



Auf die Perspektive kommt es an – Erfolg im Ersatzteilvertrieb

Der Ersatzteilvertrieb nimmt bekanntermaßen eine Schlüsselrolle innerhalb der After Sales Aktivitäten ein. Die erfolgreichsten Unternehmen generieren dort mehr als die Hälfte des Umsatzes innerhalb des gesamten After Sales Bereichs, und das bei hervorragenden Deckungsbeiträgen. Diese Unternehmen bilden aber innerhalb der deutschen Maschinenbaubranche eher die Ausnahme. Im industriellen Durchschnitt landet nur jeder vierte Euro, der für Ersatzteile und Instandhaltungsmaßnahmen an Maschinen aufgewendet wird, bei den betreffenden Maschinenherstellern.

Diese versuchen sich mit allerlei Maßnahmen zu wehren, etwa indem bei Kaufteilen Hersteller und Originalbestellnummer verschlüsselt bzw. umgeschlüsselt werden.

Damit wird dem Kunden zwar die alternative Beschaffung erschwert – was in aller Regel nicht für Begeisterung sorgt – aber nicht unmöglich gemacht. Der nachhaltigere und richtigere Weg läge darin, dass Hersteller auch im Ersatzteilvertrieb das tun, was ihnen die so genannten Servicepiraten vorleben: Das Geschäft professionell zu betreiben.

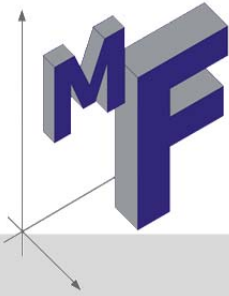
Servicepiraten - oder nennen wir sie wertneutraler ISP-Unternehmen (Independent Service Provider - Unabhängige Serviceanbieter) - haben ihr Unternehmensmodell ausschließlich auf den Vertrieb von Dienstleistungen und Ersatzteilen für ein bestimmtes Maschinenportfolio aufgebaut. Das ist ihr Kerngeschäft, und als Unternehmer agieren sie in diesem Marktbereich so professionell, wie man es erwarten kann.

Maschinenhersteller sind, meist historisch bedingt, dem Verkauf von Maschinen so stark verbunden, dass sie diesen als ausschließliches Kerngeschäft sehen und den nachgelagerten Vertrieb von Dienstleistungen und Ersatzteilen als selbstverständliches Zusatzgeschäft betrachten. Entsprechend entrüstet reagieren sie, wenn ein externes Unternehmen „ihre Maschine“ mit Ersatzteilen und Dienstleistungen betreut. Die Wortschöpfung Servicepiraten spricht für sich.

Tatsächlich leiden die Hersteller an ihrer mangelnden Bereitschaft, sich im After Sales Service Geschäft professionell zu verhalten. Grundsätzlich lassen sich nämlich immer wieder die gleichen Kardinalfehler beobachten:

- **fehlende Marktbetrachtung**

Da die meisten Hersteller das Ersatzteilgeschäft nicht als „richtigen“ Markt betrachten, analysieren sie – anders als die ISP - auch nicht das Marktgeschehen. So betreiben die wenigsten eine Analyse des Marktpotentials, etwa um den eigenen Marktanteil daraus ableiten zu können. Kaum ein Hersteller macht sich die Mühe, anhand von den ihm



prinzipiell bekannten Größen wie Maschinenpopulation, Teilespektrum, Verschleißanfälligkeit, Ausfallwahrscheinlichkeit etc. wenigstens einen ungefähren Bedarf des Marktes abzuschätzen. Bestenfalls wird auf Teileebene die Umschlaghäufigkeit der vergangenen Jahre analysiert, etwa im Rahmen einer Bestandsoptimierung des Lagers.

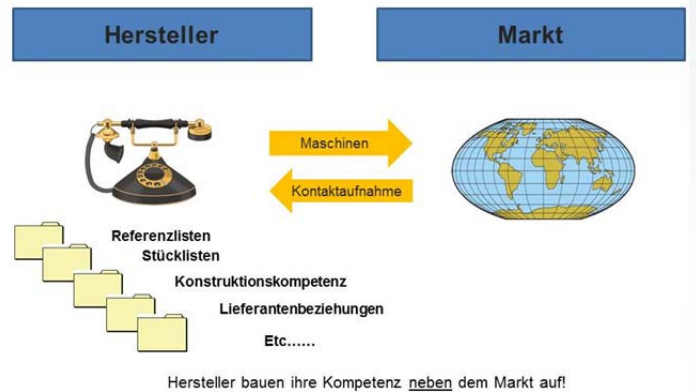


Bild 1: Hersteller sind oft nur auf den Absatzmarkt für Maschinen fokussiert und interagieren neben dem Maschinenvertrieb kaum aus eigenem Antrieb mit dem Markt.

Dieser Tunnelblick auf die eigene Historie ignoriert naturbedingt andere Marktteilnehmer.

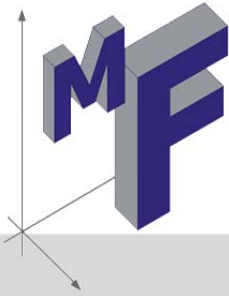
Wer sich nicht um seinen eigenen Marktanteil kümmern will, macht sich auch keine Gedanken über seine Preisgestaltung.

Kaum ein Maschinenhersteller betreibt eine aktive Preispolitik im Ersatzteilgeschäft, sondern lässt stattdessen die Ersatzteile, gleichgültig ob Kauf- oder Fertigungsteile, ausnahmslos durch sein Standardkalkulationsschema laufen.

Die Belastung einfacher Kaufteile mit den naturgemäß signifikanten Overheadzuschlägen eines Maschinenbauunternehmens führt dann regelmäßig zu unattraktiven Preisen. Richtiger wäre stattdessen eine Zuschlagskalkulation differenziert nach Kauf- und Zeichnungs- bzw. Fertigungsteilen.

- **Verzicht auf aktive Marktbearbeitung**

Gerade Maschinenhersteller haben prinzipiell den Vorteil, dass sie alle relevanten Daten für eine Bedarfsanalyse des Ersatzteilmarktes bereits in der einen oder anderen Form vorliegen haben. Dieser abgeschätzte Bedarf, auf Kundenebene heruntergebrochen und kombiniert mit den üblichen Kundendienstleistungen wie zum Beispiel Wartung und Reparatur lädt geradezu zu einer dialogorientierten, aktiven Kundenbetreuung ein.



Während im Neumaschinenvertrieb ganze Verkäuferscharen den Markt permanent und aktiv auf potentielle Verkaufschancen abklopfen, verharren die Hersteller im Ersatzteilvertrieb sehr ausgeprägt in einer rein passiven, reaktiven Mentalität.

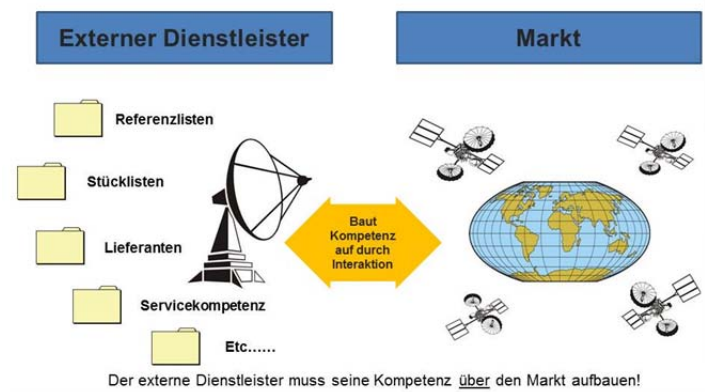


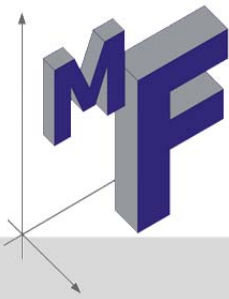
Bild 2: Externe Dienstleister sind darauf angewiesen, sich die für den Geschäftserfolg wichtigen Informationen vom Markt zu beschaffen und interagieren deshalb intensiv mit dem Markt.

Selbst dort, wo man über Kundendienst und Wartungsverträge bereits Zugang zu den Maschinen und deren technischen Zustand hat, wird dieser oft nicht genutzt. Nur sehr wenige Maschinenhersteller nutzen zum Beispiel im Rahmen der Wartung moderne Messmittel der vorbeugenden Instandhaltung wie etwa Ultraschallemission, Schwingungsmessung oder Endoskopie für eine Früherkennung sich abzeichnender Ausfallwahrscheinlichkeit. Im Regelfall wird im Nachgang zur Wartung ein Ersatzteilangebot angefertigt, welches aber oft genug auch nicht aktiv mit dem Kunden diskutiert, verhandelt und weiterverfolgt wird.

- **Unzureichendes Teilemanagement**

Da der Ersatzteilvertrieb von vielen Herstellern nur als eine Art Anhängsel zum Kerngeschäft gesehen wird, verzichtet man dort auf die Zuordnung von Managementkapazität. Der Schwerpunkt liegt auf der rein reaktiven Abwicklung, es unterbleibt der Blick nach vorn. Nur selten werden dadurch zeitgemäße Hilfsmittel wie Online-Kataloge oder Internetshops für die Modernisierung des Ersatzteilvertriebs in Erwägung gezogen. Selbst bei großen Kunden werden ideale Kundenbindungskonzepte wie Konsignationslager nur sehr zögerlich eingesetzt.

Sträflich vernachlässigt wird auch das Thema Reengineering von Alteilen. Erst wenn Unterlieferanten die Teileversorgung aufkündigen, wird ein Nachfolgeersatzteil von der Fachabteilung konzipiert.



Ein regelmäßiger Abgleich zwischen dem „Teilespektrum Neumaschinen“ und dem „Teilespektrum Altmaschinen“ mag vielleicht etwas Konstruktionskapazität binden, bringt jedoch entscheidende Vorteile mit sich:

1. Die Anzahl der im Ersatzteillager vorzuhaltenden Teilevarianten wird permanent optimiert, und dadurch auch die Kosten des Lagerbestands.
2. Teile aus dem aktuellen Programm der Lieferanten lassen sich in der Regel günstiger beziehen als ausgelaufene Teile, die bei den Lieferanten schon seit Jahren nur noch als Sonderauflage gefertigt werden.
3. Durch die weitgehende Adaption der an den Neumaschinen verbauten Teile auch an alten Maschinen generieren Sie einen zusätzlichen Mengeneffekt in der Beschaffung, was sich positiv auf die Einkaufspreise auswirkt.
4. Dieses Reengineering wird sich ein externer Service-dienstleister in aller Regel nicht zumuten, da die hierfür erforderliche Kompetenz fehlt und deren Aufbau sein Kostengerüst unterminieren würde.

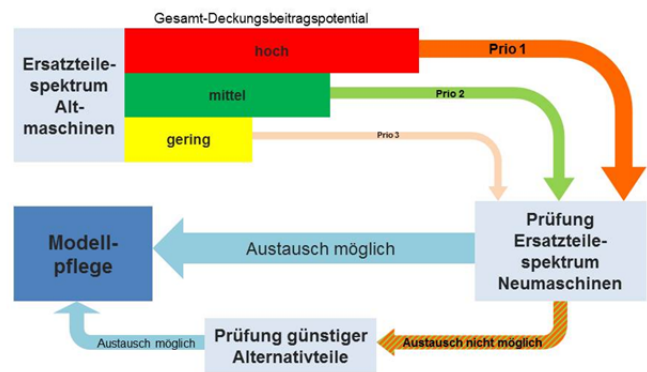
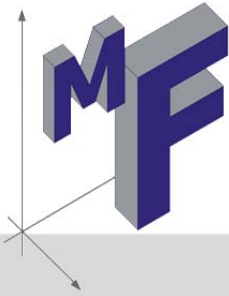


Bild 3: Natürlich liegt der Schwerpunkt der Reengineering- und Modellpflege-Aktivitäten auf Kaufteilen, die wegen ihrer Population und ihres Deckungsbeitragspotentials von besonderem Interesse sind.

5. Die Arbeit der Servicetechniker wird erleichtert, da sie sich auf eine geringere Variantenzahl technischer Lösungen am Markt konzentrieren können.

Natürlich funktioniert dieses Reengineering nicht bei allen Komponenten und kann bei manchen – etwa bei den Maschinensteuerungen – sicherheitstechnische Fragestellungen aufwerfen. Aber auch dann ist eine pro-aktive Lösung dieser Problematik der richtigere Weg, als auf den Druck vom Markt zu warten.



Matthias Fitzner e.K.

Unternehmensberatung für
After Sales Services und technischen Vertrieb



Im Grunde müssen Maschinenhersteller ihren Ersatzteilvertrieb wie ein am Markt operierendes Profitcenter managen. Und wenn sie das dann noch mit ihrer hauseigenen Kompetenz und mit der Nutzung der im Hause vorhandenen Informationen kombinieren, profitieren nicht nur die Hersteller, sondern auch die Kunden.

Zum Autor



Der Berater Matthias Fitzner hat den Fokus seiner Beratungstätigkeit auf den After Sales Service und den technischen Vertrieb im Maschinen- und Anlagenbau gelegt. Seit über 20 Jahren ist Matthias Fitzner in dieser Branche international erfolgreich tätig und stellt seine vielfältigen Erfahrungen insbesondere Klein- und Mittelständischen Unternehmen zur Verfügung, die ihr After Sales und Service Geschäft optimieren und/oder ihre Marktbearbeitung internationalisieren wollen. Kontakt: www.matthias-fitzner.de

Quellen: Editorial Photo: Dreamstime

© 2011 Matthias Fitzner e.K., 51379 Leverkusen, Humboldtstrasse 37, HRA21940 Amtsgericht Köln, <http://www.matthias-fitzner.de>.
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Artikel ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, Newsletter, firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften.

Bedingung: Ich erwarte, dass Sie mich als Autor benennen und mir ein Belegexemplar zusenden an: info@matthias-fitzner.de.