

# Hebel zur Kostensenkung nutzen

von Alexander Wolfrum und Sven Montanus

*Mit margenstarken Service- und Ersatzteilangeboten können Unternehmen technologieorientierter Branchen ihre Ertragslage nachhaltig verbessern – wenn sie es beherrschen, die Reparatur- und Garantieabwicklung kostenoptimal umzusetzen.*

Die in den vergangenen Jahren tendenziell sinkenden Investitionsvolumina führen zu einer Verlängerung der Produktnutzungsdauer. Damit einhergehend steigt die Nachfrage nach Serviceleistungen und Ersatzteilen, die zur Instandhaltung von Investitionsgütern benötigt werden, kontinuierlich. Für die Hersteller eröffnet dies die Möglichkeit, mit ertragsstarken After-Sales-Angeboten die Gewinnrückgänge im traditionellen Produktgeschäft teilweise zu kompensieren. Tendenziell gilt: Die Gewinnmargen im Service- und Ersatzteilgeschäft übersteigen die des klassischen Produktgeschäfts bis um das Zehnfache. Vor dem Hintergrund, dass in den westlichen Industriestaaten etwa acht Prozent des Bruttosozialproduktes in die Instandhaltung von Gütern und damit in den After-Sales-Bereich fließen, ergeben sich enorme Chancen für die Hersteller.

Die Voraussetzung für den langfristigen Erfolg und die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit im After-Sales-Geschäft ist der Auf- und Ausbau einer effizienten Serviceorganisation. Immer mehr in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt dabei die Rückführung und Reparatur von Defektteilen, die auch als Reverse-Logistik bezeichnet wird. Ein Indikator für die wachsende Bedeutung dieses Teilbereichs im Rahmen des After-Sales-Geschäfts sind die zum Teil enormen Reparaturvolumina. Beispielsweise liegt das jährliche Reparaturvolumen bei führenden Herstellern in der Computerindustrie zwischen 500.000 und fünf Millionen Einheiten. Marktführer im Telekommunikationsbereich müssen zum Teil jährliche Reparaturvolumina im zweistelligen Millionenbereich bewältigen. Bei solchen Größenordnungen ist das Rationalisierungspotenzial hoch. Durch die Einführung intelligenter Planungswerkzeuge lassen sich die Kapazitäten der Reparaturfabriken zeitnah auf den tatsächlichen Bedarf abstimmen. So können Unterauslastungen vermieden und Durchlaufzeiten reduziert werden. Workflow- und Tracing-Systeme unterstützen und überwachen den Reparaturkreislauf, wodurch sich Planabweichungen rechtzeitig aufdecken lassen.

Weiteres Rationalisierungspotenzial bietet das Re-Design des weltweiten Reparaturnetzwerkes. Abhängig vom Wert der zu reparierenden Produkte, der Logistikkosten, der definierten Durchlaufzeiten sowie den technischen Reparaturanforderungen kann ein zentraler Ansatz im Vergleich zu einer dezentralen Netzwerkstruktur zu einer deutlich günstigeren Kostensituation führen. Für eine dezentrale Struktur, also viele lokale Reparaturfabriken, sprechen etwa kurze Durchlaufzeiten und geringe Logistikkosten. Dagegen entstehen bei einem zentralen Ansatz, also wenigen Reparaturfabriken mit globaler oder zumindest regionaler Zuständigkeit, Skaleneffekte, die sich mit einer dezentralen Netzwerkstruktur nicht erzielen lassen. Bei wenigen Reparaturfabriken steigen die Reparaturvolumina pro Standort, wodurch sich Investitionen in die Automatisierung von Abläufen oder in die bessere Qualifikation des Personals schnell auszahlen können. Die Managementberatung Barkawi geht davon aus, dass sich in vielen Fällen durch ein detailliertes Trade-off-Management auf Produktebene Kosteneinsparungen von 15 bis 20 Prozent der Gesamtkosten in diesem Bereich erzielen lassen.

Auch das Auslagern des gesamten Reparaturbereichs an externe Dienstleister bietet Potenzial zur Kostenreduzierung und Qualitätsverbesserung. Nach Einschätzung von Barkawi liegt der Outsourcing-Anteil in der Hightech- und Telekommunikationsindustrie bei deutlich über 90 Prozent. Alle namhaften Hersteller nutzen mittlerweile die After-Sales-Angebote spezialisierter Dienstleister. Neben der reinen Reparatur von defekten Produkten bieten diese Unternehmen zum Teil auch umfassende Logistik-Dienstleistungen an, die von der Rückholung der Defektgeräte bis hin zur Bereitstellung von Ersatzgeräten für den Endkunden reichen.

## **Kostenfalle Garantieabwicklung**

Deutliche Optimierungspotenziale zeigen sich in der oft mangelhaft praktizierten Form der Garantieabwicklung. Häufig ist nicht klar, ob ein defektes Produkt auf Garantiebasis zurückgenommen und repariert werden kann, oder ob der Garantiezeitraum bereits abgelaufen ist. In letzterem Fall müsste der Kunde Reparatur und andere Serviceleistungen bezahlen. Um den Kunden im Hinblick auf zukünftiges Neugeschäft zufrieden zu stellen, wird der entstehende Aufwand für Serviceleistungen und Material in der Praxis häufig voreilig intern verbucht. Ein umfassendes Garantienmanagement schließt die saubere Definition und Einhaltung der Garantiefrist gegenüber dem Kunden sowie die Rückabwicklung von Garantiefällen gegenüber Lieferanten ein. Die Zahlen, die im Rahmen einer Untersuchung der Fachpublikation Warranty Week erhoben wurden, zeigen, dass die korrekte Garantieabwicklung in der Praxis nicht immer stattfindet. Danach hat die US-amerikanische Fertigungsindustrie im Jahr 2004 Garantiekosten in Höhe von rund 25 Milliarden US-Dollar erzeugt hat. Beispielsweise liegt bei einem führenden Druckerhersteller der Anteil der Garantiekosten am Gesamtumsatz bei über acht Prozent, was sich stark negativ auf das Geschäftsergebnis auswirkt und das Ertragspotenzial des After-Sales-Geschäfts auf ein Minimum reduziert.

Um den Anteil der Garantiekosten am Unternehmensumsatz drastisch zu reduzieren, müssen Unternehmen die Garantiefrist, die gegenüber Kunden besteht, exakt definieren, diese auf Basis von IT-Systemen abbilden und in den Geschäftsprozessen des After-Sales-Bereichs fest verankern. Gleichzeitig gilt es, bestehende Garantieansprüche gegenüber den jeweiligen Lieferanten geltend zu machen beziehungsweise Garantieverpflichtungen und -rechte zu harmonisieren. Häufig ist in der Praxis die Prozessverantwortung nicht klar definiert, und die Abbildung der relevanten Daten auf Basis von IT-Systemen findet nicht in ausreichendem Maße statt. Hier müssen die verantwortlichen Organisationseinheiten, unter anderem der Einkauf, stärker in die Verantwortung eingebunden werden. Über Key-Performance-Indikatoren (KPI) lässt sich der Erfolg bei der praktischen Umsetzung eines Garantienagements messen. Barkawi geht davon aus, dass sich die Netto-Garantiekosten durch ein umfassendes Garantienmanagement um bis zu 50 Prozent reduzieren lassen. Um in absoluten Zahlen zu sprechen: Die US-amerikanische Fertigungsindustrie könnte jährlich Kosten in Höhe von bis zu zehn Milliarden US-Dollar einsparen.

Die Autoren:

Alexander Wolfrum und Sven Montanus sind bei Barkawi Management Consultants in München tätig.