

# Ersatzteillager: Zielkonflikt zwischen Top-Service und Wirtschaftlichkeit

Beim Thema Ersatzteillager gibt es einen Zielkonflikt für das Landtechnik-Unternehmen: Es will seine Kunden schnell und gut bedienen, gleichzeitig aber möglichst wenig totes Kapital binden. Wie ist dieser Spagat zu bewerkstelligen? Wir haben uns mit Marcel Kipfer, Leiter Service Center/Ersatzteildienst bei der Bucher Landtechnik AG über dieses interessante Thema unterhalten.

**Die defekte Maschine des Kunden muss möglichst schnell wieder einsatzbereit sein. Doch ein zu grosses Ersatzteillager ist unwirtschaftlich, weil es viel Kapital bindet.**

*Marcel Kipfer (MK):* «Wir stellen vermehrt fest, dass sich die Landtechnik-Unternehmer vorwiegend im Bereich Service und Verschleissteile selbst bevorraten und bei den Ersatzteilen für Reparaturen und Revisionen auf eine Versorgung ab den Lieferanten- und Herstellerlagern setzen. Das heisst natürlich auch, dass das Thema Transport-Logistik eine immer wichtigere Rolle spielt.»

**Welches sind typische Stolpersteine bei der Ersatzteillager-Bewirtschaftung?**

*MK:* «Ein Ersatzteillager ist generell nur so gut, wie dessen Pflege in den Lagermanagement-Systemen. Diese Systeme reichen von «ist in den Köpfen von langjährigen Mitarbeitern» bis hin zum konsequent gepflegten Ersatzteillager-Inventar in EDV-Branchenlösungen.»

**Gibt es Symptome oder auch Kennzahlen, die einen Hinweis darauf geben, dass die Ersatzteillager-Bewirtschaftung verbesserungsfähig ist?**

*MK:* «Wichtige Indizien sind Lagerwerte und Umschlagshäufigkeit aber oft auch einfach die Dicke der Staubschicht auf den eingelagerten Ersatzteilen.»

**Oft wird von einem Generationen-Unterschied geredet. Landtechnik-Unternehmer haben ihren Kunden früher gerne stolz das riesige Ersatzteillager präsentiert.**

*MK:* «Durch die Thematisierung und Sensibilisierung in der Ausbildung sehen wir da eine grosse Veränderung. Wenn früher stolz das grosse Ersatzteillager präsentiert wurde, so sprechen jüngere Unternehmerinnen und Unternehmer heute vor allem vom gebundenen oder blockierten Kapital. Entsprechend versucht die junge Generation das Ersatzteillager so schlank wie möglich zu halten. Hersteller und Importeure unterstützen diese Entwicklung durch die oben erwähnte optimierte Transport-Logistik.»

**Es gibt Ersatzteile und Ersatzteile. Eine optimales Lagermanagement sieht für günstige O-Ringe vermutlich anders aus als für teure Hydraulik-Komponenten?**

*MK:* «Genau. Im Bereich Lagermanagement kommen dann neben den Kosten für das Ersatzteil und Umschlagshäufigkeit weitere Aspekte hinzu wie Transport- und Handlingkosten, Lagerplatzkosten und Kapitalverzinsung. Auch steuerliche Aspekte und nicht zuletzt die Häufigkeit und Planbarkeit von Einkaufsaktionen spielen eine Rolle. Beim erwähnten O-Ring kann es durchaus Sinn machen, den Einkauf auf eine Aktion zu planen und dann gleich eine Menge einzukaufen, welche bis zur nächsten Aktion reicht. So hat man einen guten Einstandspreis, spart Transport- und Handlingkosten und je nach Einlagerungssystem auch Lagerplatzkosten. Dies bei einem bescheidenen negativen Einfluss bei der Kapitalverzinsung. Im Fall der teuren Hydraulik-Komponenten würde sich die Lagerung nur dann rechnen, wenn der Unternehmer mit einer entsprechenden Umschlagshäufigkeit rechnen kann.»

**Das Ersatzteillager, bzw. dessen Bewertung, gibt bei Nachfolgeregelungen häufig zu reden. Worauf müssen Unternehmer hier achten?**

*MK:* «Das Ersatzteillager und dessen Bewertung sind bei Nachfolgeregelungen in der Tat oft Diskussionspunkte. Sehr oft hat der Unternehmer über die Jahre mit den Abschreibungen des Ersatzteillagers stille Reserven gebildet, welche er bei einer Veräusserung gerne teilweise wieder auflösen möchte. Dies zeigt, dass auch in diesem Bereich eine frühzeitige gezielte Planung mit einem beratenden Treuhänder enorm wichtig ist.»



**Marcel Kipfer** ist gelernter Landmaschinenmechaniker und hat eine Weiterbildung zum eidg. Technischen Kaufmann sowie mehrere Fortbildungen auf den Gebieten Verkauf und Personalführung absolviert. Seit 2010 leitet er das Service Center von Bucher Landtechnik.

**Der Faktor Zeit ist wichtig. Gerade in der Erntesaison müssen die Maschinen der Kunden sofort wieder einsatzbereit sein.**

*MK:* «Korrekt. Dies ist vor allem im Bereich der saisonalen Grosserntemaschinen oder Spezialmaschinen der Fall. Neben der klassischen Reparatur arbeiten wir bei Bucher oft mit revidierten Austauschteilen oder seit ein paar Jahren auch mit sogenannten Leih-Komponenten. Letzteres ist nur dann möglich, wenn sich die Komponenten aufgrund ihrer Anordnung an der Maschine relativ rasch auswechseln lassen. Das System mit den Leih-Komponenten eröffnet dem Landtechnik-Unternehmer und dem Kunden die Möglichkeit, den Stillstand der Maschine deutlich zu verkürzen und dann die Reparatur oder den Ersatz bestmöglich zu planen und auszuführen.»

**Ab welchem Ersatzteile-Umsatz lohnt es sich für ein Landtechnik-Unternehmen, einen eigenen Ersatzteil-spezialisten einzustellen?**

*MK:* «Da gibt es mehrere Aspekte, die eine Rolle spielen und die Entscheidung beeinflussen können. Zum Beispiel: Findet man eine geeignete Person für diese Aufgabe? Gibt es einen Kundenshop? Wie viele Mitarbeitende gibt es in der Werkstatt und wie weit sind die Wege zum Lager? Welche Aufgaben könnte der Lagerist zusätzlich im Betrieb übernehmen? Und selbst wenn eine geeignete Person verfügbar wäre, muss es sich rechnen. Ein Betrieb mit drei Mitarbeitenden, der primär Reparaturen ausführt, wird vermutlich aus wirtschaftlichen Gründen keinen eigenen Ersatzteilspezialisten einstellen. Hat das Unternehmen dagegen einen Kundenshop, kann es sich lohnen.»

**Landtechnik-Unternehmen müssen eine riesige Technologie-Bandbreite abdecken – 50-jährige Maschinen stehen neben modernsten High-Tech-Traktoren. Was heisst das in Bezug auf das Ersatzteillager?**

*MK:* «Das ist in der Tat eine riesige Herausforderung. Durch die komplexe Technik auf modernen Maschinen werden immer mehr und neue Ersatzteile benötigt. Für die geschickte Bevorratung von Ersatzteilen ist es äusserst wichtig, den Produktlebenszyklus im Auge zu behalten und die Bevorratung laufend anzupassen.»



**Welches sind die grössten Herausforderungen für Sie als Importeur und Hersteller in Bezug auf Ersatzteile?**

*MK:* «Mit dem Wandel der Ersatzteilbevorratung auf Stufe Landtechnik-Unternehmer haben sich auch die Anforderungen an die Importeure und Hersteller geändert. Vom Importeur oder Hersteller wird heute erwartet, dass Ersatzteile, welche nicht bei den Betrieben an Lager sind, in angemessener Zeit ab den Lieferanten- oder Herstellerlagern beschafft werden können. Interessant ist auch das Verhältnis zwischen den Faktoren Zeit und Preis. Während in der Saison der Faktor Zeit von den Endkunden deutlich höher gewichtet wird, ändert sich dies nach der Saison. Dann bekommt der Faktor Preis wieder deutlich mehr Gewicht. Und viele Kunden scheinen dann zu vergessen, dass der während der Saison von den Landtechnik-Unternehmen und den Lieferanten bereitgestellte 7x24h Service auch irgendwie finanziert werden muss.»

**Haben Sie konkrete Tipps, wie Landtechnik-Unternehmen ihr Ersatzteillager-Management optimieren können?**

*MK:* «Aufgrund der hohen Personal-Fluktuation in unserer Branche wird das Erfassen der Ersatzteile in einem professionellen digitalen Lagerbewirtschaftungssystem immer wichtiger, damit ein guter Service gewährleistet werden kann und nicht zu viel Zeit mit der Suche im eigenen Lager verloren geht. Auch die Bestellung von Teilen, die eigentlich an Lager gewesen wären, kann so vermieden werden.»

**Womit befassen Sie sich aktuell am meisten?**

*MK:* «Nach der Einführung eines neuen EDV-Systems und dem Ausrollen unseres modernen E-Shops beschäftigen wir uns aktuell stark mit der Vernetzung von Händlerlagern auf nationaler Ebene. So können wir die Ersatzteilverfügbarkeit auf ein neues Level heben. Ausserdem arbeiten wir am Rollout von Systemen zur Predictive Maintenance und zur KI-unterstützten Lagerbevorratung. ■

*Interview: Emanuel Scheidegger*