



Das Ersatzteilgeschäft bei Restrukturierung in den Fokus nehmen

Projekte zur Restrukturierung von Unternehmen umfassen eine große Bandbreite:

vom „Fitnessprogramm“ auf höchstem Ergebnisniveau bis zur Sanierung in insolvenznahe Finanzlage.

Kosten- und Personalabbau sind dabei nur ein Teil des Maßnahmenpektrums. Vielmehr muss auf allen Gebieten nach Ergebnisbeiträgen gesucht werden.

1. Interessenlagen im Rahmen einer Restrukturierung klären

Hierzu zählt auf der einen Seite in geeigneten Branchen die Frage, ob aktiv zusätzliche Umsätze und Ergebnisse durch den Auf- und Ausbau des After Sales-Geschäftes geschaffen werden können. Betreiber von Maschinen und Anlagen sind auf der anderen Seite daran interessiert, in ihrer Instandhaltung die Versorgung mit Ersatzteilen optimal darzustellen.

Fallbeispiel:

Nur der Service überlebt nach Restrukturierung

Ein mittelständischer Hersteller von Bergwerksmaschinen für die Kohleförderung unter Tage erwies sich als ein Extremfall einer Restrukturierung:

Nach Wegfall des kompletten Inlandsmarktes sah der Gesellschafter keine Chance mehr, das Unternehmen weiter zu betreiben. Er beschloss, statt einer kostengünstigen Insolvenz das Unternehmen geordnet über einen Zeitraum von 2 Jahren herunterzufahren.



In diesem Zusammenhang fiel auch der [hohe Ersatzteilbestand](#) des Unternehmens ins Gewicht, der, obwohl schon [abgewertet](#) über Gängigkeitsabschläge, fast 50 % des letzten Jahresumsatzes ausmachte. Diese Werte galt es möglichst weitgehend zu erhalten.

Zunächst wurde intensiv versucht, vorhandene Ersatzteil-Bestände an [Bestandskunden](#) im Ausland abzusetzen.

Weiterhin wurde als eine Maßnahme der Restrukturierung beschlossen, zur mittelfristigen Bedienung der vorhandenen Alt-Kunden eine Service-Gesellschaft neu zu gründen. Zuletzt wurde die Gesellschaft mit geeignetem Personal ausgestattet. Dieser Gesellschaft wurden dann die verbliebenen Ersatzteil-Bestände übertragen.

Abschließend konnte die Service-Gesellschaft an ein „branchenverwandtes“ Unternehmen des Schwermaschinenbaus veräußert werden.



jetzt Ihren Bestand reduzieren, Ihre Ersatzteil-Verfügbarkeit steigern

[Ihr Projekt "Bestand optimieren"](#)

2. Potenziale zur Umsatzsteigerung im Bereich After Sales erkennen und heben

Die Mehrheit der im Rahmen von Mandaten zur Restrukturierung betreuten Unternehmen hat Potenziale zur Umsatz- und Ergebnissteigerung im Bereich des After-Sales-Geschäftes. Oft besteht dies aus dem Verkauf von [Service](#) durch qualifizierte Monteure an Kunden, aber vor allem aus einer systematischen [Ersatzteilversorgung](#).



Wesentlich für einen Erfolg des After Sales-Geschäftes ist dessen interne Organisation:

Es hat sich bewährt, den After-Sales-Bereich unter geeigneter Leitung [getrennt vom „Hauptgeschäft“](#) zu organisieren. Ansonsten wird die eilige Fertigung eines Ersatzteiles zu leicht verschoben, wenn die Kapazität für den großen Hauptauftrag benötigt wird. Der Leiter des Business Unit „After Sales“ muss notfalls frei entscheiden können, wie er die kurzfristige Ersatzteilversorgung für seine Kunden sicherstellt.

Basis für die Umsetzung einer After Sales Strategie im Maschinen- und Anlagenbau sind möglichst vollständige Daten über den Bestand der innerhalb deren maximaler Lebensdauer [gelieferten Maschinen und Anlagen](#). Erfahrungsgemäß sind diese Daten und Kundenkontakte bei vielen Unternehmen nicht vollständig in der notwendigen Form vorhanden. Dann müssen sie erst erarbeitet oder gepflegt werden.

Fallbeispiel: Marktpotenzial aktiv nutzen

Ein traditioneller Hersteller von Maschinen zur Fertigung von Kunststoffrohren hatte sich sehr stark auf Vertrieb und Produktion seiner Maschinen und Anlagen konzentriert. Bedarfe an Ersatzteilen gingen fast ausschließlich vom Kunden aus und wurden passiv erfüllt.

Zuständig für die Bearbeitung der Kundenaufträge im Ersatzteil-Bereich war ein kleines Team auf der 4. Unternehmens-Hierarchieebene unter der Vertriebsleitung:

- [Lagerbestände](#) an bestimmten Ersatzteilen wurden nicht gesondert vorgehalten.
- [Kundenaufträge](#) wurden fallweise aus dem „normalen“ Fertigungsbestand oder durch Neubeschaffung gedeckt.

Zur Aktivierung des [Ersatzteilumsatzes](#) wurde zunächst eine direkt unter dem Vertriebs-Geschäftsführer angesiedelte neue Funktion einer „Leitung After Sales“ geschaffen. Zusätzlich wurde diese mit der notwendigen Personalkapazität ausgestattet. Damit wurde gezeigt, dass eine Restrukturierung nicht zwingend mit Personalabbau einhergehen muss.

Zur Erfassung des theoretisch erreichbaren [Marktvolumens](#) für After Sales-Leistungen wurde anschließend eine Datenbank aller bei Kunden laufenden Maschinen erstellt. Dies ermöglichte die Speicherung umfassender Maschinen- und Betriebsdaten. Aus der hohen Lebensdauer der Maschinen von ca. 20 Jahren ergab



sich eine theoretische, aktive [Population](#) von ca. 3.000 Maschinen. Besonders aufwändig und zu Beginn noch lückenhaft war es dann, diese Datei mit konkreten Daten zu füllen. Quelle waren zunächst interne Auftragsdaten sowie Dateien der zuständigen Vertriebsmitarbeiter und Vertreter.

Mit den vorhandenen Informationen über den „lebenden“ Maschinenbestand und z.B. typische Ausfallwahrscheinlichkeiten definierter Teile konnte nun damit begonnen werden, Leistungen aktiv an bestimmte Kunden anzubieten.

3. Potenziale im Bereich Ersatzteilversorgung von Betreibern

In der Regel haben die Instandhaltungsbereiche von produzierenden Unternehmen ein hohes Restrukturierungspotenzial. Ziel ist es dabei, die Instandhaltungsaktivitäten möglichst weitgehend planbar und damit wirtschaftlicher zu machen. Jede ungeplante Störung an einer Produktionsanlage führt nicht nur zu nicht optimalen Reaktionen des Instandhaltungsbereiches, sondern vor allem durch erheblich höhere Kosten von Anlagenstillständen.

Systematik und Planung des Einsatzes von Ersatzteilen ist ein wesentliches Element der Instandhaltung, insbesondere beim vorbeugenden Austausch von Teilen aufgrund fundierter Lebensdauerdaten oder laufender Zustandsinformationen. Eine optimale [Beschaffung](#) und [Bevorratung](#) von Ersatzteilen schont das [Umlaufvermögen](#). Dies ist insbesondere bei Unternehmen in Sanierungssituation ein wesentlicher Aspekt.

4. Realisierung von Ergebnispotenzialen

Schon in einer frühen Phase eines Restrukturierungsprojektes verlangt der Mandant einen Maßnahmenkatalog mit ersten Einschätzungen für Ergebnispotenzialen. Da unsere Sanierungsmanager / Chief Restructuring Office (CRO) in der Regel für die Unternehmensführung ganzheitlich arbeiten, macht es Sinn, für einzelne Positionen des Maßnahmenkataloges [Spezialisten für die Umsetzung](#) zu engagieren. Dies verhindert, dass notwendige Umsetzungen im Tagesgeschäft der eigenen Mitarbeiter verzögert werden oder verloren gehen.

Generell erscheinen die Honorare für externe Unterstützung hoch, sie amortisieren sich aber innerhalb von 12 bis 18 Monaten.



After Sales Service und Ersatzteilversorgung für eigene Produktionsanlagen sind typische Bereiche, in denen hohe [Ergebnisbeiträge](#) mit überschaubaren Kosten für externe Unterstützung realisiert werden können.

Die Spezialisten für Restrukturierung

Die Berater von AurelVest begleiten und ergänzen die Führungsteams von Unternehmen bei der Bewältigung komplexer Projekte und anspruchsvoller Aufgaben. Dabei unterstützen sie Unternehmen in Krisensituationen mit zusätzlicher Managementkapazität und -Expertise, sowie als CRO.

Mit Kenntnis der Praxis aus vielen Branchen und Funktionen unterstützt AurelVest Investoren bei der nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen. Dazu entwickeln die Berater Strategien und Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes nach dem Erwerb.



Zur Erreichung arbeitet AurelVest gezielt und effizient für eine konsequente Umsetzung und gehen hierzu ggf. auch befristet selbst in die Unternehmensleitung.

Sie erreichen Thomas Maetzel und die [Aurelvest](#) unter



Mail thmaetzel@aurelvest.de
oder per Telefon:
[+49 \(0\) 171 6042900](tel:+49(0)1716042900)

Unternehmensberater für
Private-Equity-Gesellschaften
und Unternehmen mit Restrukturierungsbedarf
Vorher unter anderem

- Vorsitzender der Geschäftsführung der Rheinelektra Technik GmbH
- Kaufmännischer Geschäftsführer der LURGI Öl Gas Chemie GmbH
- Leiter Controlling und Unternehmensplanung der SMS DEMAG AG

Autor Thomas Maetzel

Diplom-Ingenieur, Diplom-Wirtschaftsingenieur



Sie wollen Ihr Ersatzteilgeschäft **vor Turbulenzen** auf Vordermann bringen?

Durch die Spezialisierung auf den After Market können Sie auf mich setzen.

Warum also nehmen Sie nun nicht einfach unverbindlich und kostenlos **Kontakt** zu mir auf?

Denn als erfahrener [Unternehmensberater für den Maschinenbau](#) kann ich Sie bei der Einführung von Ersatzteil-Prozessen und deren Optimierung unterstützen.



Diplom-Ingenieur

Andreas E. Noll

Am Hang 12
61476 Kronberg

"Nutze Deine Zeit, sie kommt nie wieder"-
Ivan Blatter



Andreas.Noll@no-stop.de



[+49 160 581 97 13](tel:+491605819713)