

Thème: gestion des pièces de rechange

Pièces de rechange : trésors ou rossignols ?

Un entrepôt de pièces de rechange fait-il la richesse d'une entreprise de technique agricole ou est-il un simple gaspillage d'espace et d'argent ? Les fournisseurs de pièces de rechange, avec leur service de commande et de livraison en 24 heures représentent-ils un atout ou un danger ? Un fait est sûr : les pièces de rechange bloquent du capital, elles vieillissent et, souvent, c'est justement ce dont on a besoin qui manque. Un tour de la branche montre que les idées et les innovations, elles, ne manquent pas. De quoi s'inspirer !

« Développements dramatiques sous l'effet de la pression croissante sur les prix » titrait la dernière édition de « forum » dans sa rubrique sur la gestion des pièces de rechange. Conclusion de l'article : « Cela ne sert à rien de faire le poing dans la poche, nous devons clairement exposer les faits et affronter les nouveaux défis. » Allons-y !

Tout d'abord, quelques faits et thèses : aujourd'hui, les professionnels des pièces de rechange livrent pratiquement tout dans les 24 heures. Alors pourquoi tant de concessionnaires de machines agricoles entretiennent-ils des stocks se chiffrant à des dizaines voire des centaines de milliers de francs ? L'entrepôt est-il une sorte de preuve de vitalité ? Souvent, c'est justement la pièce dont on a besoin d'urgence qui est manquante. Dans ce cas, autant tout externaliser, non ? L'entrepôt d'un concessionnaire, c'est un peu comme sa chambre au trésor. Mais alors, pourquoi la valeur affichée dans les bilans est-elle souvent si faible ? S'agit-il d'optimisation fiscale ? S'ensuit-il, dans le cas de rachats imminents ou de règlements de succession, que les entreprises n'ont que peu de valeur ?

Le point de vue économique

De manière générale, il n'est pas inutile qu'un technicien en machines agricoles emploie non seulement du personnel qualifié, qui fournit un travail de qualité dans un atelier pratique, mais aussi qu'il dispose d'un stock de pièces de rechange permettant à ses spécialistes de réagir vite. Mais de quoi cet entrepôt doit-il se composer ? L'économiste Gerhard Dichter est conseiller marketing de diverses entreprises de la branche et intervient également dans les cours de maîtrise de l'USM. Pour lui, les entrepôts de pièces de rechange où l'argent dort parce qu'ils ne sont pas activement gérés constituent un grand problème : « On doit savoir ce dont on a besoin. Bien sûr, toute entreprise peut avoir de

petites pièces, mais les grosses pièces, coûteuses, bloquent le capital. Je ne cesse de répéter : regarde là, sur l'étagère, c'est un billet de cent francs qui prend la poussière. Alors qu'il devrait générer des intérêts. »

Autre problème, à ses yeux : la comptabilité de nombreuses entreprises. Souvent, les pièces de rechange sont créditées au produit de l'atelier, sans être débitées de l'entrepôt. Autrement dit, elles apparaissent uniquement côté produits, alors qu'elles ont un jour coûté de l'argent. L'entreprise ne sait pas exactement ce qu'elle gagne, ou perd, avec le travail et avec les pièces. A cela s'ajoute que les pièces vieillissent, reculent ou descendent sur les étagères. Sans compter que certaines – tuyaux, joints ou courroies – ont une date de péremption.

Et puisque nous parlons de comptabilité : on aime apparemment amortir le plus vite possible les stocks. D'un côté, c'est intéressant. Après tout, cela réduit le bénéfice imposable. De l'autre, cela empêche l'entreprise de connaître sa valeur et sa rentabilité. Car l'amortissement ne retient rien d'autre que la perte de valeur d'un actif et avec le temps, les actifs perdent de la valeur. Il faut en tenir compte en comptabilité de la manière la plus réaliste possible. La comptabilité doit être un miroir le plus fidèle possible de la réalité. Qu'advient-il en cas de succession, si les héritiers veulent voir l'argent qui est certes visible pour tous dans l'entreprise, mais qui n'apparaît pas dans les comptes ? Ou bien si l'acheteur ne veut rien payer pour l'entrepôt parce que celui-ci n'a pas à ses yeux de valeur concrète ? Ou en cas d'un sinistre où l'assurance devrait payer ? Ou encore lorsqu'on veut emprunter et que la banque ne voit pas de valeur dans les livres ?

Ce sont souvent les pièces les plus chères qui sont les moins utilisées. Cela a sans doute à voir avec la mentalité de prestataire, bonne en soi, des

Thema: Ersatzteillieferung

Ersatzteile –

Ist ein volles Ersatzteillager die Schatzkammer des Landtechnikbetriebes oder ist es eine Verschwendung von Raum und Geld? Sind Ersatzteillieferanten mit ihrem 24-Stunden-Bestell- und Lieferdienst ein Segen oder eine Bedrohung? Tatsache ist: Ersatzteile binden Kapital, sie veralten und oft hat man genau das, was man braucht, doch nicht. Ein Streifzug durch die Branche zeigt: Ideen und Innovationen gibt es genug, und man kann sich davon inspirieren lassen.

Die Produktvielfalt bedingt eine professionelle Bewirtschaftung – Keilriemen haben ein Verfalldatum!

La diversité des produits suppose une gestion professionnelle. Par ailleurs, les courroies ont une date de péremption !





Ladenhüter oder Schatzkammer?

«Dramatische Entwicklungen unter dem zunehmenden Preisdruck» hiess der Titel im letzten «forum» zum Thema Ersatzteilbewirtschaftung, und der Schluss des Artikels lautete: «Es nützt nichts, die Faust im Sack zu machen – wir müssen die Facts offen legen und uns den neuen Herausforderungen stellen.» Darum geht es jetzt.

Zu Beginn ein paar Fakten und Thesen: Heute halten die Ersatzteilprofis praktisch alles innert 24 Stunden lieferbar – warum also führen viele Landmaschinenhändler Lager im 5- bis 6-stelligen Franken-Bereich? Ist das Lager eine Art Potenznachweis? Oft hat man gerade das Teil, das man dringend braucht, nicht am Lager – kann man folglich nicht gleich alles auslagern? Das Lager ist so etwas wie die Schatzkammer der Landmaschinenhändler – warum aber steht dann in den Bilanzen oft nur ein geringer Lagerwert? Geht es um Steueroptimierung? Hat das zur Folge, dass die Betriebe bei anstehenden Übernahmen oder Nachfolgeregelungen meist nur einen kleinen Wert haben?

Die Sicht der Betriebswirtschaft

Generell macht es Sinn, dass ein Landtechniker nicht nur gut ausge-

bildete Leute beschäftigt, die in einer praktisch eingerichteten Werkstatt Qualitätsarbeit leisten, sondern dass er im Hintergrund auch Ersatzteile an Lager hat, damit diese Fachleute schnell reagieren können. Aber: Was gehört in dieses Lager? Der Betriebsökonom Gerhard Dichter ist Marketingberater für verschiedene Unternehmen in der Branche und er ist auch Referent an den Meisterkursen der SMU. Dichter ortet hier ein grosses Problem: Ersatzteillager, in denen Geld schlummert, weil sie nicht aktiv bewirtschaftet werden. Er sagt: «Man muss wissen, was man braucht. Klar, Kleinteile gehören in jeden Betrieb – aber grosse und teure, die binden Kapital. Ich sage den Leuten immer wieder: Schau, hier auf dem Regal liegt eine Hunderternote, auf der sich Staub ansammelt. Dabei sollte sie doch Zins abwerfen.»

Ein weiteres Problem sieht Dichter im Rechnungswesen und in der Buchhaltung vieler Betriebe. Oft werden Ersatzteile dem Ertrag der Werkstatt gutgeschrieben, dem Lager aber nicht abgebucht. Das heisst, sie erscheinen nur auf der Ertragsseite, obwohl sie seinerzeit Geld gekostet



Gerhard Dichter, Betriebsökonom: «Kleine Lager machen Spass!»

Gerhard Dichter, économiste: «Les petits entrepôts sont plus agréables!»

haben. Der Betrieb hat somit keinen Überblick, was er an der Arbeit und was an den Teilen verdient, respektive verliert. Kommt dazu, dass Teile veralten, im Regal immer weiter nach hinten oder unten rutschen und gewisse, wie Hydraulikschläuche, Dichtungen oder Keilriemen, ein Verfalldatum haben.

Überhaupt, die Buchhaltung. Es ist offenbar beliebt, die Lager so schnell wie möglich abzuschreiben. Das ist auf der einen Seite attraktiv, reduziert sich doch dadurch der versteuerbare Gewinn. Auf der anderen Seite hat

entreprises de technique agricole: elles veulent pouvoir tout offrir aux clients, à tout moment. Parce qu'en général, il y a urgence. Mais pour cela, il existe d'autres possibilités.

Le rôle des fournisseurs

La société Heizmann SA d'Aarau, spécialisée dans les techniques de tuyauterie, d'hydraulique et d'entraînement, a ouvert récemment une nouvelle boutique en ligne avec un stock de plus de 30'000 articles et un numéro gratuit joignable 24 heures/24. Tous les articles commandés parviennent dans les 24 heures chez tous les clients de Suisse, selon la devise « commandé aujourd'hui, livré demain ». L'entreprise assure une fonction de tri entre les fabricants et les clients. Les stocks de pièces de rechange des clients sont organisés par les collaborateurs externes de Heizmann en fonction de leurs besoins spécifiques et régulièrement entretenus. Thomas Affentranger, responsable marketing et vente, explique en quoi les conditions ont changé dans la branche: « aujourd'hui, les fabricants n'ont plus de stocks. Ils produisent en assez grandes quantités à des intervalles définis. Nous sommes obligés d'entretenir de grands entrepôts dans la mesure où, peut-être, telle ou telle pièce ne sera à nouveau produite que dans six mois. Plus cette période est longue, plus nous devons assurer cette fonction d'entrepôt. » Même si la branche de la technique agricole est petite comparée, par exemple, à l'automobile, les constructeurs lancent régulièrement de nouveaux modèles, équipés de nouveaux éléments. Bref, la diversité des pièces ne cesse elle aussi de croître, et il devient de plus en plus difficile d'y voir clair. Les partenaires de Heizmann SA sont équipés et formés de manière à pouvoir offrir aux clients toutes les prestations de services sur place. Il s'est ainsi formé un réseau de services accessible partout et tout le temps. Se peut-il qu'une entreprise ne faisant pas partie de ce réseau décide de s'approvisionner auprès de la concurrence et s'économise ainsi pas mal d'investissements?

La société Paul Forrer AG à Zurich est spécialisée dans l'hydraulique mobile et la technique d'entraînement. Il y a une dizaine d'années, elle a lancé le système forrer QuickScan: tous les articles ont été pourvus d'une « étiquette sandwich » comportant un code-barres. Le client peut détacher une partie de l'étiquette et la coller sur son étagère. Un an plus tard, Paul Forrer AG a fourni un système de scannage: depuis, le client peut saisir les articles dont il a besoin et les commander en ligne. Voici

ce qu'en dit le directeur, Peter Furrer: « Le système a eu beaucoup de succès, parce qu'il présentait un intérêt direct pour les clients. Le concessionnaire, lui, gagne du temps, du temps qu'il peut à son tour consacrer à ses clients. Il peut gérer facilement son entrepôt. Le système ne commet pas d'erreur, même avec les désignations à rallonge de pièces complexes. » Depuis plus de six ans, Paul Forrer AG exploite un portail Internet à l'attention de ses clients, très fréquenté. On y trouve plus de 50 000 articles à commander en ligne, avec des documentations techniques détaillées et des informations sur la commande. La livraison des pièces se fait quotidiennement durant les heures de nuit. Peter Furrer: « Nos clients ont ainsi l'avantage de pouvoir disposer des pièces dès le lendemain matin. »

On peut même réellement y gagner. Erich Guggisberg, responsable technique de Paul Forrer AG: « Beaucoup de nos clients gèrent par exemple une gamme de raccords sertis et de tuyaux pour offrir localement à leurs clients un service immédiat de tuyauterie hydraulique. Un service rapide aux clients finaux peut s'avérer très rentable, dans la mesure où les pièces sont disponibles sur place. »

Outre la compétence en matière de conseil spécialisé, ce dernier point – la logistique – est essentiel. Erich Guggisberg résume ainsi: « Avoir la bonne pièce au bon moment, au bon prix et au bon endroit – voilà la clé de la réussite. » Un travail exigeant...

L'avenir

Entre laisser un billet de cent francs prendre la poussière et gagner de l'argent avec les pièces de rechange, la marge de manœuvre est grande. Comment un concessionnaire parvient-il à « avoir la bonne pièce au bon moment, au bon prix et au bon endroit »? Les réflexions précédentes donnent quelques pistes simples.

► Définir les pièces A, B, C

Chaque entreprise est une entité dotée d'une organisation individuelle qui a grandi au fil du temps et qui possède une clientèle particulière. C'est donc à elle de définir pour elle-même ce dont elle a besoin pour satisfaire sa clientèle, autrement dit sa liste de pièces A,B,C... Elle doit savoir parfaitement ce qu'elle doit avoir en stock, en fonction de la fréquence ou de l'urgence des besoins. Elle doit également définir les pièces qu'elle n'a pas en stock parce que celles-ci sont rarement demandées ou parce



Thomas Affentranger, Leiter Marketing und Verkauf bei der Firma Heizmann AG: «Heute bestellt – morgen geliefert.»

Thomas Affentranger, responsable marketing et vente de Heizmann SA: « Commandé aujourd'hui, livré demain. »

der Betrieb keinen Wert und keine Ertragskraft. Denn die Abschreibung hält nichts anderes als die Wertverminderung von Vermögen fest, weil Vermögensgegenstände im Verlauf der Zeit an Wert verlieren. Das gilt es in der Buchhaltung möglichst realitätsnah zu berücksichtigen – die Buchhaltung sollte stets ein möglichst guter Spiegel der Realität sein. Was passiert, wenn es zu einer Nachfolgeregelung kommt und die Erben wollen das Geld sehen, das für alle sichtbar im Betrieb steckt, aber nicht ausgewiesen ist? Oder der Käufer will für das Lager nichts bezahlen, weil es für ihn keinen Wert darstellt? Oder im Schadenfall, wenn die Versicherung zahlen sollte? Oder wenn einer einen Kredit aufnehmen will und die Bank in den Büchern keinen Wert sieht?

Gerade teure Teile werden im Normalfall nur selten gebraucht. Das hat wohl mit der – grundsätzlich guten! – Dienstleistermentalität der Landtechnikbetriebe zu tun: Sie wollen dem Kunden jederzeit alles anbieten können. Denn meistens pressiert es. Dafür gibt es aber auch andere Möglichkeiten.

Die Position der Lieferanten

Die Firma Heizmann AG in Aarau ist auf Schlauchtechnik, Hydraulik und Antriebstechnik spezialisiert und hat vor kurzem einen neuen Webshop in Betrieb genommen. Über 30'000 Ar-

tikel hat die Heizmann AG an Lager, eine Gratis-Hotline ist rund um die Uhr besetzt. Innert 24 Stunden sind alle bestellten Artikel bei jedem Kunden in der Schweiz nach dem Motto «heute bestellt – morgen geliefert». Die Firma übernimmt eine Triage-Funktion zwischen Herstellern und Kunden. Die Ersatzteillager der Kunden werden durch die Heizmann Aussendienstmitarbeiter auf die Bedürfnisse des Kunden abgestimmt optimal eingerichtet und regelmässig gepflegt. Thomas Affentranger, Leiter Marketing und Verkauf, erklärt, wie sich die Bedingungen in der Branche geändert haben: «Die Hersteller haben heutzutage keine Lager mehr. Und sie produzieren in grösseren Mengen und in genau definierten Zeitfenstern. Wir sind gezwungen, grössere Lager zu halten – vielleicht wird dieses oder jenes Teil erst in einem halben Jahr wieder produziert. Für uns heisst das, dass wir je länger je mehr die Funktion des Lagerhalters übernehmen müssen.» Obwohl die Landtechnikbranche im Vergleich etwa zur Autobranche klein ist, werfen die Hersteller auch hier laufend neue Modelle auf den Markt, diese sind mit neuen Komponenten ausgerüstet – kurz: Auch die Vielfalt der Teile wächst ständig an und es wird immer schwieriger, die Übersicht zu behalten. Die Partner



Peter Furrer, Geschäftsführer der Paul Forrer AG: «Das forrer QuickScan-System war sehr erfolgreich, weil es den Kunden einen direkten Nutzen brachte.»

Peter Furrer, directeur de Paul Forrer AG: «Le système forrer QuickScan a eu beaucoup de succès, parce qu'il présentait un intérêt direct pour les clients.»

der Heizmann AG sind so ausgerüstet und ausgebildet, dass sie vor Ort ihren Kunden alle Serviceleistungen anbieten können. So ist ein Service-Netz entstanden, das überall und jederzeit erreichbar ist. Könnte es sein, dass ein Betrieb, der nicht zu diesem Netz gehört, über seinen Schatten springt und sich etwas beim Konkurrenten beschafft und damit selber einiges an Investitionen einspart? Die Paul Forrer AG in Zürich ist auf Mobilhydraulik und Antriebstechnik spezialisiert. Vor knapp zehn Jahren führte die Firma das forrer QuickScan-System ein: Alle Artikel erhielten einen Bar-Code auf einer «Sandwich-Etikette». Der Kunde kann einen Teil der Etikette abziehen und bei sich ans Regal kleben. Ein

Jahr später lieferte die Paul Forrer AG ein Scanning-System: Der Kunde kann damit die Artikel erfassen, die er braucht und online bestellen. Geschäftsführer Peter Furrer: «Das war sehr erfolgreich, weil es den Kunden einen direkten Nutzen brachte. Der Händler spart Zeit – und hat mehr Zeit für seine Kunden. Er kann sein Lager einfacher bewirtschaften. Das System ist fehlerfrei, auch bei unständlichen Bezeichnungen komplizierter Teile.» Seit über sechs Jahren betreibt die Paul Forrer AG ein stark frequentiertes Webportal für ihre Kunden. Mit ausführlichen Technischen Dokumentationen und Bestellinformationen versehen, stehen hier weit über 50'000 Artikel für Online-Bestellungen bereit. Die Auslieferung der Teile erfolgt täglich in den Nachtstunden. Peter Furrer: «Damit bieten wir den Vorteil, dass unser Kunde die Teile gleich am nächsten Morgen bei Arbeitsbeginn verarbeiten kann.»

Dabei ist sogar noch explizit Verdienst möglich. Erich Guggisberg, Technischer Leiter der Paul Forrer AG: «Viele Kunden von uns bewirtschaften zum Beispiel ein Sortiment von Pressarmaturen und Schläuchen, um lokal einen Hydraulikschlauch-Service für Ihre Kunden anzubieten. Durch einen schnellen Service am Endkunden kann so gutes Geld

Ein Fall für den Logistiker: Effiziente Lagerbewirtschaftung bei der Firma Heizmann AG.

Une affaire de logistique : gestion efficace des pièces de rechange dans la société Heizmann SA.



qu'elle peut faire appel à l'un des nombreux services de livraison et, au pire, demander au client de patienter un jour de plus ou lui louer un appareil de remplacement. Il faudra éventuellement reconsidérer la palette de produits: combien de marques en font partie, combien de modèles? Vu la prolifération des composants, cela vaut la réflexion.

► Profiter des services de fournisseurs

Comment? Grâce à sa propre expérience et à sa compétence dans le métier. Parce qu'elle sait quels appareils ses clients utilisent, quand ils le font et quand ceux-ci peuvent tomber en panne. Et parce qu'elle connaît les exigences de ses clients. Les agro-entrepreneurs ne peuvent pas attendre au lendemain, d'autres peut-être. Sinon, ils sont prêts à payer le tarif express. Après, il y a tout un éventail de pièces qui ne sont pas indispensables, qu'on ne commande que lorsqu'on en a besoin et qu'on monte quand elles arrivent. Côté clients, cela demande aussi de changer un peu d'habitudes: aujourd'hui, il n'est tout simplement plus possible de tout avoir immédiatement.

► Définir les responsabilités

Pour pouvoir gérer un entrepôt, celui-ci doit être limité. Gerhard Dichter: «Nous n'avons cessé de répéter: donnez la responsabilité de l'entrepôt à l'un de vos bons collaborateurs! Que les articles soient saisis avec un code ou autre, l'essentiel, c'est que quelqu'un en soit responsable. Sinon, tout le monde vient chercher ce qu'il lui faut. Qui se charge alors de noter la pièce, de la commander et de la facturer au client?» La responsabilité doit donc être réglée. Un entrepôt n'est pas un libre-service!

► Vendre des pièces de rechange, pas les collectionner ni les offrir

En soi, écouler les stocks, comme on dit, est du ressort de la logistique. Mais avec les mesures citées plus haut, le technicien agricole devient lui-même logisticien: non seulement il a le contrôle de son entrepôt, mais il lui permet même de gagner de l'argent. Car, comme le dit Gerhard Dichter: «Les petits entrepôts sont plus agréables!»

Exemple pratique

Ça fonctionne. La société Saanenland-technik, à Gessenay, nous le montre. A la fondation de l'entreprise avec Remo Raaflaub, il y a six ans, Göpf Blum n'avait rien à récupérer. Atelier et entre-

pôt ont pu être conçus à neuf. L'expérience acquise à ses anciens postes lui a été utile. Sa philosophie: l'important doit être en stock suivant la saison, pour que l'entreprise marche et qu'elle puisse offrir de bons services à ses clients. Pour permettre à son entrepôt de «garder la ligne», il fait appel aux services de fournisseurs et repasse commande deux à trois fois par semaine. «L'important, c'est de travailler avec des partenaires fiables en matière de livraison et qui disposent d'une vaste gamme de produits.» Le prix joue un rôle secondaire, sachant qu'une livraison ponctuelle, la possibilité de tout commander à la même adresse et de tout payer sur une même facture sont autant de facteurs qui lui font faire des économies.

Au quotidien, cela signifie que s'il lui manque une pièce, il peut la commander avant 17 h 00. Le livreur la lui apporte le lendemain matin à l'atelier et il peut continuer à travailler. «On peut sans problème expliquer cela aux clients», affirme-t-il. Et si un cas compliqué se présente, il dépanne avec un appareil de démonstration. La gestion de l'entrepôt est très pragmatique: Göpf Blum est responsable des pièces pour machines agricoles, son partenaire Remo Raaflaub se charge de la technique de la ferme. Quand une pièce sort de l'entrepôt, chacun la note dans une liste de commande. L'entrepôt est limité. Les pièces fréquemment utilisées font l'objet d'un marquage spécial et sont disponibles en quantité suffisante dans l'entreprise. Les livraisons erronées sont immédiatement renvoyées au fournisseur. Il ne fait aucun cas de promotions spéciales hiver ou autres: celles-ci permettent, certes, de faire des provisions, comme un écureuil, mais c'est surtout de l'argent qu'on envoie en hibernation. Les fournisseurs soutiennent les entreprises en livrant des échantillons des produits achetés. Cela donne de bonnes pistes à Göpf Blum, mais il se peut tout à fait que la consommation change l'année suivante. «Savoir ce dont on a besoin et en quelle quantité est aussi un peu une question d'instinct.» Sa règle: une pièce dont il ne se sert pas ou qu'il ne vend pas quatre à cinq fois par an n'a rien à faire dans son entrepôt. Car, et c'est un point essentiel, Göpf Blum est convaincu de faire des affaires également avec son stock de pièces de rechange. Chose qu'il peut non seulement prouver sur les feuilles de compte de l'USM, mais pour laquelle il se fie également à son instinct. ■

Rob Neuhaus

verdient werden – sofern die Teile vor Ort an Lager verfügbar sind.»

Gerade dieser letzte Punkt ist neben der kompetenten Fachberatung ausschlaggebend – die Logistik. Erich Guggisberg fasst dies so zusammen: «Das richtige Teil zum richtigen Zeitpunkt zum richtigen Preis am richtigen Ort – wem das gelingt, der ist erfolgreich.» Ein anspruchsvoller Job...

Wege in die Zukunft

Ob man nun die Hunderternote verstauben lässt oder mit Ersatzteilen Geld verdient, dazwischen liegt ein erheblicher Handlungsspielraum. Wie schafft es der Händler, «das richtige Teil zum richtigen Zeitpunkt zum richtigen Preis am richtigen Ort zu haben»? Aus dem bisher Gesagten lassen sich ein paar einfache Schlüsse ziehen.

► A-B-C-Teile definieren

Jeder Betrieb ist eine individuelle Organisation mit einer individuell zusammengesetzten, historisch gewachsenen Organisation und Kundschaft. Das heisst: Er muss für sich definieren, was er braucht, um seine Kundschaft zufriedenzustellen – er muss seine A-B-C-Teile definieren. Er muss sich im klaren sein, was er in seinem Lager hält, weil er es häufig braucht, oder dringend. Und er muss ebenso definieren, was er nicht bei sich lagert, weil er es nur selten braucht, oder weil er auf einen der zahlreichen Lieferservices zurückgreifen kann und





Göpf Blum, Saanenlandtechnik: «Es gehört auch eine Portion Gespür dazu, was man braucht und wieviel.»

Göpf Blum, Saanenlandtechnik: «Savoir ce dont on a besoin et en quelle quantité est aussi un peu une question d'instinct.»

im schlimmsten Fall einen Kunden auf den nächsten Tag vertrösten muss, oder diesem ein Ersatzgerät vermietet. Möglicherweise gehört dazu, dass die Produktpalette überdacht wird – wie viele Marken gehören ins Sortiment, wie viele Modelle? Anbetracht der explodierenden Anzahl Komponenten eine lohnende Überlegung.

► Service der Lieferanten in Anspruch nehmen

Und wie kommt er dazu? Durch seine Erfahrung und seine Kernkompetenz. Weil er weiss, welche Geräte bei seinen Kunden wann im Einsatz sind und kaputt gehen können. Und weil er die Ansprüche seiner Kunden kennt. Lohnunternehmer können nicht auf den nächsten Tag warten, andere unter Umständen schon, und wenn nicht dann zahlen sie auch die Expressgebühr. Und dann wiederum gibt es reihenweise Teile, die nicht überlebenswichtig sind, und die man dann bestellt, wenn man sie braucht und dann einbaut, wenn sie per Lieferdienst angekommen sind. Dazu gehört wohl auch noch ein Umdenken bei den Kunden – es ist heute schlicht nicht mehr möglich, alles gleich sofort zu kriegen.

► Verantwortlichkeiten definieren

Damit ein Lager bewirtschaftet werden kann, muss es überschaubar sein. Gerhard Dichter: «Wir predigen dauernd: Macht einen eurer guten Leute zum Lagerverantwortlichen! Es kommt weniger darauf an, ob die Artikel nun mit Code erfasst werden oder sonstwie – Hauptsache, jemand ist dafür verantwortlich. Sonst kommt da jeder rein und holt sich was er braucht

– wer schreibt das Teil dann auf, wer bestellt es wieder und wer verrechnet es dem Kunden?» Also, die Zuständigkeit muss geregelt sein – und ein Lager ist kein Selbstbedienungsladen!

► Ersatzteile verkaufen, nicht sammeln und nicht verschenken

Lagerbestände umlegen, wie es heisst, ist eigentlich eine Kernkompetenz der Logistiker. Aber mit den hier angesprochenen Massnahmen wird auch der Landtechniker zum Logistiker, hat sein Lager im Griff und verdient Geld damit. Denn, so Gerhard Dichter: «Kleine Lager machen Spass!»

Ein praktisches Beispiel

Dass das funktioniert, zeigt zum Beispiel die Firma Saanenlandtechnik in Saanen. Als Göpf Blum vor sechs Jahren zusammen mit Remo Raaflaub den Betrieb gründete, musste er keine «Altlasten» übernehmen, sondern konnte Werkstatt und Lager von neu auf konzipieren. Dabei kam ihm die Erfahrung, die er an früheren Arbeitsplätzen gesammelt hatte, zugute. Seine Philosophie: Das Wichtige muss je nach Saison am Lager sein, damit der Betrieb funktioniert und er seinen Kunden einen guten Service bieten kann. Um das Lager schlank zu halten, nimmt er die Dienste der Lieferanten in Anspruch und bestellt zwei bis drei Mal pro Woche Nachschub. «Wichtig ist, mit Partnern zu arbeiten, die zuverlässig liefern und die auch über ein breites Angebot verfügen.» Dabei spiele der Preis eine untergeordnete Rolle, denn er spart wiederum einiges ein, wenn alles pünktlich geliefert wird, und wenn er möglichst viel am gleichen Ort bestellen kann und dann eine ein-

zige Rechnung bezahlen muss.

Im Alltag heisst das, dass er, was nicht vorhanden ist, bis 17 Uhr bestellt und per Lieferdienst am nächsten Morgen in der Werkstatt hat und verarbeitet. «Das kann man den Kunden ohne weiteres plausibel erklären», meint er. Und tritt einmal ein komplizierter Fall ein, dann hilft er mit einem Vorführgerät aus. Die Lagerbewirtschaftung ist sehr pragmatisch: Göpf Blum ist für die Landmaschinenteile zuständig, Partner Remo Raaflaub für die Hoftechnik. Wer ein Teil aus dem Lager holt, trägt es in einer Nachbestellliste ein. Das Lager ist überschaubar. Teile, die häufig gebraucht werden, sind speziell gekennzeichnet; von denen hat er auch eine grössere Stückzahl im Betrieb. Fehllieferungen gehen umgehend zurück an den Lieferanten. Gar nichts hält er von Winter- und anderen Aktionsbestellungen, bei denen man zwar wie ein Eichhörnchen die Höhle füllen kann, aber gleichzeitig auch das Geld in den Winterschlaf schickt. Lieferanten unterstützen die Betriebe, indem sie Auszüge der bezogenen Produkte liefern. Das liefert für Göpf Blum wichtige Hinweise – es kann aber auch sein, dass der Verbrauch im Folgejahr wieder anders ist. «Es gehört auch eine Portion Gespür dazu, was man braucht und wieviel.» Für ihn gilt, dass ein Teil, das er nicht vier bis fünf Mal pro Jahr braucht und verkaufen kann, eigentlich nicht ins Lager gehört. Denn, und das ist ein entscheidender Punkt, Göpf Blum ist überzeugt, dass er auch mit dem Ersatzteillager ein Geschäft macht. Das kann er nicht nur auf den SMU-Kontenblättern ausweisen, sondern das sagt ihm auch sein Gespür. ■

Rob Neuhaus