

## Spagat zwischen Service und Kosten realisiert

Erschienen: EML, 12/2012

Autor: H.-Joachim Behrend

Jede Branche, ob Handwerk, produzierendes Gewerbe, Industrie, Handel oder Dienstleistung, hat eigene Regeln und Gesetzmässigkeiten. So ist die Elektroinstallationsbranche in erheblichem Masse von der Gesamtkonjunktur abhängig und der Markt für Elektroartikel zeichnet sich andererseits durch eine hohe Innovationskraft aus. Digitale Stromnetze, Energieeffizienz, Gebäudeautomation, Solartechnik, Elektromobilität und Sicherheitstechnik bieten stets neues Geschäftspotenzial. Um in diesem Markt effizient und kostenbewusst mitzuspielen, müssen moderne Beschaffungsstrukturen und Belieferungsmittel genutzt werden. Internet, computerisierte Abläufe, sichere Informations- und Kommunikationslösungen, schnelle Transporte sowie umfassende Dienstleistungen sind gefragt. Hier ist besonders der Elektro-Grosshandel gefordert. Der diesbezüglich in der Schweiz führende Grosshandel ist die Elektro-Material AG (EM) mit Sitz in Zürich.

Die Elektro-Material AG (EM) besteht im nächsten Jahr (2013) seit 100 Jahren. Das Handelsunternehmen verfügt heute schweizweit über neun Niederlassungen zwischen Genf und Heiden einerseits und Basel und Lugano andererseits. Die Standorte sind so gewählt, dass sie relativ kurze Wege für Kunden darstellen und schnelles Bereitstellen von Elektromaterialien gewährleisten. Demzufolge verfügt jede Niederlassung auch über ein eigenes Lager. Von Zürich aus, dem Hauptsitz, werden lediglich die generellen Geschäftsaktivitäten koordiniert.

Das Leistungsspektrum der EM besteht im Wesentlichen aus

- einem umfassenden Produkte-Vollsortiment für die Elektro-Installationsbranche zu wettbewerbsfähigen Preisen,
- kundenfreundlichen, praxisgerechten Katalogen mit digitaler Bestellung,
- einem 24-Stunden-Bestellservice,
- leistungsfähigen Abholschaltern in allen Niederlassungen,
- permanenter Lieferbereitschaft,
- garantierter Auslieferung aller bis 17.00 Uhr (über Internet bis 18.00 Uhr) eingegangenen Aufträge am folgenden Tag bis 07.00 Uhr.

### Automatisierter Bestell-/Auftragsvorgang

Kunden der Elektro-Installationsbranche bestellen in der Regel bis am Abend, was sie am nächsten Tag an Materialien benötigen. Dafür bietet EM effiziente Bestellmöglichkeiten mittels digitalem Katalog und einem schnellen Lieferservice. Einfache Bestellung, umgehende Auslieferung oder der Direktbezug im E-Shop, (in jeder Niederlassung) sind die Grundpfeiler von EM.

Seit vielen Jahren verfügt EM über einen komplett digitalisierten Produktkatalog und einen E-Shop, worüber 50% der Bestellungen eintreffen. Bestellungen können auf alle gängigen Informationsarten geschehen (Tel., Fax, eMail usw.) aber auch mittels Scannung. Mit speziellen Scannern lassen sich so auf einfachste Weise Strichcodes der Produktkennzeichnung einlesen, die dann direkt via E-Shop als Auftrag automatisch verarbeitet werden. Jeder autorisierte Mitarbeiter eines Kundenunternehmens kann sich im digitalisierten



Automatisierte Fördertechnik in der EM-Niederlassung Bern.

den administrativen Aufwand zusätzlich erheblich vereinfacht.

EM-Bestellsystem anmelden und eine(n) Auftrag/Bestellung direkt auslösen. Für den automatisierten digitalen Bestellvorgang müssen die Materialbezieher nur wenige Minuten aufwenden.

Im Sinne der Ökonomie und Kosteneffizienz arbeitet der Elektrogrossist zudem mit PostFinance zusammen und ermöglicht auf Basis einer e-Rechnungsinitiative auch die Erstellung und den Versand der Rechnung elektronisch, was

### **Hohe Materialverfügbarkeit steht im Zentrum**

Schnelligkeit logistischer Leistungen – der physische Materialfluss – ist die oberste Zielsetzung der EM-Dienstleistungen. Ein Aspekt, der von den Kunden sehr geschätzt wird und als ein wesentliches Merkmal der Serviceleistungen gilt.



Kommissionierung mit Datenübertragung.

Die hohe Lieferbereitschaft von EM – sie wird mit 95% Garantie angegeben – basiert auf einer umfassenden Lagerartikel-Auswahl mit rund 50'000 Artikeln von total 240'000 gelisteten Artikeln. Pro Jahr werden so rund 1.8 Mio. Einzelaufträge abgewickelt bei über 7 Mio. Positionen. Anders beschrieben heisst das, es werden pro Tag ca. 30'000 Positionen abgearbeitet und geliefert.

### **System und Logistikkonzept analysiert durch die Dr. Acél & Partner AG**

Die Erfüllung der Kundenerwartungen und Marktbedürfnisse prägt die Philosophie zum EM-Business. Beides ist in den letzten Jahren enorm gestiegen: Belieferungen innert kürzester Zeit (3 bis 6 Stunden) sind keine Seltenheit mehr. Damit stiess das Unternehmen bis vor kurzem jedoch an Grenzen der vernünftigen Machbarkeit. Deshalb wurde vor rund eineinhalb Jahren bei versierten Logistik-Planungsexperten, der Dr. Acél & Partner AG, Zürich, eine Materialfluss- und Transportanalyse der bestehenden Situation in Auftrag gegeben. Es sollte herausgefunden werden, ob und wo Optimierungspotenzial besteht.

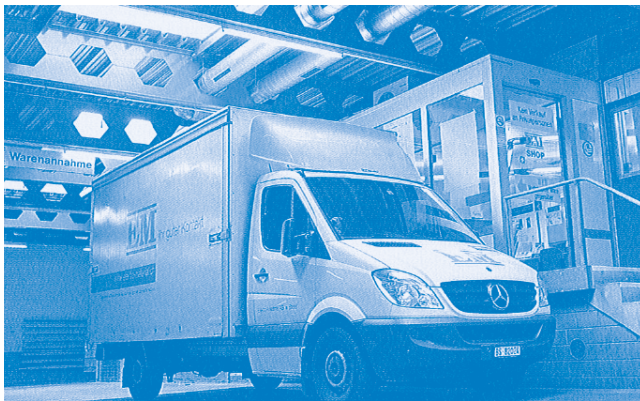
Die einzelnen Niederlassungen liegen jeweils zwischen 10'000 und 29'000 der insgesamt 50'000 Lagerartikel. Viele Artikel werden über Nacht zwischen den Niederlassungen ausgetauscht. EM benutzt dazu schon seit Jahren einen zentralen Umschlagplatz (HUB) in zentraler Standortlage in Kölliken. Über diesen Umschlagplatz lief quasi der gesamte Niederlassungs-Warenaustausch – gut gebündelt und stets kontrolliert.

Das Konzept zeigte in der Analyse der Dr. Acél & Partner AG folgende Erkenntnisse:

- Die Belieferungen der neun Niederlassungen geschehen oftmals zu spät, also nicht termingerecht.
- Die Belieferungszeitspanne von der Bestellung bis 18.00 Uhr mit Auslieferung bis zum folgenden Morgen 07.00 Uhr kann oftmals nicht eingehalten werden.
- Die Transportwege von Niederlassung zu Niederlassung über nur einen zentralen Umschlagplatz (Hub in Kölliken) sind zu lang und beanspruchen viel Zeit. Somit ist die Auslieferung solcher Artikel in derselben Nacht nicht möglich.
- Das Bestandsmanagement, der Servicegrad und die Prozesskosten sind kostenintensiv, zeigen jedoch deutliches Optimierungspotenzial.

### Optimierungsmassnahmen

Die neun Niederlassungen sind aus strategischen und marktkonformen Überlegungen beizubehalten. Um optimale Lieferbedingungen zu erfüllen muss der Servicegrad bei bis zu drei Kundenbelieferungen pro Tag



auf mindestens 95% OTIF (on time in full) bleiben. Diese Bedingung zu realisieren bedingt allerdings einen logistischen Spagat, um vor allem die Kosten möglichst günstig zu halten. Denn in der Regel steigen mit höherer Prozessgeschwindigkeit auch die Aufwandskosten.

Alle Prozessschritte wurden sehr detailliert betrachtet. Überall, wo sich Potenzial bot, wurde Richtung «lean» das Konzept neu aufgegleist. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten wurden eliminiert.

Lagerrampe in der Basler EM-Niederlassung.

Das neue Logistikkonzept basiert auf einer Regionalisierung der EM-Niederlassungen, wobei jeweils drei Standorte (Zürich, Bern und Lausanne) eine Region bilden. Statt Transporte über ein HUB in der gesamten Schweiz zu führen, werden neu direkte Transporte zwischen den Niederlassungen einer Region durchgeführt. Der interregionale Warenaustausch erfolgt über Zentrumsniederlassungen jeder Region. Das ermöglicht kürzere Transportwege und natürlich kürzere Transportzeiten. Dabei sind die Distanzen zu den Niederlassungen einer Region so bemessen, dass problemlos innert 2 bis 3.5 Stunden Materiallieferungen erfolgen und so auch besser Nachtbelieferungen zu den Kunden gemacht werden können.

Auch die Lagerorte wurden nach einer neuen Struktur konzipiert. Alle Produkte sind dazu gemäss einer ABC-Analyse den Standorten zugeteilt. Zudem wurde die Lageroptimierung auf der Zugriffshäufigkeit und dem Produktwert aufgebaut. Hohe Häufigkeit bedingt Lagerung in jeder Niederlassung, mittlere Häufigkeit führt zur Lagerung in mindestens einem Lager der Region, und ganz wenig genutzte Artikel haben nur einen zentralen Lagerort in der gesamten Schweiz.

Ausserdem werden zu allen Artikeln die Liefermöglichkeiten und die Lieferkonditionen der Produktlieferanten berücksichtigt (hat Einfluss auf die Preisgestaltung). Mit höherer Priorität berücksichtigt werden auch die Shop-Artikel, die von den Kunden innert weniger Minuten bezogen werden, im Gegensatz zu (Auftrags-) Bestellungen, die erst in wenigen Stunden zur Verfügung stehen müssen.

Last but not least sind die Gesamtprozesse neu definiert und eingerichtet worden. Mit den vereinfachten Prozessen werden so bis zu 40% Zeit und somit auch erhebliche Kosten eingespart. Das erreicht man im Wesentlichen durch Reduktion von mehreren Auftragskontrollen in Verkauf und Einkauf und der Vereinfachung der Auftragsabwicklung und des Handlings im Lager. Zudem wurde der Verpackungsaufwand massiv reduziert, oftmals sogar eliminiert.

Bei der Untersuchung zur Prozessverbesserung stand stets die Frage der Wertschöpfung im Vordergrund. Diesbezügliche Massnahmen bedingen natürlich vermehrte Eigenverantwortung (alles auf Anhieb richtig machen) und mehr gegenseitiges Vertrauen, das nicht gleich von heute auf morgen bei den Mitarbeitenden umgesetzt werden kann. Sie waren es sich gewohnt, dass stets noch kontrolliert wird – egal wo und wann.

### **Das Ergebnis der Neukonzeptionierung**

Der Spagat in der Logistik, nämlich Mehrwert für den Kunden und Mehrwert für das eigene Unternehmen zu generieren, wurde überall klar und nachhaltig erreicht. Das widerspiegelt sich im Wesentlichen im Kundenbelieferungsfaktor, der auf 98% OTIF geschraubt wurde, was vor allem auf jetzt 100%-ig Verfügbarkeit auch von Artikeln aus anderen Niederlassungen für Nachtbelieferung zurückzuführen ist. Aufgrund der hohen Materialverfügbarkeit durch den EM-Service können Kunden ihre Lagerung erheblich reduzieren, theoretisch sogar gegen null.

Im Gegenzug erreicht EM eine Artikelreduktion um ca. 20% in den Niederlassungen, jedoch bei gleichbleibendem Gesamt-Lagersortiment von 50'000 Artikeln. Daraus resultierte ein Platzgewinn von durchschnittlich 15% sowie eine Prozessverbesserung hinsichtlich Durchlaufzeit und Kosten von bis zu 40%. Und die Optimierungen führen dazu, dass EM seine Marktposition weiterhin hält, wenn nicht sogar ausbauen kann, und sich gegenüber den Mitbewerbern deutlicher abhebt.

#### **Dr. Acél & Partner AG**

Consulting für Logistik-Management, Logistik, Produktion, Technik, Simulation und Multi-Projekt-Management. Die Tätigkeiten erstrecken sich über den gesamten Geschäftsprozess einer Unternehmung.

Gegründet wurde das Consulting-Unternehmen 1995 als offizielles Nachfolgeunternehmen der Stiftung für Forschung und Beratung am Betriebswissenschaftlichen Institut (BWI) der ETH Zürich. Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen aus unterschiedlichen Branchen zählen zu den Kunden.

Dr. Acél & Partner AG  
Aargauerstrasse 1  
8048 Zürich  
Tel. +41 (0)44 447 20 60  
kontakt@ace1.ch  
www.ace1.ch

**DR. ACÉL & PARTNER AG**  
Internationale Beratung für Logistik Management