



Do it!

Wie unser Dispoteam dafür sorgt, dass gute Optimierungsideen Tag für Tag auf die Strasse kommen. Sogar im Schneechaos.

Januar 2012. Schneechaos in Italien hiess es an jenem Sonntagabend in den Nachrichten. „Was ich am Montagmorgen von meinen Fuhrunternehmern zu hören bekam, bestätigte meine Befürchtungen: Ein LKW nach dem anderen fiel aus. Die Strassen waren zu.“ Dabei hatte Kathrin Pestel durch den Streik im Hafen Genua ja schon viel Zeit verloren. Das würde knapp werden. Denn Schneechaos hin oder her: Im Hafen lagen noch 30.000 Solarmodule und die mussten Ende Woche in Rom sein. Eine verspätete Inbetriebnahme würde den Auftraggeber Würth Solar sämtliche Förderungen kosten. Das wäre sehr, sehr teuer! „Ich musste also in dem Chaos 70 LKW-Ladungen organisieren. Einmal in die Hände spucken und los!“ Kathrin Pestel ist Landverkehrsdisponentin im Team Internal Sales & Operation von Würth Logistics.



„In der Spedition sind die Mitarbeiter nach Ländern organisiert. Bei uns hat jeder Kunde seinen ‚Kümmerer‘. Der regelt alles von A bis Z.“ Kathrin Pestel steuert LKWs in ganz Europa. Auch, wenn es eng wird.

Wer die Transportströme kontrolliert, kann sie sinnvoll zusammenfassen und damit spürbar effizienter und günstiger gestalten. Das ist seit über 10 Jahren die Grundidee hinter Würth Logistics. Das Team „Internal Sales & Operations“ sorgt dafür, dass diese gebündelten Warenströme Tag für Tag fließen. Zeitgenau. Mehr als 350.000 Sendungen pro Jahr. Zu finden ist das Team im Würth Haus in Chur im Grossraumbüro im zweiten Stock, eine Gruppe von modernen Schreibtischen links hinten. Auf jedem Tisch stehen zwei Flachbildmonitore. Schicke

Regale in Anthrazit trennen die Bereiche ab. Elf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden das operative Herzstück der Logistikoptimierer. Drei steuern die Luft- und Seefracht, zusammen mit den Teams in Shanghai und in Bremen. Sieben koordinieren die gesamten Landverkehre. Davon sitzen vier einen Stock tiefer. Sie arbeiten als „Implant-Team“ direkt beim grössten Kunden, der Würth Internal AG. Verantwortlich für das Team ist Patrizia Ehrbar. Die grosse Frau ist seit über 15 Jahren Managerin bei Würth, meistens im Internalen Vertrieb. Die blitzschnelle Denkerin kommt rasch auf den Punkt. Ihr offenes Lachen steckt an. Ihr Arbeitsplatz verrät exzellente Organisation. 2010 wechselte sie zu Würth Logistics. „Hier kann ich wirken und verwirklichen und das mit einem fantastischen Team.“

Jedem Kunden seinen Kümmerer

Bis zum Schneechaos sei alles nach Plan gelaufen, sagt Pestel: „Sogar die bürokratischen Zollformalitäten in italienischen Häfen hatten wir berücksichtigt.“ Als die Hälfte der Panele abtransportiert war ... Streik! Unangekündigt! Der Hafen war zu. „Das war wie Wildwest in Oberbayern. Wir haben trotzdem versucht, die Module über Schleichwege rauszubekommen. Kam ein Fahrer durch, informierte er uns über Funk. Wir schickten die anderen los. Aber meistens war dieses ‚Loch‘ schon wieder von den Streikposten gesperrt.“ Kathrin Pestel ist eine quirlige Frau. Und sie mag ihre Aufgaben hier: „In der Spe-



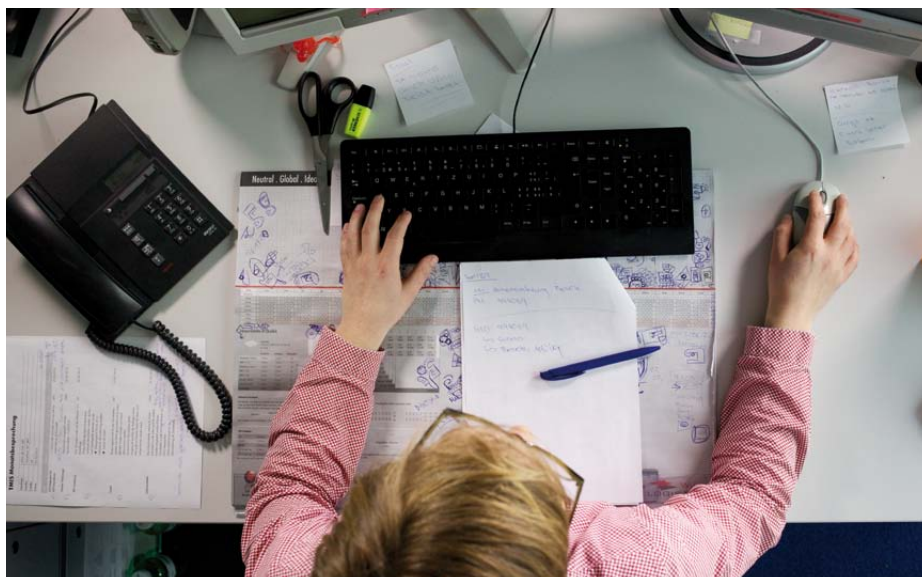
Klarheit: „Alle normalen Abläufe sind in einem SOP detailliert festgehalten und mit allen Partnern abgestimmt.“ Bino Heinz ist für die See- und Luftfracht verantwortlich.

dition sind die Mitarbeiter nach Ländern organisiert. Bei uns hat jeder Kunde seinen ‚Kümmerer‘ für alles von A bis Z. Deshalb haben wir es mit vielen Ländern zu tun. Am Morgen telefoniere ich mit Spanien, mittags mit Finnland und am Nachmittag habe ich jemanden aus der Türkei an der Strippe. Wir arbeiten für Kollegen aus dem Konzern aber auch für externen Kunden. Diese Abwechslung liebe ich!“ Ein dickes Plus sei die tolle Zusammenarbeit mit den LKW-Kollegen, aber auch mit den anderen. Sich gegenseitig zu helfen verstehe sich von selbst.

Seefracht: Fokus auf Frachteinkauf

See- und Luftfracht sind das Metier von Bino Heinz. Er ist 33 Jahre jung und leitet das Team hier. Startet er um 7 Uhr in der Früh seinen PC, warten 70 bis 80 Nachrichten im Posteingang. „Wir betreuen Kunden rund um den Globus. Da passiert halt vieles, wenn bei uns Nacht ist.“ Einen grossen Teil des Tagesgeschäfts organisieren die Büros in Shanghai, Bremen und bald auch in den USA. In Chur laufen alle Fäden zusammen.

„Neben dem Tagesgeschäft arbeiten wir an verschiedenen Projekten. Jeder von uns kümmert sich um drei oder vier Schlüsselkunden.“ Viel Zeit investieren sie gemeinsam mit der Einkaufsabteilung in den Frachteinkauf. Im volatilen Seefracht-Markt fordere das Thema sehr, erklärt Heinz: „Für unsere Kunden kämp-



Das Team Internal Sales & Operation sorgt dafür, dass die gebündelten Warenströme Tag für Tag fließen. Zeitgenau. Mehr als 350.000 Sendungen pro Jahr steuern sie vom Schreibtisch aus.



„Es gibt immer irgendetwas, das du besser machen kannst. Optimieren und bessere Lösungen zu suchen ist ein fortwährender Prozess.“ Patrizia Ehrbar leitet das Team Internal Sales and Operation.

fen wir gerne um die besten Konditionen. Mit unserem erfahrenen Einkaufsmanager und mit unserem beachtlichen Frachtvolumen gelingt uns das auch meistens!“

SOP: Jeder Schritt klar definiert

Irgendwo klingelt fast immer ein Telefon. Die Fetzen aus den vielen Gesprächen verbinden sich mit dem Klappern der Computertastaturen zur typischen Klangwolke. „Ja, es wird schnell gearbeitet hier, manchmal geht es hektisch zu.“ Bino Heinz nickt zwinkernd in Richtung von Kathrin Pestel: „Vor allem bei unseren LKWs geht es hie und da etwas lauter zu.“ Bei aller Betriebsamkeit: Hier folgt alles einem exakten Plan. Heinz zeigt auf den Monitor: „Ein SOP. Das steht für ‚Standard Operating Procedures Manual‘. Wir definieren alle Schritte eines Prozesses schriftlich und eindeutig. Wer hat wann was wie zu erledigen? Für jeden denkbaren Fall, für jeden Kunden. Manchmal ist das nur eine halbe Seite. Bei grossen Projekten geht das SOP sehr ins Detail ... Bestellnummern, Bill of Lading und so. Die Anweisungen füllen dann vier oder fünf Seiten.“

Fairness zahlt sich aus

Bei Streik und Schneechaos nutzte allerdings das ausgefeilteste SOP nichts. Da zählt nur noch Hemdsärmel hoch! Pes-

tel: „Ich schilderte meinen Kollegen die brenzlige Lage. Gemeinsam hängten wir uns an die Telefone und versuchten LKWs aufzutreiben, wo es nur ging. Österreich. Italien. Deutschland. Schweiz. Ungarn. Egal.“ Die Neutralität der Würth Logistics sei dabei hilfreich gewesen. Gute Beziehungen und Fairness gegenüber allen Partnern sind bei den Logistikoptimierern die Norm. Und dennoch war die Sache aufreibend. Pestel: „Frächter sagten uns LKWs zu. Ein paar Stunden später hiess es plötzlich, er könne doch nicht laden. Also telefonierten wir weiter, auch bis tief in die Nacht. Dem Kunden lieferte ich zweimal pro Tag einen Statusreport. Die Kollegen dort waren somit stets im Bild, ohne allzu viel von der Hektik abzubekommen.“

Implant-Team: Grosse Mengen steuern

Die vier Mitarbeitenden im Implant-Team einen Stock tiefer kennen solche Feuerwehreaktionen nicht. Sie bewegen dafür grosse Mengen. Die Würth Internal AG ist nämlich die zentrale Einkaufsdrehscheibe für alle Würth Gesellschaften ausserhalb Deutschlands. Sie organisiert den Grossteil des Sortiments. Speziellere Artikel kaufen die Landesgesellschaften direkt ein. Ob so oder so: Alle europäischen Transporte der Würth Internal und viele Sendungen der Auslandsgesellschaften laufen über Würth Logistics. Sandro Stebler ist einer der Disponenten. Der 29-jährige Lockenkopf ist seit 5 Jah-

Besonderer Service von Würth Logistics

Kunden profitieren auch im ganz normalen Transportalltag durch unsere besondere Organisation als neutraler Logistikoptimierer:

- Ein Kümmerer pro Kunde bedeutet mehr Detailwissen und persönliche Vernetzung. Das verkürzt den Weg zur besseren Lösung oft beträchtlich.
- Unser bunter Mitarbeitermix bringt breite Perspektive. Im Operationsteam arbeiten Speditoren und Kaufleute. Die kennen die Sicht beider Seiten im Transportprozess. Der Effekt: bessere Lösungen.
- Laufende Verbesserung inklusive. Wir überprüfen unsere Abläufe immer wieder. Denn: Besser geht immer.
- Bei Würth Logistics arbeiten Spezialisten aus allen Bereichen der Logistik – vom Zoll bis zur Intra-logistik: Gute Ideen erhalten unsere Kunden zu allen Themen.

ren im Team der Würth Logistics: „Gut 8.000 Sendungen steuern wir für die Internal, die nennen wir ‚Streckensendungen‘. Dazu kommen noch etwa 3.000 Sendungen zwischen Lieferanten und den verschiedenen Landesgesellschaften, die sogenannten ‚Konditionsrahmen-Sendungen‘. Pro Monat, versteht sich.“ Diese Mengen bewältigt das kleine Team dank hochautomatisierter Abläufe. Die Auftragsdaten für die Streckensendungen übergibt das IT-System des Kunden direkt an die Systeme der Würth Logistics. „Viermal pro Tag disponieren wir diese Aufträge an unsere Partner.“

Do it yourself: Sendung anmelden

Im Konditionsrahmen melden die Zulieferer die abholbereiten Sendungen noch oft per E-Mail oder per Fax. Stebler: „Seit ein paar Monaten können Lieferanten das auch direkt im TMS erledigen. Sie gewinnen dadurch viel Transparenz. Das macht die Sache für alle Beteiligten viel einfacher. Das forcieren wir sehr stark!“ Den physischen Transport erledigen

die Speditionspartner. Ob Strecke oder Konditionsrahmen, alle Sendungen einer Route bündelt Würth Logistics auf jeweils einen Partner. Vereinbart sind fixe Abfahrtstage und Maximallaufzeiten für alle PLZ-Gebiete. „Alle Transporte zwischen Deutschland und Spanien geben wir etwa an Schenker. Der Spediteur holt ab, bündelt die Sendungen in seinem Hub in Schweinfurt und organisiert den Hauptlauf.“

Die Standardabläufe hat das Team im Alltag rasch erledigt. Stebler: „Hauptsächlich arbeiten wir daran, unseren Kunden das Leben zu erleichtern. Indem wir für sie die Ausnahmen gut managen, wenn es mal schneller gehen muss oder wenn es irgendwo ein Problem gibt.“

Bunter Mitarbeitermix Breite Perspektive

Als besonders wertvoll in ihrem Alltag erleben die Leute von Internal Sales & Operation ihr beruflich bunt zusammengesetztes Team. Bino Heinz: „Es ist der besondere Mix aus erfahrenen Speditionsfachleuten wie Kathrin und ganz normal kaufmännisch ausgebildeten Leuten wie mir, die unsere Qualität ausmacht.“



Implant-Team beim Grosskunden Würth Internal: Vier Leute managen pro Monat über 11.000 Sendungen. Sandro Stebler ist einer davon.

Zusammen sehen wir mehr, auch über den Tellerrand hinaus. Wir betrachten Abläufe und Themen automatisch aus den verschiedenen Perspektiven von Verlager, Empfänger und Transporteur. Das Resultat sind gut funktionierende und pragmatische Lösungen.“ Kathrin Pestel ergänzt: „Anders als bei Speditionen läuft bei uns alles an einem Ort zusammen, Seefracht, Luftfracht, LKW. Wir kriegen also mit, was bei den anderen läuft und unterstützen einander.“

„Was-geht-besser- Telefonkonferenz“

„Auch wenn auf unseren Visitenkarten ‚Operation‘ steht, wir sind alles andere als reine Abwickler“, sagt Patrizia Ehrbar. „Unser Kurs heisst ‚agieren‘. Besser geht immer. Optimieren und bessere Lösungen zu suchen ist ein fortwährender Prozess. Diesen wichtigen Grundsatz haben wir heute in unserem Team verankert und bauen ihn permanent weiter aus.“ Konkret geschieht das etwa im systematisierten Dialog mit den Kunden. Mit Würth Industries North America gibt es alle drei Wochen eine „Was-geht-besser-Telefonkonferenz“. Alle am Prozess Beteiligten notieren sich im Alltag potenzielle Themen. In der Konferenzschaltung arbeiten sie diese durch und vereinbaren die nächsten Schritte. Ehrbar: „Das hat zwei Effekte. Erstens spüren unsere Kunden, dass wir uns um ihre Abläufe permanent bemühen. Und zweitens – in unserem Team gibt es keinen langweiligen Alltag!“

Die Managerin ist überzeugt: Das Konzept der Würth Logistics hat viel Zukunft. In einem wirtschaftlich schwierigen Umfeld rücken Kosten und die Frage, wie man sie reduzieren kann, in den Fokus. „Und genau das bieten wir unseren Kunden wie kein Zweiter!“

Die entscheidende Rolle spielen auch in Zukunft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – trotz automatisierter Standardabläufe. Denn „exzellenter Kundenservice lebt von Beziehungen und praktischer Intelligenz. Service heisst, sich in den Kunden hineinzudenken und entsprechend zu agieren. Das kann kein Computer.“ Kunden von Würth Logistics werden also auch morgen ‚ihren‘ engagierten Kümmerer haben.



Mehr Transparenz, einfachere Abläufe: Seit ein paar Monaten können Lieferanten ihre Sendungen an Würth direkt im TMIS erfassen.

Drehpunkt Chur

Und wie ging die Sache in Italien aus, Frau Pestel? „Im Laufe der Woche habe ich mich zum Dreh- und Angelpunkt gemacht. Die Baustelle bei Rom, das Hafenerlager in Genua, die verschiedenen Fuhrunternehmer und LKW-Fahrer und der Kunde – alle Fäden liefen bei mir zusammen. Ich stellte sicher, dass die Module im Hafen zur richtigen Zeit abholbereit waren. Ich informierte die Arbeiter auf der Baustelle, wann sie mit der nächsten Lieferung rechnen können. Tag für Tag gingen so etwa 15 Ladungen auf die Reise. Am Donnerstag zeichnete sich schon ab, dass wir es schaffen werden. Am Freitag klingelte dann mein Telefon. Der Fahrer der letzten Ladung meldete ‚Erfolgreich zugestellt!‘ Als ich den Hörer auflegte, lehnten sich meine Kollegen zu mir rüber und fragten: ‚Haben wir jetzt die alte Kathrin wieder?‘“