



Dedication at every turn.

General Motors de Mexico: Effizienz vorantreiben

Zusammenfassung

Penske Logistics beliefert General Motors (GM) bereits seit mehr als 75 Jahren. Bei einer Präsenz in über 60 Ländern ist die Logistik keine leichte Aufgabe für GM. GMM ist die mexikanische Tochtergesellschaft von GM und wichtiger Bestandteil von GMs geschäftlichen Aktivitäten in Nordamerika. GMM hat Penske zu ihrem bevorzugten Logistik-Dienstleister (LLP) gewählt, um das Unternehmen bei der effizienteren Gestaltung aller Aspekte des Vertriebsnetzes zu unterstützen. Schon im ersten Halbjahr dieser Partnerschaft wurde eine deutliche Senkung der Transportkosten verzeichnet. Darüber hinaus wurden weitere Verbesserungen erfolgreich auf den Weg gebracht, darunter die Implementierung eines sofortigen Zugriffs auf Echtzeitdaten von jedem Mitglied der Supply Chain.

Herausforderungen	Lösungen/Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reduzierung von Kosten und Ineffizienzen im wachsenden Transportnetzwerk des Wareneingangs bei General Motors de Mexico (GMM) ▪ Steigerung der Transparenz über die gesamte Supply Chain von GMM hinweg ▪ Festlegung von Verfahren und Maßnahmen zur Rechenschaftslegung für Lieferanten und Spediteure von GMM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innerhalb von sechs Monaten hatte Penske die Transportkosten um 15 Prozent gesenkt. ▪ Penske implementierte seine eigene Logistics Management System-Software, um den sofortigen Zugriff auf Echtzeitdaten von jedem Mitglied der Supply Chain zu gewährleisten und dadurch eine proaktive Lösung von Lieferanten- und Spediteurproblemen zu ermöglichen ▪ Penske reduzierte GMMs Spediteurbasis innerhalb des ersten Jahres von 100 auf 20 Spediteure. Der Anteil der termingenauen Warenabholungen durch die Lieferanten stieg auf 98 %, während sich der Liefererfüllungsgrad auf 99 % erhöhte.

Die ersten Schritte

GMM arbeitet mit mehr als 1700 Lieferanten zusammen und produziert ca. 13.000 Teile täglich. Das hochentwickelte und komplexe Transportnetzwerk des Unternehmens umfasst sowohl Güterwaggons als auch Charterflugzeuge.

GMM hat Penske zu ihrem bevorzugten Logistik-Dienstleister (LLP) gewählt - eine von Anfang an gute Kombination. Damals war Penske Logistics bereits für mehrere US-amerikanische Niederlassungen von GM als LLP tätig und wickelte seit fast zwei Jahrzehnten den grenzüberschreitenden Transport in Laredo, Texas ab. Dank des umfassenden Verständnisses der mexikanischen Kultur und der Betriebsgrundsätze von GMM war Penske Logistik prädestiniert, GMM bei der effizienteren Gestaltung aller Aspekte des Vertriebsnetzes zu unterstützen.

Kooperation im gesamten Transportnetzwerk

Vorher verwaltete GMM sein komplexes, aus acht Betrieben an drei Standorten in Ramos, Toluca und Silao bestehendes Transportnetzwerk intern. Als die Anforderungen an die Produktion und den Vertrieb

von GMM stiegen, konnte das Transportnetzwerk aufgrund mangelnder Kooperation mit dieser Entwicklung nicht Schritt halten. In Wirklichkeit traf jeder Betrieb eigene logistische Entscheidungen und verursachte so kostenintensive Redundanzen und Ineffizienzen entlang der gesamten Supply Chain.

Als LLP bestand Penskes Herausforderung darin, die Kosten von GMMs Wareneingangsabläufen zu senken und deren Effizienz zu steigern. Penske sollte nun die Leitung der Wareneingangslieferungen an alle Werke und die Verwaltung der Beziehungen zu den Spediteuren von GMM übernehmen.

Penske legte einen Dreistufenplan vor, der innerhalb des ersten Jahres implementiert werden sollte:

- Phase 1 - Benchmarking (90 Tage): Penske würde eine umfassende Untersuchung der Wareneingangsabläufe von GMM durchführen, einschließlich aller Prozesse, Infrastrukturen und Mitarbeiter.
- Phase 2 - Prozessentwurf und Planung (90 Tage): Auf der Grundlage der in Phase 1 ermittelten Ineffizienzen und Vergleichswerte sollten neue Verfahren entwickelt werden.
- Phase 3 - Implementierung (180 Tage): Penske würde diese neuen Verfahren dann implementieren, um eine volle Nutzung aller drei Standorte zu gewährleisten.

Während der Phase 1 führte Penske eine eingehende Untersuchung aller Aspekte der Wareneingangsabläufe von GMM durch. Von den Verhandlungen mit den Spediteuren bis zur Routenplanung wurde jeder einzelne Ablauf durch Process Mapping analysiert, um Ineffizienzen aufzudecken.

Das Ergebnis war zweigeteilt. Penske stellte fest, dass GMM keinen Überblick über die Supply Chain hatte und auch keine Qualitätskontrollen einsetzte. GMM war nicht in der Lage, den Bestandsbedarf der Werke genau zu prognostizieren oder die Fortschritte der Spediteure zu überwachen. Den Spediteuren fehlten die Kommunikationsmittel, um die Betreiber der Werke über den Status der eingehenden Lieferungen zu informieren. Die Betreiber verschwendeten wertvolle Zeit damit, den Status der Lieferungen auf mühsame Art und Weise zu überprüfen. Darüber hinaus gab es keine Möglichkeit, innerhalb der Supply Chain Spediteure zu identifizieren, die schlechte Leistungen erbringen, und zur Verantwortung zu ziehen.

Nach Abschluss der Benchmarking-Phase legte Penske einen Plan für betriebliche Verbesserungsmaßnahmen vor. Penske schlug vor, seine eigene Logistics Management System-(LMS-) Software zu implementieren, um die Supply Chain-Aktivitäten zu überwachen. Gleichzeitig würde Penske für jeden Schritt der Supply Chain neue Qualitätskontrollverfahren implementieren, um Supply Chain-Transparenz und Rechenschaftspflicht zu realisieren. Penske würde das Potenzial der GMM-Fachkräfte durch deren Übernahme oder zeitweisen Beschäftigung maximieren, um sich ihre Unterstützung bei der Implementierung vieler der neuen Systeme und Prozesse zu sichern.

Während der Implementierungsphase stellte Penske ca. 120 Mitarbeiter ein, um sie im Rahmen der verbesserten Wareneingangsabläufe bei GMM einzusetzen. Diese Mitarbeiter stammten zu 80 % von GMM, so dass eine Versetzung von GMM-Mitarbeitern vermieden werden konnte.

Durch die Implementierung von Penskes Technologien und der neuen Prozesse im Wareneingang konnte GMM fast unmittelbar Rendite erzielen. Innerhalb von sechs Monaten konnten die Transportkosten um erstaunliche 15 Prozent gesenkt werden.

Supply Chain-Verantwortlichkeit und Transparenz übertreffen alle Erwartungen

Die Ergebnisse des Dreistufenplans von Penske haben GMMs Erwartungen übertroffen. Penske hat die Transportkosten von GMM beträchtlich reduziert, die Bestands- und Expressfrachtkosten gesenkt und Betriebsunterbrechungen in den Montagewerken nahezu vollständig eliminiert. Darüber hinaus hat sich die Lieferung von fehlerfreien Teilen um 20 % erhöht.

Die Implementierung und Nutzung der LMS-Software von Penske hat zweifellos am meisten zur Verbesserung der Wareneingangseffizienz bei GMM beigetragen. Mithilfe dieser Software können die

Systemoperatoren von Penske den Spediteuren täglich präzise Routing- und Termininformationen übermitteln und die Teilenummern und Abholmengen genau verfolgen. Ferner war die LMS-Software der Katalysator für neue Transportverfahren, die die Rechenschaftspflicht der Spediteure insgesamt erhöhten. Nach Abschluss jeder Aufgabe müssen die Fahrer ihre Disponenten anrufen. Diese tragen die abgeschlossene Aktivität dann auf der LMS-Website ein.

Penske-Operatoren hatten nun zum ersten Mal sofortigen Zugriff auf Echtzeitdaten jedes Aspekts der Supply Chain. Penskes LMS-Software informiert sofort über alle Verspätungen der Spediteure und macht somit ein zeitaufwändiges Nachfassen in solchen Fällen überflüssig. Alternativen, wie z. B. die Beauftragung eines anderen Spediteurs oder der Eigentransport von Waren können evaluiert werden, um sicherzustellen, dass die vorgegebenen Zeitfenster möglichst kosteneffizient eingehalten werden.

Durch Penske ist GMM in der Lage, die Leistung aller Beteiligten der Supply Chain zu verfolgen, zu messen und zu bewerten. Dank der größeren Transparenz aller Wareneingänge können Probleme innerhalb der Supply Chain schnell und einfach identifiziert und abgewickelt werden.

Alle Aspekte der Lieferanten- und Spediteurleistungen werden auf einer Wertungsliste eingetragen, wodurch Penske Dienstleister, die unterdurchschnittliche Leistungen erbringen, aussortieren kann. Innerhalb des ersten Jahres nach der Implementierung reduzierte Penske die Spediteurbasis von GMM von 100 Spediteuren auf 20. Die erhöhte Rechenschaftspflicht hat bei Lieferanten und Spediteuren zu erheblichen Leistungssteigerungen geführt. Die für Lieferantenabholungen vorgegebenen Zeitfenster werden derzeit zu 98 % eingehalten. Bei den Zeitfenstern für die Lieferungen beträgt die Erfüllungsrate sogar 99 %.

Blick nach vorne: Die Zukunft einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung

Die einzigartige Geschäftsbeziehung mit GMM hat sich für Penske als erfolgreich erwiesen. Im Rahmen seiner Verpflichtung, Erwartungen unter dem gesetzten Budget zu übertreffen, setzt Penske 10 % seines Managementhonorars aufs Spiel, um so einen zusätzlichen Ansporn zum Erreichen der gesetzten Ziele zu schaffen. Durch diese Verpflichtung ergeben sich für GMM und Penske weiterhin neue Geschäftschancen.

Derzeit erwägen Penske und GMM, ihre Transportinfrastruktur mit anderen Unternehmen in Mexiko, die über vergleichbare Produkte oder Warenflüsse verfügen, zu teilen. Dadurch könnte GMM zusätzliche Erlöse und Kosteneinsparungen innerhalb seines Transportnetzwerks realisieren. In der Zwischenzeit wird Penske weiterhin zur Wertschöpfung der GMM Supply Chain beitragen.

Weitere Informationen über Lösungen von Penske Logistics finden Sie auf www.GoPenske.com.