



Dedication at every turn.

## Knoll, Inc.:

# Bedarfsgerechte Lösung zur Konsolidierung der ausgehenden Lieferungen erhält gute Noten

### Zusammenfassung

Knoll Incorporated ist ein weltweit führender Entwickler und Hersteller von Büroeinrichtungen. Das Unternehmen wollte ausgehende Lieferungen aus mehreren nordamerikanischen Fertigungswerken in einem Netzwerk zusammenfassen. Diese Konsolidierung würde es ermöglichen, dass Kunden ihre gesamten Aufträge auf einmal erhielten und die Transportkosten insgesamt reduziert würden. Penskes Lösung umfasste die Entwicklung von konsolidierten Lagern und eines maßgeschneiderten Verladeplan-Layouts. Durch diese Lösung konnten die Transport- und Lagerkosten um 10 % gesenkt und die Kundenzufriedenheit insgesamt um 45 % gesteigert werden.

Herausforderungen	Lösungen/Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konsolidierung der ausgehenden Lieferungen aus Knolls vier nordamerikanischen Produktionsstätten in ein zentrales Vertriebsnetz.</li><li>▪ Maximale Nutzung der vorhandenen Infrastruktur während einer schwachen Konjunktur mit geringen oder gar keinen Betriebsunterbrechungen.</li><li>▪ Steigerung der Liefererfüllungsraten, der Auftragsgenauigkeit und der Effizienz der Lieferungen an Knoll-Kunden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Penske richtete zentral gelegene Vertriebszentren ein und erreichte so eine Senkung der Transport- und Lagerhaltungskosten um 10 %.</li><li>▪ Penske und Knoll entwickelten und realisierten eine ehrgeizige 60-Tage-Übergangsstrategie für zwei vorhandene Direktumschlag- und Produktionszentren. Während dieser Zeit bewegte Penske mehr als 10.000 Produkte, um Knoll bei der Aufrechterhaltung seiner Produktivität zu unterstützen.</li><li>▪ Penske nutzte seine einzigartige „Footprint“-Verlademethode für den Transport der Waren und die Steigerung der Produkttransparenz und Knoll konnte die Kundenzufriedenheit um 45 % steigern.</li></ul>

## **Die ersten Schritte**

Mit einem ausgedehnten Netzwerk aus mehr als 400 Händlern und Ausstellungsräumen in Nordamerika, Europa, Asien und Lateinamerika unternahm Knoll alle Anstrengungen, um sicherzustellen, dass jeder Kunde effizient, fristgemäß und genau beliefert wird. Um dieses Ziel zu erreichen, beauftragte Knoll Penske Logistics mit der Konsolidierung der ausgehenden Lieferungen aus seinen vier Produktionsstätten in Nordamerika in einem einzigen Vertriebsnetzwerk.

Bis dahin wurden Kundenlieferungen vollkommen dezentralisiert abgewickelt. Da jede der Knoll-Produktionsstätten für die eigenen Produktlinien verantwortlich war, musste das Unternehmen jeden Kunden mehrfach beliefern, um einen einzigen Auftrag zu erfüllen. Dieses Vertriebskonzept verursachte aufgrund seiner Ineffizienz erhebliche Kosten.

## **Erst prüfen, dann handeln: Bestandsaufnahme der aktuellen Vertriebslogistik bei Knoll**

Knoll wusste, dass größere Veränderungen seiner Transport- und Vertriebsstrategie mit erheblichem Aufwand verbunden sein würden. Das Unternehmen benötigte einen firmenexternen Logistikdienstleister (3PL), der bereit und in der Lage war, sich intensiv mit den derzeitigen Vertriebsaktivitäten und der damit verbundenen Infrastruktur vertraut zu machen und flexible, kosteneffiziente Lösungen zu liefern.

„Wir konnten es uns nicht leisten, unser Geld und unsere Kunden mit einer blinden Veränderung unserer Logistikstrategie aufs Spiel zu setzen. Penske Logistics Bereitschaft, sich ein genaues Verständnis jeder Einzelheit unserer Vertriebsverfahren zu verschaffen, war grundlegend für eine erfolgreiche Veränderung unseres Betriebs.“

**Rich Cirulli, Vice President of Logistics, Knoll, Inc.**

Penske Logistics erfüllte nicht nur diese Anforderungen, sondern bewies auch nach seiner Auswahl von Anfang an beeindruckende Fähigkeiten. Der erste Schritt bestand in einer tiefgreifenden Analyse der aktuellen Betriebsabläufe der Firma Knoll. Über einen Zeitraum von fast 14 Monaten beobachtete und analysierte Penske das Produktvolumen, die Transporthäufigkeit, die Lieferpunkte und die Frachtkombinationen mit großer Sorgfalt. Während dieser wirtschaftlich unsicheren Zeit konnte Penske Daten erfassen, welche die gesamte Bandbreite der Produktivität repräsentierten und den Logistikexperten gleichzeitig in die Lage versetzten, theoretische Logistikstrategien für unterschiedliche wirtschaftliche Bedingungen zu entwickeln.

Im Anschluss unterstützte Penske Knoll bei der Entwicklung von Vergleichswerten, die eine Messung zukünftiger Erfolge ermöglichten. Ein Team aus Spezialisten von Knoll und Penske analysierte die Finanzberichte der Vorjahre, um Kostentreiber zu ermitteln. Das Team entdeckte schnell zwei Hauptbereiche, in denen Kostensenkungen möglich waren: den Transportbetrieb und den Arbeitsaufwand. Diese Bereiche sollten während der Modifizierung der Transport- und Vertriebsstrategie bei Knoll intensiv gemessen werden.

## **Maximierung von Knolls bestehender Infrastruktur**

Auf der Grundlage eines fundierten Verständnisses des derzeitigen Betriebs und der erstellten Vergleichswerte ermittelte Penske die kosteneffizienteste Strategie für die Konsolidierung der Lieferungen an Knoll-Kunden. Das Ergebnis war eine zwei Komponenten umfassende Lösung, an der erfahrene Transportmanagement- und Vertriebszentren-Teams von Penske beteiligt waren:

- Einrichtung zweier zentral gelegener Vertriebszentren zur Konsolidierung der Produkte aus den vier Knoll-Produktionsstätten.
- Umstrukturierung der Lagerinfrastruktur und der Verladeplanungsprozesse.

Penske empfahl zunächst die Einrichtung zweier Vertriebszentren in Holland, Michigan, und Allentown, Pennsylvania. Im Verlauf der Planungsphase erreichte die Produktivität in Knolls Produktionsstandort in

East Greenville, Pennsylvania, einen historischen Tiefpunkt. Dieser Umstand bot Penske eine einmalige Gelegenheit. Anstatt Knoll weitere 1 Million USD in eine neue Anlage in Allentown investieren zu lassen, konnte Penske den bestehenden Standort in East Greenville von einem zu wenig ausgelasteten Lager in eines der vorgeschlagenen Vertriebszentren umwandeln.

Die Umwandlung des Standorts East Greenville stellte Penske vor mehrere neue Herausforderungen. Das Layout des Standortes bestand aus drei separaten Gebäuden und war nicht für die Nutzung als Vertriebszentrum ausgelegt. Penske restrukturierte jedes der Gebäude, bis dieses die optimale Grundfläche mit Lagerbereichen für Sicherheitsbestände und Massengüter besaß, um die Effizienz zu maximieren und die Lagerplätze problemlos zuweisen und auffinden zu können.

Penske plante eine ehrgeizige 60-Tage-Strategie für die Entfernung des Produktionsbetriebs aus dem Standort und Einrichtung des Vertriebszentrums in diesem. Der Übergang fand in drei Phasen statt, wobei Knoll jeweils ein Drittel des Betriebs freimachte und Penske gleichzeitig mit dem Aufbau der Regale und der Installation der Sprinkler in jedem der Gebäude begann. Nach 60 Tagen hatte Penske seinen aggressiven Terminplan erfolgreich eingehalten. Während des 60-tägigen Übergangsplans lieferten die Penske-Mitarbeiter ca. 10.000 Verkaufseinheiten an Kunden aus, so dass Knoll seine Produktivität aufrechterhalten und die Auswirkungen des Übergangs minimieren konnte.

Auch die Konvertierung des zweiten Vertriebszentrums in Holland, Michigan, stellte sich als große Herausforderung heraus. Die bestehende Anlage war für den Direktumschlag ausgelegt. Penske musste den Standort und seine betrieblichen Abläufe umstrukturieren, um diese an die Lager- und Arbeitsanforderungen eines Vertriebszentrums anzupassen. Das Vertriebszentrum musste auf einer Fläche von 15.329 m<sup>2</sup> nicht nur die Hälfte des Warenausgangs und des Vertriebsbestandes lagern, sondern vorübergehend auch einen erheblichen Teil des Vertriebsbestandes von East Greenville aufnehmen. Zu alledem hatte Knoll kurz zuvor seine Produktionszeiten von zwei Wochen auf eine Woche verkürzt. Produkte mussten nun innerhalb von drei Tagen nach dem Wareneingang wieder ausgelagert werden.

Die bevorstehenden Anforderungen an das Holland-Vertriebszentrum und die verkürzte Produktionszeit bei Knoll zwangen Penske dazu, eine einzigartige Lagerhaltungsstrategie zu entwickeln. Knoll benötigte eine Lagerstruktur, die einen einfachen Regalaufbau und eine problemlose Lagerung und gleichzeitig schnelle Warenbewegungen für die Auslieferung ermöglichte.

Penske verwarf konventionelle Verladestrategien und entwickelte eine Footprint-Methode. Verladepläne, die festlegen, wie Produkte in den Lkws verladen werden, werden zwei Wochen vor dem Lieferdatum an die Disponenten von Penske gesendet. Die Pläne werden in die Penske-Logistiksoftware geladen, um zu ermitteln, wie die Produkte eingelagert werden und für den Versand sequenziert werden müssen. Diese „Footprints“ (Stellflächen) werden dann entsprechend den Lkw-Beladungen eingerichtet. Eingehende Komponenten werden konsolidiert und entsprechend den Verladeplänen für die Auslieferung zusammengestellt.

Penskes völlig neuartige Footprint-Methode erwies sich als Erfolg. Nun wurden die hierfür erforderlichen Ladeverfahren in den beiden Vertriebszentren implementiert. Penske- und Knoll-Mitarbeiter wurden funktionsübergreifend geschult, um die neuen Regalbereitstellungs-, Einlagerungs- und Verladeverfahren einhalten zu können. Darüber hinaus entwickelte Penske strenge Anforderungen für die Scanner-Erfassung, die es Knoll ermöglichte, die Rechenschaftspflicht für Bestand und Auftragsabwicklung zu verbessern.

### **Reduzierte Transportkosten, erhöhte Produktivität, verbesserter Kundendienst**

In weniger als 18 Monaten hatten Penske und Knoll ihr Ziel mit nur geringen Betriebsunterbrechungen erreicht. Knoll-Kunden erhielten die bestellten Waren nun in einer einzigen Lieferung. Alle Produkte aus den Produktionsstandorten von Knoll wurden nun zu einem vorgegebenen Vertriebszentrum transportiert. Hierdurch war es Knoll möglich, seine gesamten Vertriebskosten zu reduzieren und gleichzeitig die Transport- und Lagerhaltungskosten um 10 % zu senken.

Penske einzigartige Footprint-Methode erlaubte es Knoll darüber hinaus, die Auftragsgenauigkeit zu erhöhen und die Auslieferung zu beschleunigen. Da jedes Produkt im Rahmen einer eingehenden Lieferung bereits einem Stellplatz zugewiesen wurde, kann Penske fehlende Artikel problemlos ermitteln und Lkw daher schneller beladen. Durch die Optimierung des Warenflusses konnte Knoll die Kundenzufriedenheit in Bezug auf Liefer- und Transportleistung um 45 % steigern.

Neben den gesenkten Kosten und der erhöhten Kundenzufriedenheit hat Penske Knoll weitere indirekte Vorteile verschafft. Durch die Zentralisierung der Lieferungen wurde die Transparenz der Aufträge erhöht, so dass Knoll jetzt Informationen erhielt, die zuvor nicht erfasst wurden oder nicht zur Verfügung standen. Durch das Open Order Report System (Protokollierung offener Aufträge) von Penske konnte Knoll die Auswirkungen von Produktionsverzögerungen auf die Lieferungen und den Kundendienst analysieren und gleichzeitig den Status der offenen Aufträge verfolgen. Diese Informationen werden genutzt, um Probleme während des Auftragserfüllungsprozesses zu erkennen und zu beheben und Kunden über den Auftragsstatus auf dem Laufenden zu halten. Da Probleme mit offenen Aufträgen jetzt von Penske bearbeitet werden, verbringen die Verkaufsmitarbeiter weniger Zeit mit Problemlösungen und können sich verstärkt auf den Verkauf konzentrieren.

„Knolls Fähigkeit, den Kunden eine vollständige und präzise Lieferung zu bieten, bringt uns mehr als nur Kosteneinsparungen - es bringt uns einen Wettbewerbsvorteil am Markt. Unsere Kunden sind zufriedener und unser Betrieb ist effizienter, sowohl im Lager wie auch in vielen anderen Bereichen.“

**Rich Cirulli, Director of Logistics, Knoll, Inc.**

Penske Erfolge in den Vertriebszentren in East Greenville und Holland haben den Weg für eine langfristige Zusammenarbeit mit Knoll geebnet. Darüber hinaus hat Penske Knoll als Logistik-Manager mit LTL-, Inventory-Clearing- und Außendienstleistungen unterstützt. Mit weitreichenden Kenntnissen der betrieblichen Abläufe bei Knoll verbessert Penske auch weiterhin den Logistikbetrieb und damit letztlich auch die Zufriedenheit der Knoll-Kunden in ganz Nordamerika. Kürzlich wurde auch in Toronto, Kanada, ein weiteres Vertriebszentrum eingerichtet.

**Weitere Informationen über Lösungen von Penske Logistics finden Sie auf [www.GoPenske.com](http://www.GoPenske.com).**