



Dedication at every turn.

## Whirlpool Corporation: Entwicklung einer Supply Chain

### Zusammenfassung

Whirlpool Corporation ist der weltweit führende Haushaltsgerätehersteller. Mit einem Jahresumsatz von über 19 Milliarden USD beschäftigt das Unternehmen mehr als 80'000 Mitarbeiter und unterhält über 60 Produktions- und Entwicklungsstätten auf der ganzen Welt. Das Unternehmen vertreibt innovative Produkte unter den Marken Whirlpool, Maytag, KitchenAid, Jenn-Air, Amana, Brastemp, Bauknecht und weitere große Marken im weltweiten Endverbrauchermarkt. Mit einer solchen Bestandsvielfalt und einem umfangreichen Direktverkaufsstab in mehr als 170 Ländern sowie einem nicht vorhersehbaren Absatzzyklus ist ein effizientes Supply Chain-Management ein kritischer Faktor für das fortgesetzte Geschäftswachstum. Whirlpool hat Logistik nicht immer als einen Wettbewerbsvorteil betrachtet. Doch seit Penske die Aufgabe des LLP übernommen hat, konnte das Unternehmen Kosteneinsparungen sowie erhöhte Kundenzufriedenheit realisieren. Zugleich hat Whirlpool einen Partner für die Unterstützung der Integration der kürzlichen Akquisition von Maytag gewonnen.

Herausforderungen	Lösungen/Ergebnisse
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Effektive Nutzung der Supply Chain zur Maximierung von Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Verbesserung der Gesamteinkaufserfahrung der Whirlpool-Kunden.</li><li>▪ Schnelle und effiziente Einbindung der Maytag-Betriebe.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Als Whirlpools LLP übernahm Penske die Verantwortung für die Leitung und das Management der 3PL. In dieser Rolle sorgte Penske für eine bessere Transparenz der maßgeblichen, die Finanzen beeinflussenden Leistungsindikatoren jedes Lieferanten.</li><li>▪ Penske entwickelte ein speziell für Whirlpool ausgelegtes Routenplanungssystem, das eine Senkung der Kosten und Auswahl der optimalen Transportmodalitäten ermöglichte.</li><li>▪ Penske half bei der Integration der Maytag-Betriebe durch Konsolidierung lokaler Vertriebszentren, Optimierung der Routenplanung für Lieferungen regionaler Vertriebszentren, Festlegung der optimalen Größe von Fuhrparks und Betriebsnetzen, Zusammenfassung der dezentralisierten Maytag- und Whirlpool-Standorte und Integration des Hi/Lo-Netzwerkes zur Verbesserung der Produktverfügbarkeit und Erfüllungsgrads.</li></ul>

### Ein kundenorientierter Ansatz

Supply Chain-Management war für Whirlpool nicht immer ein Wettbewerbsvorteil. Anfangs wurde Penske von Whirlpool als alleiniger Logistikdienstleister für das Quality Express-Netzwerk beauftragt. Penske war für die Logistik des gesamten Netzwerks zuständig, darunter auch das Management der Beziehung zu dem Subunternehmer Kenco, dem Penske zwei Regionen übertragen hatte. Diese Partnerschaft zwischen Penske und Whirlpool ersetzte die frühere Logistikköslung des Unternehmens, bei

der zwei verschiedene 3PL eingesetzt wurden. Penske konnte nun Whirlpools frühen Logistikziele realisieren, vor allem die Etablierung effektiver Prozesse und Verfahren, Erzielung einer besseren Transparenz des Vertriebsnetzes und Senkung der Supply Chain-Kosten.

Vor Kurzem wandte sich das Management von Whirlpool einem kundenorientiertem Ansatz zu, der eine genaue Analyse der Supply Chain vorsah. Es wurden Messwerte zum Vergleich der Supply Chain dieses und anderer Unternehmen erstellt, um so die Best-in-Class-Praktiken identifizieren zu können. Im Rahmen dieser Untersuchung stellte Whirlpool in Frage, ob ein einzelner Logistikanbieter die beste Lösung für ein Übertreffen der Kundenerwartungen und die Maximierung von Kosteneinsparungen wäre. Zur gleichen Zeit stand Whirlpool vor der monumentalen Aufgabe der Akquisition von Maytag.

### **Penske liefert die Lösung**

„Die Geschäftsbeziehung zu Whirlpool ist eines der längsten und erfolgreichsten Engagements von Penske Logistics. Diese langjährige Beziehung ermöglichte uns ein schnelles Verstehen und Analysieren der Supply Chain von Whirlpool und die Bereitstellung eines Lösungsvorschlags für die Steigerung der Leistung und Optimierung der Transparenz der Supply Chain.“

**Ray Russell, Senior Vice President – Operations, Penske Logistics**

Nach Fertigstellung seiner kundenorientierten Supply Chain-Analyse erkannte Whirlpool, dass für die Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils Neuerungen notwendig waren. Nach sorgfältigen Überlegungen entschied sich Whirlpool, seine Supply Chain-Struktur anzupassen und Third-Party Logistics Providers (3PL) einzusetzen. Whirlpool hoffte, die Supply Chain-Kosten durch diese Schritte noch weiter zu senken.

Doch der Einsatz mehrerer 3PL erforderte eine objektive Ressource zur Erhaltung der Einheitlichkeit für den Verbraucher, für die Auswahl und Leitung der 3PL und die Analyse der gesamten Supply Chain. Nach Prüfung interner Alternativen erkannte Whirlpool, dass die Fähigkeiten oder Ressourcen für das Management der 3PL intern nicht vorhanden waren, entschied sich jedoch gegen die Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter. Im Rahmen dieser Entscheidung erkannte man den Bedarf für einen Lead Logistics Provider (LLP).

Bei der Suche nach dem richtigen LLP tauchte immer wieder Penske Logistics als Technologie- und Engineeringführer auf. Dazu kam, dass nach jahrelanger Zusammenarbeit Penskes Fähigkeiten bereits in die Prozesse und die Struktur von Whirlpool integriert waren. Bei der Entscheidungsfindung zur Wahl eines LLP hatte Whirlpool Bedenken hinsichtlich Penskes Objektivität bei der Prüfung von 3PL. Whirlpools größte Sorge war, ob Penske 3PL ausschließlich auf Basis der Geschäftsanforderungen unter Vertrag nehmen oder ausschließen würde, ohne dabei Penske 3PL den Vorzug zu geben. Penske war die beste Wahl und übernahm im Bedarfsfall inoffiziell die Rolle eines LLP. Penske füllte Lücken, um das Netzwerk von Whirlpool umzuorganisieren, um die neue Struktur mit mehreren 3PL realisieren zu können. Durch den Beweis seiner Fähigkeiten schon vor der offiziellen Erteilung des Vertrags hatte Penske das Vertrauen der Unternehmensleitung von Whirlpool gewonnen und zugleich den Übergang erleichtert.

### **Schaffung einer selbstständigen Einheit**

„Penske Logistics lieferte uns die Plattform, Technologie und Durchführung, die wir zur Erzielung erstklassiger Vertriebsleistungen benötigten. Es war seit dem ersten Tag eine auf Zusammenarbeit basierende erfolgreiche Partnerschaft.“

**Steve Whalen, Director of Supply Chain Operations, Whirlpool Corporation**

Penske erhielt den Auftrag. Penske LLP begann sofort mit dem Aufbau einer soliden Geschäftsbasis, um das Vertrauen von Whirlpool in seine Fähigkeit zum unabhängigen Handeln zu festigen. Als erstes trennte sich Penske LLP von Penske 3PL. Diese Trennung galt für alle Aspekte des Geschäftes, einschließlich Bilanzen, Technologiesysteme, Humanressourcen und physische Standorte. Die erfolgreiche Trennung war von grundlegender Wichtigkeit für den Aufbau des Vertrauens von Whirlpool, da für Whirlpool das Risiko von Klagen anderer 3PL-Unternehmen bestand, wenn irgendeine Partei spezielle Zuweisungen/Bevorzugungen der Penske 3PL vermuteten.

Die erste und wichtigste Aufgabe war die Abtrennung der Bilanzen und Gewinn-/Verlustrechnungen. Diese Phase wurde in nur 60 Tagen durchgeführt. Im Rahmen dieses Übergangs entschieden Penske und Whirlpool gemeinsam, welche Informationen gemeinsam genutzt werden durften und welches vertrauliche Informationen sein mussten. Dabei wurden auch ein Verhaltenskodex und ein Abzeichnungsprozess zwischen beiden Parteien festgelegt.

Penske LLP maximierte die Nutzung vorhandener Humanressourcen, indem keine neuen Mitarbeiter eingestellt wurden, sondern qualifizierte Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens zur Übernahme der notwendigen Rollen eingesetzt wurden. Penske übertrug mehreren General Managers die Aufgabe der Überwachung wichtiger Funktionen, wie:

- Vertriebsnetzleistungen - einschließlich Unterstützung strategischer Bezugsquellen und Vertragsverwaltung, Rechnungswesen für Anbieter, Optimierung der Geschäftsprozesse, Richtlinien und Verfahren sowie Kundendienst aller Vertriebszentren und Umschlagplätze.
- Transportnetzleistungen – Schwerpunkt auf Verladungsplanung und -optimierung, Modalitätenauswahl, Ladungsangebote und Überwachung, Spediteurleistung, Frachtrechnungswesen, Nachweis der Lieferkonformität, Abwicklung von Beanstandungen und Management von Frachtpreisen und Budgeteinhaltung.
- Finanzielle Konsolidierung - Zuständigkeit für Audits und Prüfung der wichtigsten Leistungsindikatoren.
- (KPIs) aller 3PL. Schwerpunkt dieser Funktion ist die RFP-Finanzanalyse, der jährliche Geschäftsplan, Buchprüfung bei Speditionen und Anbietern, Bilanzen und Ergebnisrechnungen.
- Technologie und Engineering - eine wichtige Rolle des Penske LLP ist die Bereitstellung eines Bindeglieds zur Realisierung optimaler Lieferantentransparenz für Whirlpool. Diese Funktion umfasst Netzwerkdesign und Transportmodelle, Lagerkonstruktion und -design, LLP-Fracht und Anbieter-Management, LLP-Portale zu den 3PL, Webtransparenz/Versandüberwachung, Ausnahmen-/Alarmüberwachung, Frachtrechnungsprüfung und -begleichung, Business-Intelligence, EDI-Schnittstelle und Support.

Als Whirlpools LLP übernahm Penske die Verantwortung für das Management aller 3PL. Penske LLP wurde zum integrierten Bestandteil von Whirlpool und Teil jeder Geschäfts-, Mitarbeiter- und Budgetbesprechung. Aus finanzieller Sicht realisierte Penske LLP für Whirlpool eine bessere Fähigkeit zum Erkennen wichtiger Lieferantenleistungsindikatoren mit direktem Einfluss auf die Finanzen. Diese Beurteilung lieferte ein deutliches Bild der Leistung.

Penske LLP entwickelte einen monatlichen Statusbericht für Whirlpool zur Prüfung der Bewertung von Lead Logistic Providers (LLP), Regionalen Vertriebszentren (RDC) und Lokalen Vertriebszentren (LDC) auf oberster Ebene sowie eine Bewertung für jeden Anbieterstandort. Penske LLP begann mit der Durchführung monatlicher Prüfungen aller Anbieter und Whirlpool verwendete die Bewertungen als Basis für die Identifizierung bester Praktiken und verbesserungsbedürftiger Bereiche. Messwerte für die RDC-Bewertungen umfassten Genauigkeit bei den Bestandsaufnahmezyklen, Schäden als Prozent des Durchsatzes, termingerechter Eingang und termingerechter Ausgang. Die Messwerte für LDC-Bewertungen umfassten Gesamteinheiten pro Haltestelle, Kilometerzahl pro Haltestelle und termingerechte Lieferung in Prozent.

Ein weiterer treibender Faktor des Erfolgs dieser Beziehung ist die Technologie. Penske entwickelte ein neues Routenplanungstool, das speziell für Whirlpool ausgelegt wurde. Das Resultat für Whirlpool war eine Senkung der Gesamtkosten und eine optimierte Modalitätenwahl. Die Aufträge von allen 3PL werden an ein zentrales System eingereicht, in dem alle Versanddaten jeder Region täglich gespeichert und die kostengünstigsten Lösungen ermittelt werden – vom Spediteur bis zum zugewiesenen Fuhrpark etc. Anhand dieser Optimierung hat Whirlpool stets die Gewissheit, dass jeden Tag die kostengünstige Lösung zum Einsatz kommt.

Zukünftige Verbesserungen sind bereits in Entwicklung. Nach Implementierung der neuen I2-Plattform wird der Prozess für die Bearbeitung und Zahlung noch weiter optimiert. Mehrere größere

Anbieterfirmen werden eventuell auf EDI umsteigen. Andere Anbieter können auf einen Auftragslink zugreifen, der ihnen Zugang zu einer Webanwendung mit automatischer Zahlungsfunktion bietet.

#### **Highlights der Bewertung von Penske LLP**

In nur vier Monaten hat Penske LLP Folgendes erzielt:

- Erhöhung der termingerechten Verladung um 13 %
- Erhöhung des termingerechten Ausgangs um 13 %
- Erhöhung der termingerechten Lieferung an das lokale Vertriebszentrum um 12 %

### **Schwerpunkt Maytag-Integration**

„Als Whirlpools LLP konnten wir eine Senkung der Supply Chain-Kosten für Whirlpool und Maytag realisieren.“

**Ray Russell, Senior Vice President – Operations, Penske Logistics**

„Penske ist praktisch eine Erweiterung der Whirlpool Supply Chain. Penskes Partnerschaft mit Whirlpool ist eine absolute Verkörperung von Teamarbeit – jeder setzt sich mit uneingeschränktem Engagement für das gemeinsame Ziel ein.“

**Paul Vanderboegh, Director, Quality Express Operations, Whirlpool**

Zur gleichen Zeit der Änderung seiner Supply Chain-Struktur wickelte Whirlpool auch die Akquisition von Maytag ab – eine der größten Einzelhandelsakquisitionen. Nun wechselte der Schwerpunkt für Penske LLP und alle Lieferanten schnell zur Integration der Maytag-Betriebe. Diese Bemühungen beinhalteten mehrere komplexe Aufgaben, darunter die Konsolidierung der LDC-Netzwerke, Optimierung der Routenplanung für RDC-Lieferungen, Bestimmung optimaler Fuhrparkgrößen und Betriebsnetze, Zusammenfassung der am gleichen Standort befindlichen RDC von Maytag und Whirlpool sowie die Integration des Hi/Lo-Netzwerkes zur Verbesserung der Produktverfügbarkeit und des Erfüllungsgrads.

Whirlpools Struktur für den Wareneingang war bereits ziemlich zentralisiert. Maytag arbeitete dagegen in einer sehr dezentralisierten Struktur, in der jedes Werk seine eigene Eingangsfracht verwaltete. Penske LLP machte sich sofort an die Arbeit, um das Wareneingangsmodell von Maytag dem von Whirlpool anzugleichen.

Penske 3PL wurden drei Warenlager übertragen, einschließlich der Verantwortung über die Mitarbeiter dieser Lager und über einen kleinen privaten Fuhrpark, der hauptsächlich für eingehende, aber auch für einige ausgehende Lieferungen verwendet wurde. Penske 3PL übernahm den Fuhrpark, um Whirlpools Risiko zu mindern.

Penske LLP entdeckte mehrere Bereiche mit dem Potenzial für sofortige Kosteneinsparungen. Etwa 30 bis 40 Prozent der Maytag-Lieferanten waren auch Lieferanten von Whirlpool. Somit konnte eine sofortige betriebliche Rationalisierung durchgeführt werden. Die ausgehenden Frachten von Whirlpool und Maytag hatten oft den gleichen Zielort, wurden aber separate verladen und geliefert. Penske LLP half bei der Bestimmung der besten Aufteilung ausgehender Frachten unter den zugeteilten Fuhrparks, Speditionen etc. und schlug Whirlpool eine Zwischenlösung vor. Durch die Verwendung eines von Penske entwickelten Systems zur Konsolidierung der Aufträge für Frachtzwecke, konnten schon vor der Integration beider Systeme Kosten eingespart werden.

Der nächste Schritt zur Integration von Maytags ausgehenden Lieferungen war die Zusammenführung der Vertriebszentren. Whirlpool und Maytag hatten eigene Vertriebszentren. Penske stellt zusätzliche Systeme und betriebliche Unterstützung bereit, u. a. für Prozessfluss, Informationsfluss zwischen SAP und den verschiedenen Systemen der Anbieter und die Sicherstellung der Richtigkeit der Daten innerhalb des SAP-Systems. Der letzte Schritt ist die Integration der Warenlager.

## **Sofortige Einsparungen und internationales Image**

„Es gibt kein Geheimnis, was unsere erfolgreiche Beziehung zu Penske betrifft. Unsere enge Partnerschaft und Zusammenarbeit ermöglicht Penske, ein verlängerter Arm unseres Unternehmens zu sein. Und genau wie wir nie aufhören zu arbeiten, tut es Penske auch nicht. Sie halten fortwährend nach neuen Möglichkeiten Ausschau, um die Effizienz und die Verantwortlichkeit zu steigern.“

**Steve Whalen, Director of Supply Chain Operations, Whirlpool Corporation**

Penske LLP arbeitet weiterhin an der Optimierung der Transparenz von Whirlpools Supply Chain, Senkung der Kosten und Optimierung der Routenplanung. Die Supply Chain-Optimierung und die Integration von Maytag sind zwar noch im Gang, doch Penske konnte bereits jetzt schon einige sofortige Einsparungen für Whirlpool realisieren. Durch Penskes Übernahme der Verantwortung für Maytags privaten Fuhrpark konnte Whirlpool über eine Million US-Dollar sparen. Durch das zusätzliche Auftragsvolumen von Maytag in Verbindung mit Einsparungen im Angebotsprozess und Justierung von Aufschlägen gewann Whirlpool fast fünf Millionen US-Dollar. Einsparungen in der Whirlpool Supply Chain aufgrund der Integration von Maytag werden sich schätzungsweise auf über 40 Millionen US-Dollar belaufen.

Die Beziehung zwischen Penske und Whirlpool zeigt deutlich, wie wichtig die Weiterentwicklung der Supply Chain im heutigen wettbewerbsintensiven Markt ist; und Logistikanbieter müssen mit ihren Kunden Schritt halten und sich ebenfalls kontinuierlich weiterentwickeln. Penske LLP wird seine hochgeschätzte Partnerschaft mit Whirlpool auf lange Sicht aufrechterhalten. Die Supply Chain-Weiterentwicklung und die Maytag-Integration sind zwar noch lange nicht abgeschlossen, doch Penske LLP hat bereits begonnen, Whirlpool beim Erreichen einer besseren internationalen Transparenz zu unterstützen. Penske LLP hofft, durch seine Partnerschaft mit ABX wertvolle Unterstützung zu erhalten, um für Whirlpool weltweit eine tiefere Transparenz und vermehrte Kosteneinsparungen zu ermöglichen. Besuchen Sie diese Seite noch öfters, um Neues über die Entwicklung der Whirlpool Supply Chain zu erfahren.

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