



Dedication at every turn.

Navistar:

Vertrautheit mit dem Geschäft ist für die Wahl eines bevorzugten Logistik-Dienstleiters von entscheidender Bedeutung

Zusammenfassung

Navistar ist ein führender Hersteller von kommerziellen Nutzfahrzeugen, Dieselmotoren der mittleren Leistungsklasse, Schulbussen der IC-Marke sowie Fahrgestellen der Marke Workhorse für Wohnmobile und Lieferwagen. Des Weiteren ist das Unternehmen als Eigenmarke Konstrukteur und Hersteller von Dieselmotoren für die Kleintransporter-, Lieferwagen- und Geländewagen-Märkte. Navistar suchte einen Logistikanbieter, der die grundlegenden Unterschiede zwischen der Herstellung und dem Vertrieb von Pkw und Lkw verstand. Penskes einzigartige Kombination aus Erfahrungen im Automobil- und Lkw-Bereich machte das Unternehmen eindeutig zur ersten Wahl. Seither hat sich Penske vom Navistar-Kunden zu dessen bevorzugten Logistik-Dienstleiter (LLP) entwickelt.

Herausforderungen	Lösungen/Ergebnisse
▪ Reduzierung der Kosten für Wareneingangstransporte durch Ersetzen der unterschiedlichen, von den einzelnen Werken verwalteten Materialeingangsnetze durch ein einzelnes zentralisiertes Netzwerk. ▪ Optimierung des Lieferantenbetriebs und Schaffung von Supply Chain-Transparenz in Echtzeit für Navistar. ▪ Verbesserung der Produktivität der Werke mit geringerem Arbeitsaufwand.	▪ Penske entwickelte und implementierte ein Netzwerk aus Origin Distribution Centers (ODC) zur Steuerung der Belieferung mit Produktionsmaterialien für die Lkw- und Bus-Fertigung. Die Ausgaben für die Wareneingangs-Lieferkette (Supply Chain) wurden jährlich um mehr als 17 % reduziert. ▪ Penske schulte mehr als 900 Lieferanten in der Anwendung standardisierter Verfahren und Logistiktechnologien. Penskes eigene Logistikmanagement-Software verfolgt Bestellungen, plant Liefer- und Abholzeitfenster, legt Routen fest, verfolgt den Status von Aufträgen und Lieferungen und automatisiert die Rechnungsstellung. ▪ Penskes Unterstützung der Produktion an den Fertigungsstraßen zweier Werke hat die Produktion bei einer Aufstockung des Personals von nur 25 % um 250 % gesteigert.

Die ersten Schritte

Penske verfügte dank seiner Kundenbeziehungen und der eigenen Transportabteilung über außergewöhnlich weitreichende Erfahrungen in der Automobil- und Transportbranche. Das Unternehmen verstand die grundlegenden Unterschiede zwischen der Herstellung und dem Vertrieb von Pkw und Lkw. Aufgrund der höheren Anzahl an Zulieferern, Teilen und kundenspezifischen Anfertigungen ist die Supply Chain eines Lkw-Herstellers sehr viel komplexer. Penskes Kenntnis dieser wesentlichen Unterschiede machte das Unternehmen zum qualifiziertesten LLP für Navistar.

Dezentralisierung erweist sich für die Logistikbetriebe von Navistar als kostspielig

Ursprünglich verwaltete jedes der sechs Fertigungswerke von Navistar ihren eigenen Materialeingangsfluss. Dieses Netzwerkkonzept verhinderte jedoch, dass sich Navistar einen klaren Überblick über die Bewegung der Produkte entlang der gesamten Supply Chain verschaffen konnte. Da jeder Produktionsstandort seine eigene Supply Chain verwaltete, war der Logistikbetrieb von Navistar nicht nur ineffizient, sondern auch sehr kostenintensiv.

Da die Fertigungswerke über ganz Nordamerika verteilt lagen, würde die von Navistar angestrebte Umstellung auf das LLP-Konzept nicht von heute auf morgen geschehen. Navistar entschloss sich, das LLP-Konzept zunächst im südwestlichen Bereich der nordamerikanischen Betriebe zu implementieren. Der südwestliche Bereich erwies sich als der längste Teil der Supply Chain des Unternehmens und bot daher das größte Potenzial für Kosteneinsparungen.

Penske setzte ein Team von Logistikingenieuren ein, um den aktuellen Betrieb bei Navistar zu analysieren. Penske kam zu dem Schluss, dass eine zentralisierte Logistikstrategie die Gesamtkosten der eingehenden Warentransporte um 11,7 % senken würde. Mit der Zustimmung von Navistar entwickelte Penske ein neues Netzwerkmodell und eine Logistikstrategie.

Supply Chain-Transparenz in den südwestlichen Niederlassungen

Die Umwandlung des Logistikbetriebs von Navistar zu einem von einem LLP verwalteten, zentralisierten Netzwerk erforderte die einhellige Unterstützung von Unternehmen, Werken und Lieferanten. Um den Übergang zu erleichtern, stellten Navistar und Penske ein Team aus Mitarbeitern beider Unternehmen zusammen, darunter Leiter der Materialverwaltung von Navistar-Werken, IT-Mitarbeiter sowie Penske-Ingenieure und Mitarbeiter aus Penske-Betrieben. Diese Gruppe war gemeinsam für die Implementierung von Penskes neuem Netzwerkkonzept und der logistischen Strategie verantwortlich.

Um die Transparenz des Teileflusses durch die Supply Chain zu verbessern, entwickelte Penske in Zusammenarbeit mit dem Team die folgenden Vorschläge:

- Origin Destination Centers (ODC) - Penske würde Navistars vorhandene Infrastruktur nutzen, um die eingehenden Materiallieferungen in zentralen ODC zu verwalten.
- Lieferanten-Schulung - Die Lieferanten sollten in die neuen Lieferungs-, Verpackungs- und Routing-Verfahren in Verbindung mit dem Betrieb der neuen ODC und der verbesserten Supply Chain-Transparenz eingewiesen werden.
- Vorschriften für Spediteure - Um sich die Dienstleistungen von erstklassigen Spediteuren zu sichern, sollten neue Ausschreibungsanforderungen und -vorschriften festgelegt werden.
- Technologie-Optimierung - Penske würde seine eigene Logistics Management System-(LMS-)Software implementieren, um die Terminierung, Routenfestlegung und Verfolgung des Warenflusses in der gesamten Supply Chain zu übernehmen.

Penske begann unverzüglich mit der Einrichtung der ODC. Das Navistar/Penske-Team ermittelte den optimalen Standort für die folgenden Produktionsstätten: Romulus, Michigan; Dayton, Ohio und Memphis, Tennessee. Jedes dieser ODC sollte als zentrale Anlieferstelle für die Lieferanten dienen. Lieferung an das gleiche Werk könnten nun in den ODC in einem Lkw zusammengelegt und zu den gleichen Lieferterminen geplant werden. Die Optimierung und Konsolidierung der Lieferungen ermöglichte eine höhere Kapazitätsauslastung aller Lkw. Hierdurch konnte Navistar Leerfahrten oder halbvolle Lkw (LTL) sowie Expressfrachtkosten reduzieren.

Als erstes wurde das ODC in Romulus in Betrieb genommen und innerhalb von fünf Monaten waren alle drei Werke betriebsbereit. Penske zog die Übernahme der Mitarbeiter im Wareneingang von Navistar in Erwägung, um die Übergangsphase des Netzwerks insgesamt zu vereinfachen.

Vor der Inbetriebnahme jedes ODC führte Penske interne Schulungen für alle 900 Zulieferer von Navistar durch. Die Lieferanten wurden in die neuen Liefer-, Verpackungs-, Etikettierungs-, Kommunikations- und Speditionsprozesse eingewiesen. Darüber hinaus legte Penske Navistars Auswahlverfahren für Spediteure neu fest, in dem es strengere Anforderungen an diese stellte. Spediteure mussten nun

spezielle Ausstattungs-, Technologie- und Sicherheitsnachweise über fristgemäße Lieferungen und Abholungen vorlegen.

Um jedes Teil, das sich innerhalb der Supply Chain bewegt, verfolgen zu können, implementierte Penske seine eigene LMS-Software. Die LMS-Software sollte Lieferungen und Abholungen verfolgen, die Liefergenauigkeit ermitteln und die Festlegung der von den ODC zu den Werken verlaufenden Lieferrouten der Lieferanten abwickeln.

Dank der neuen ODC und der LMS-Software konnte Navistar die Systeme für Lieferung, Warenannahme und Verfolgung der eingehenden Waren optimieren. Am Anfang der Woche sendet jedes Werk seine Bestellungen elektronisch an die Lieferanten und an alle ODC. Auf der Grundlage dieser Bestellungen informiert die LMS-Software die Lieferanten und Spediteure automatisch über die Routen der jeweiligen Woche.

Während des Warenein- und -ausgangs in den ODC werden Statusberichte der Spediteure erstellt, die eine Verfolgung der Zeitfenster für die Lieferung und Abholung ermöglichen. Darüber hinaus verfolgt das System die Genauigkeit aller Aufträge und vergleicht diese mit den Listen der ursprünglich angeforderten Materialien. Über eine eigene Website können Werke und Lieferanten den Status einer Bestellung entlang der gesamten Supply Chain verfolgen. Nach Abschluss der Lieferungen werden die entsprechenden Rechnungen automatisch an die Lieferanten und Spediteure gesendet.

„Wir haben jetzt in der gesamte Supply Chain Transparenz - wir wissen, was der Lieferant rausgeschickt hat und ob er die Ware rechtzeitig geschickt hat.“

**Tom Erickson, Director of Logistics & Aftermarket Purchasing,
Navistar Corporation**

Erfolgreiche Netzwerkumstrukturierung führt zu geringeren Transportkosten und erhöhter Produktivität

Mithilfe des LLP- und ODC-Konzepts konnte Penske Navistars Kosten für eingehende Warentransporte um mehr als 17 % senken und übertraf damit sein ursprüngliches Ziel von 11,7 %. Darüber hinaus wurden die Aufwendungen für Expressfrachtkosten um etwa 12 % gesenkt.

Der von Penske erzielte Wert zeigt sich auch auf Werksebene. Durch die Konsolidierung der Lieferungen können die Werke Lkw jetzt schneller montieren und ausliefern. Die Produktivität der Werke wurde wesentlich gesteigert; gleichzeitig konnte die durchschnittliche Verweildauer der Teile in den Lagern reduziert werden. In einem der Werke konnte Penske die durchschnittliche Verweildauer sogar von 21 auf 11 Tage reduzieren.

Für Navistars Werk in Mexiko konnte Penske die Teilelieferungen über die Grenze zwischen Mexiko und den USA erheblich vereinfachen.

Neben seinen Aufgaben als LLP erfüllt und übertrifft Penske weiterhin die Kostensenkungsziele im Rahmen seiner Produktionsunterstützung in Navistars Werken in Garland und Monterey. Im Rahmen dieses Vertrages ist Penske für die Abholung der Waren aus dem an das Werk angrenzenden Lager und deren Lieferung an die Montagestraße verantwortlich. Zu den weiteren Pflichten von Penske gehören die Einlagerung und Auffüllung der gesamten Bestände.

Dank verfeinerter Prozesse und Lagerverwaltungsmethoden hat Penske es beiden Werken ermöglicht, ihre Produktivität bei geringerem Arbeitsaufwand erheblich zu steigern. In Garland ist die Produktivität von 35 auf 120 Lkws pro Tag sprunghaft angestiegen. In einigen Fällen hat sich die Produktivität sogar um fast 250 % erhöht - und das bei einer Aufstockung des Personals von nur 25 %.

Des Weiteren sorgte Penske auch bei Blue Diamond, einem von Navistar und der Ford Motor Company gegründeten Joint Venture, für Kostensenkungen. Als LLP für Ford und Navistar nutzte Penske seine bestehenden Logistikinfrastrukturen und die im Rahmen dieser Geschäftspartnerschaft entwickelten Prozesse, um die Kosten des Logistiknetzwerks zu senken.

Der Erfolg des Programms für die südwestlichen Werke erweiterte den Umfang der von Penske gelieferten Dienstleistungen. Infolgedessen wurde das LLP-Programm auf alle Fahrzeugmontagewerke in Nordamerika ausgedehnt. Die Partnerschaft zwischen Penske und Navistar hat sich als eines der erfolgreichsten LLP-Projekte erwiesen. Penske setzt das Team-Konzept fort und verfeinert auch weiterhin die Wareneingangsprozesse entlang der gesamten Supply Chain, um seinen Kunden erhebliche Wettbewerbsvorteile am Markt zu verschaffen

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