

FALLSTUDIE

Lean-Methode im Vertrieb er- möglicht Wer- trealisierung



FleetPride verbessert Qualität und Arbeitsproduktivität in seinem Vertriebs- und Einzelhandelsnetzwerk und erzielt Leistungssteigerung

Kunde

Ein großer unabhängiger Händler für Ersatzteile für schwere Lkw und Anhänger mit 250 Zweigstellen, fünf Vertriebszentren und über 3.100 Mitarbeitern.

Herausforderung

Nach Wachstum durch eine Reihe von Übernahmen wollte die neue Führung die Vorteile des Wachstums voll nutzbar machen und sah den Bedarf, Verbesserungsmaßnahmen direkt mit der übergreifenden Unternehmensstrategie zu verknüpfen.

Lösung

Mit CEO-Unterstützung arbeitete TBM in den Vertriebszentren, um Eingangs-, Kommissionierungs- und Verpackungsprozesse zu standardisieren, die Qualität zu verbessern und in den Zweigstellen Tausende von Arbeitsstunden einzusparen. Weitere Bemühungen verbesserten Back-Office-Prozesse und Kundendienstniveau.

Ergebnisse

Kaizen-Veranstaltungen und kurzfristige Projekte trugen zu einem 20%igen Produktivitätsgewinn bei, was später auf andere Einrichtungen übertragen wurde. Innerhalb eines Jahres führten kumulierte Arbeitseinsparungen, Verbesserungen der Bestandsgenauigkeit und die Vermeidung von Investitionsausgaben zu jährlichen Einsparungen in Höhe von 4,9 Millionen USD.

Ohne jeden Zweifel können Methoden der operationellen Exzellenz die Leistung in einer Vertriebsorganisation drastisch beeinflussen. Es gibt zahlreiche Beispiele für zweistellige Gewinne bei Produktivität und Dienstleistungsniveau durch Umstrukturierung eines Verpackungsbereichs in Arbeitszellen, nach Zonen organisierte Kommissionierwellen und die Neuordnung von Lagerbereichen. Solche Veränderungen umfassen üblicherweise ergonomische Vorteile und andere Verbesserungen, die die Arbeit erleichtern, was wiederum die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht.

Das neue Führungsteam bei FleetPride hatte diese Chancen und auch die wahre Herausforderung voll begriffen. Damit der Händler für Ersatzteile für schwere Lkw seine Fortschritte aufrechterhalten und die finanziellen Vorteile vollumfänglich realisieren konnte, musste er seine Verbesserungsmaßnahmen direkt mit der übergreifenden Unternehmensstrategie verknüpfen. Außerdem mussten alle beschlossenen Veränderungen in allen fünf Vertriebszentren und über 250 Einzelhandelsstandorten eingeführt werden, und die Motivation, sich ständig weiter zu verbessern, musste in der Unternehmenskultur verankert werden.

„Wir möchten für unser Unternehmen Wachstum. Wir möchten schnelles Wachstum. Und wir glauben, dass uns kontinuierliche Prozessverbesserung helfen wird, das zu schaffen“, sagt Kevin Peters, FleetPrides CEO, der dem Unternehmen seit Januar 2013 angehört. „Wachstum für unser Unternehmen können wir nicht erreichen, indem wir einfach im alten Trott weitermachen. Wir müssen viel effektiver und effizienter werden.“

Seit seiner Gründung in den späten 1990er Jahren wuchs FleetPride stetig durch eine Reihe lokaler und regionaler Übernahmen. Heute bedienen die Einzelhandelszweigstellen des Unternehmens die Märkte wichtiger US-amerikanischer Großstädte in 45 Bundesstaaten. Sie haben mehr als 250.000 Ersatzteile für Bremsen, Antrieb, Motor, Hydraulik, Aufhängung und

elektrotechnische Anwendungen schwerer Lkw und Anhänger auf Lager. FleetPride unterstützt auch ein landesweites Netz von über 200 Reparatur- und Wartungseinrichtungen, die unter dem Namen FleetCare Truck Service Centers bekannt sind.

Mit einem Jahresumsatz von rund einer Milliarde USD ist FleetPride, basierend auf den Markteinschätzungen des Unternehmens, viermal größer als sein größter Konkurrent. Trotz dieser Umsätze bewegt sich sein Marktanteil immer noch im einstelligen Bereich, was Peters zufolge viel Raum für Wachstum lässt.

Wenn 99,9% nicht gut genug sind

FleetPrides vorrangiger Zweck besteht darin, seinen Kunden dabei zu helfen, ihre Transportflotten mittels minimierter Stillstandszeiten am Laufen zu halten. Um das zu erreichen, müssen die richtigen Teile zur richtigen Zeit am richtigen Ort sein. Einige der Standardmessgrößen für die Leistungsmessung in einem Vertriebsunternehmen sind nicht gut genug.



„FleetPride führt in seinen Zweigstellen und Vertriebszentren jedes Jahr Millionen von Transaktionen durch“, erklärt Peters. „Zu 99,9% korrekte und fristgerechte Arbeit reicht nicht. Denn das bedeutet, dass es bei jeder Million

Transaktionen eintausend Fehler gibt. Wenn man davon überzeugt ist, dass die Kunden Alternativen haben, dann gibt man diesen Kunden so Tag für Tag einen Grund, zur Konkurrenz zu gehen.“

Wie viele andere Unternehmen auch, die durch Übernahmen wachsen, hatte FleetPride eher eine Ansammlung von Kleinbetrieben funktioniert, als im Maßstab und mit dem Wirkungsgrad eines Milliarden-Dollar-Unternehmens. Die Vertriebszentren hatten nur wenige Standardprozesse oder gemeinsame Kennzahlen.

„Zu 99,9% korrekte und fristgerechte Arbeit reicht nicht... Wenn man davon überzeugt ist, dass die Kunden Alternativen haben, dann gibt man diesen Kunden so Tag für Tag einen Grund, zur Konkurrenz zu gehen.“

— Kevin Peters
CEO

„Die Eingangs-, Einlagerungs-, Kommissionierungs- und Versandprozesse an jedem Standort wurden manuell verwaltet, wobei nur wenige tägliche Leistungsmessungen stattfanden“, erinnert sich Andy Andrews von TBM. „Wenn es ein Problem gab, bestand die übliche Reaktion darin, massenweise Personal darauf anzusetzen.“

Mit dem Vertriebszentrum des Unternehmens in Atlanta als Ausgangspunkt arbeitete TBM mit den Leitern von FleetPrides Verbesserungsteams zusammen, um den aktuellen Status des Betriebs zu bewerten. Nach der einleitenden Bewertung half Andrews bei der Planung und Durchführung einer Reihe von Back-to-back-Kaizen-Veranstaltungen mit folgenden Zielen:

- Erarbeitung von Leistungskennzahlen für Sicherheit, Qualität, Lieferung und Kosten.
- Einrichten von Flussbahnen, um die Eingangs- und Ausgangsgeschwindigkeit zu steigern.
- Neuordnung von Lagerorten basierend auf einer Analyse der SKU-Umlaufgeschwindigkeit, um Wegezeiten zu minimieren.
- Optimierung der Lagereinteilung, um Produktivität und Bestandsmanagement zu verbessern.
- Einführung von 5S für verbesserte Organisation.
- Anpassen von Ladearbeiten und Maximieren der Transporteffizienz.
- Einführen von Standardarbeit für Einlagerungs-, Kommissionierungs-, Verpackungs- und Versandprozesse.

„In der Lieferkette des industriellen Vertriebs sind Abweichungen immer eine Achillesferse“, sagt Peters. „Mithilfe standardisierter Arbeitspraktiken können wir unsere First Pass Yields verbessern. So haben wir Standards und Einheitlichkeit, an denen wir unsere Tätigkeit messen können. Außerdem, was vielleicht am wichtigsten ist, versetzen uns standardisierte Praktiken in die Lage, Personal quer durch all unsere Vertriebszentren und Zweigstellen nach Bedarf rotieren zu lassen.“

Eine Standardpraxis, die in den FleetPride-Vertriebszentren eingeführt wurde, ist ein Ansatz, den wir „packto-branch“, in etwa „Packen für die Zweigstelle“ getauft haben.

Wie bei den meisten Kommissionierungs- und Versandprozessen versuchten die Mitarbeiter der Vertriebszentren immer, die Bestellungen so zu kommissionieren und die Teile so zu packen, wie es für sie am einfachsten und effizientesten war.

„Wenn die Bestellung dann in der Zweigstelle ankam, packten die Mitarbeiter dort jeden Karton aus und mussten in der gesamten Einrichtung herumlaufen, um die Teile zu den jeweiligen Lagerorten zu bringen“, berichtet Andrews. „Das verschlang viel Zeit, die man besser in die Arbeit am Kunden hätte investieren können.“

Nachdem wir die Effizienz des gesamten Versand- und Handhabungsprozesses von den Vertriebszentren bis zu den Zweigstellen durchleuchtet hatten, hatte eines der Verbesserungsteams eine Idee. Würde man die Sendungen entsprechend festgelegter Lagerzonen in den Zweigstellen in wiederverwendbaren Tragebehältern verpacken - was für die Vertriebszentren nur einen geringfügigen Mehraufwand bedeutete - dann könnte das in den Zweigstellen zu einer erheblichen Zeiteinsparung führen und außerdem die Fehlerquote bei der Einlagerung senken. Das erwies sich als richtig. Bis Ende letzten Jahres hat die Veränderung der Versandkonfiguration in zwei von FleetPrides Vertriebszentren planmäßig zu einer Einsparung von 129.000 Arbeitsstunden in den Zweigstellen geführt, was rund 2,2 Millionen USD an jährlicher Arbeitskosteneinsparung entspricht.

Einleitende Bewertungen wurden in allen Vertriebszentren FleetPrides durchgeführt, und drei der fünf Zentren haben eine Reihe Kaizen-Veranstaltungen abgeschlossen, die auf ihre spezifischen Verbesserungsprioritäten abgestimmt waren. Nach einigen Experimenten hat sich das Unternehmen für ein dreitägiges Kaizen-Veranstaltungsmodell entschieden. Dieser Ansatz lässt den Managern der Vertriebszentren ausreichend Zeit, um an aufeinanderfolgenden wöchentlichen Veranstaltungen teilnehmen und dennoch ihre regulären Arbeitsaufgaben wahrnehmen zu können. Dank der Durchführung von Back-to-back-Projekten und -Veranstaltungen

konnten die Vertriebszentren viel schneller Fortschritte machen und besser auf der Arbeit der vorangehenden Woche aufbauen, als es bei nur einer Veranstaltung pro Monat oder Quartal der Fall gewesen wäre.

Anstatt den Leuten Anweisungen zu geben, berichtet Peters, verstehen die Manager des Unternehmens allmählich, wie wirkungsvoll es sein kann, den Mitarbeitern die Verantwortung für den Verbesserungsprozess zu übertragen, da schließlich sie es sind, die die Arbeit am besten kennen. Die Managementfunktionen werden wesentlich kooperativer und konzentrieren sich mehr auf die Umsetzung von Ideen.

„Es wäre übertrieben, zu behaupten, dass wir schon eine vollständige Akzeptanz erreicht haben“, räumt er ein. „Aber ich glaube, Einrichtung für Einrichtung, Zweigstelle für Zweigstelle sehen wir, wie Manager begreifen, dass sie in einem schlanken Umfeld für kontinuierliche Verbesserung ihr eigenes Verhalten ändern müssen, weil wir unsere Mitarbeiter befähigen, Veränderungen vorzunehmen.“

Kopieren der „perfekten Zweigstelle“

In den Einzelhandelszweigstellen des Unternehmens haben sich die Mitarbeiter darauf konzentriert, das Bestandsmanagement und das allgemeine Erscheinungsbild zu verbessern. Das bedeutet: a) die richtigen Produkte zu haben, wenn Kunden ins Geschäft kommen, und ihnen nicht zu sagen, dass das Ersatzteil, das sie für ihren Lkw benötigen, nicht vorrätig ist. Und b) es den Mitarbeitern zu erleichtern, ihre gesamte Tätigkeit und Aufmerksamkeit auf die Kunden zu konzentrieren.



Veranlasst durch die sich gegenseitig verstärkenden Bedürfnisse von Kunden und Mitarbeitern hat FleetPride Lean-Methoden wie 5S eingesetzt, um die sogenannte „perfekte Zweigstelle“ zu schaffen. Überfällige Modernisierungen von Pausenräumen, Toiletten, Ausstellungsräumen und dem Äußeren der Gebäude haben sowohl das Arbeitsumfeld verbessert als auch für eine positive Einstellung gegenüber nachfolgenden Verbesserungsbemühungen gesorgt. Ein effizienterer Prozess für das Suchen und Finden von Teilen bringt zufriedener Kunden und weniger frustrierte Verkaufsmitarbeiter, während gleichzeitig die Servicekapazitäten erhöht werden.

Angesichts von mehr als 250 Zweigstellen in 45 Staaten erstellte FleetPrides Verbesserungsteam im Interesse der schnellen Einführung von Veränderungen und der schnellen Realisierung von Vorteilen ein „Manuskript“ der Best Practices und verteilte es. Einige wenige „Experten“ von Geschäft zu Geschäft zu schicken und an der Umsetzung von Projekten arbeiten zu lassen, hätte zu viel Zeit in Anspruch genommen und potenzielle Ergebnisse verzögert. Die Manuskripte stellen mögliche Projekte einfach und auf nur einer Seite dar, mit Vorher-nachher-Bildern, Prozessverantwortlichen, Umsetzungskosten und erwarteten Gewinnen.

Nächste Schritte auf dem Weg von FleetPride

Mit Blick auf die Zukunft ermittelt das Unternehmen weiterhin Möglichkeiten, Verschwendung zu beseitigen und die Qualität auf eine Art und Weise zu verbessern, die die Kunden bemerken werden. Dazu gehört die Fehlervermeidung bei Kommissionierung, Einlagerung, Versand und Lieferung. „Es wird so viel über Kosteneinsparung geredet. Das ist auch ein interessanter Punkt, aber was mich wirklich interessiert, ist das Identifizieren von Prozessen, mit denen wir die Qualität für unsere Kunden verbessern“, bemerkt Peters.

Über Fertigung und Vertrieb hinaus hat FleetPride die Kreditoren- und Debitorenbuchhaltung für Verbesserungsinitiativen ins Visier genommen, und außerdem die Art und Weise, wie neue Produkte und Teilenummern in die Systeme aufgenommen werden. Kürzere und einheitlichere Zykluszeiten für das Hinzufügen neuer SKU werden es dem Unternehmen ermöglichen, neue Produkte schneller anzubieten und so den Erstanbietervorteil für sich zu nutzen.

Auf längere Sicht möchte Peters, dass das Unternehmen in der Lage ist, Lean-Methoden in neuen Unternehmen, die es erwirbt, schnell umzusetzen. „Wenn wir eine Methodik für kontinuierliche Prozessverbesserung mit Lean-Techniken als Hauptinstrument als Teil unserer Übernahmeintegration einsetzen, wird das zu einer schnelleren Nutzbarmachung von Synergien führen, wodurch wir wiederum zukünftig mehr Übernahmen schneller werden durchführen können.“

GESCHWINDIGKEIT GEWINNT IMMER

TBM ist spezialisiert auf operative und Lieferkettenberatung für Hersteller und Händler. Wir sorgen dafür, dass Ihre betrieblichen Abläufe Vollgas geben, damit Sie agiler werden und Ihre Geschäftsleistung drei- bis fünfmal mehr beschleunigen können als Ihre Konkurrenten.

in   | tbmco.de

