The Institute of Information Management and The Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies

The Electronic Collaboration Study

Fallstudie Röhm GmbH & Co. KG

Konsignationslager zwischen dem Degussa Geschäftsbereich Röhm und der BASF Coatings AG

Enrico Senger, Hubert Österle

Institut für Wirtschaftsinformatik,
Universität St. Gallen

Institute of Information Management
University of St.Gallen

Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies

Über „The Electronic Collaboration Study“

„The Electronic Collaboration Study“ ist ein gemeinsames Projekt des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen (Schweiz) und des Center for Digital Strategies at the Tuck School of Business at Dartmouth, Hanover, NH (USA).

Beide Institutionen sammeln Fallstudien zur unternehmensübergreifenden elektronischen Zusammenarbeit. Ziel ist es, Muster herauszuarbeiten, die aufzeigen, wie Unternehmen Wettbewerbsvorteile aus dem Einsatz von Informationstechnologie erzielen können. Das Ergebnis sind Handlungsempfehlungen für eine erfolgreiche elektronische Zusammenarbeit.

Die wissenschaftliche Leitung des Projektes obliegt Prof. M. Eric Johnson, PhD, Direktor des Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies und Prof. Dr. Hubert Österle, Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik und Chief Technology Officer von „The Information Management Group“ (IMG). Weiterhin unterstützen Prof. Dr. Walter Brenner und Prof. Dr. Elgar Fleisch, Universität St. Gallen, sowie Prof. Hans Brechbühl und Prof. Stephen Powell, PhD, Tuck School of Business, die Ziele dieses Projektes.

Über die Autoren

Enrico Senger ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum Customer > Knowledge > Performance des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz, e-Mail: enrico.senger@unisg.ch

Prof. Dr. Hubert Österle ist Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen und Chief Technology Officer von The Information Management Group (IMG).

Weiterführende Links

Fallstudiendatenbank:	http://cases.iwi.unisg.ch
Center for Digital Strategies:	http://www.tuck.dartmouth.edu/digitalstrategies
Institut für Wirtschaftsinformatik:	http://iwi.unisg.ch

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung iv

Abstract iv

1 Unternehmen 1

2 Ausgangssituation 2

3 Projekt 5

4 Neue Lösung 6

5 Erkenntnisse 12

Expertengespräche 13

Zusammenfassung

Röhm stellt Spezialkunststoffe, beispielsweise für die Lackindustrie, her. Zusammen mit BASF Coatings entwickelte Röhm ein erweitertes Vendor Managed Inventory, das neben der Bewirtschaftung eines Konsignationslagers, der aktuellen und exakten Übernahme der Tankfüllungen beim Kunden via Telemetrie, der Übernahme von Vorhersagewerten, der Weitergabe von Qualitätsinformationen zu Chargen auch die elektronische Abrechnung der Lieferungen umfasst. Der frühzeitige Zugriff auf planungsrelevante Daten und Prozessvereinfachungen kompensierten den Mehraufwand für die Lagerbewirtschaft. Der Hauptnutzen wird wie im Fall von L´Oréal in der stärkeren Verbindung mit dem Kunden und dessen Prozessen gesehen.

Abstract

Röhm manufactures special plastics, for example for the paint industry. Together with BASF Coatings, Röhm developed an extended vendor managed inventory which in addition to consignment stock management, up-to-date and exact transfer of tank fillings at the customer's via telemetrics, the transfer of forecast values and the forwarding of quality information on lots, also includes the electronic billing of deliveries. Early access to data which are relevant to planning plus process simplifications compensated the extra cost of inventory management. As in the case of L´Oréal, the main benefits are considered to be stronger connection with the customer and their processes.

© HSG / IWI / BECS / 7

1 Unternehmen

Übersicht. In der Röhm GmbH & Co. KG in Darmstadt hat die Degussa AG ihre Aktivitäten zur Herstellung von Spezialkunststoffen auf der Basis von Methacrylaten zusammengefasst. Aus der Grundsubstanz Methylmethacrylat stellt das Unternehmen insgesamt 50'000 verschiedene Produkte her, von Lackrohstoffen, Reaktionsharzen und Pharmapolymeren bis hin zu Öl-Additiven und verschiedenen PLEXIGLAS® Produkten.

	Röhm GmbH & Co. KG
Gründung	1907 als "Röhm & Haas" in Esslingen/Neckar
Firmensitz	Darmstadt
Branche	Chemische Industrie
Geschäftsfelder	Methacrylate (z.B. Monomere, PLEXIGLAS®, Öl-Additive, Pharmapolymere, Reaktionsharze und Lackrohstoffe)
Firmenstruktur	gehört zum Unternehmensbereich Spezialkunststoffe der Degussa-Hüls Gruppe, umfasst 3 Business Units (Spezialacrylate, Methacrylate, Plexiglas) 50 Vertriebs- und Produktionsstandorte in Europa, USA, Asien
Homepage	www.roehm.com
Umsatz	2001: ca. 1 Mrd. EUR
Mitarbeiter	2001: ca. 4'400
Kunden	ca. 10'000 davon 100 mit Potenzial für Vendor Managed Inventory
Kooperationsprozess(e)	Supply Chain Management
Subprozess(e)	Vendor Managed Inventory
Softwarelösung	SAP R/3 (Module SD, PP, MM, FI, mySAP SCM (SAP APO CLS), mySAP Workplace, Connector Seeburger)

Tabelle 1-1: Kurzportrait der Röhm GmbH & Co. KG

Herausforderungen im Wettbewerb. Ein kleiner Teilbereich dieser Produktpalette sind sogenannte Monomere, chemische Basisstoffe, die als Rohstoffe für weiter veredelte Produkte dienen. Methacrylatmonomere sind Flüssigprodukte, die in Tanks oder als verpackte Ware gelagert werden und die die Kunden regelmässig und in grosser Menge verarbeiten. Aufgrund dieser Eigenschaften sind Monomere für Vendor Managed Inventory Szenarien interessant.

In der Produktgruppe der Methacrylatmonomere ist die BASF Coatings AG ein wichtiger Kunde von Röhm. Das weltweit tätige Unternehmen stellt unter anderem Lacke und Farben für die Automobilindustrie her.

BASF Coatings AG	
Gründung	1903 Gründung der Glasurit-Werke Max-Winkelmann am Standort Münster-Hiltrup 1965 Übernahme der Glasurit-Werke Max Winkelmann durch die damalige Badische Anilin- und Sodafabrik AG, der späteren BASF Aktiengesellschaft. Startpunkt des Aufbaus einer Lackgruppe innerhalb der BASF AG.
Firmensitz	Münster
Branche	Chemische Industrie
Geschäftsfelder	Lacke und Farben
Firmenstruktur	Unternehmensbereich der BASF-Gruppe mit 27 Produktionsstandorten weltweit
Homepage	http://www.basf-coatings.de
Umsatz	2001: 2,3 Mrd. € (+3%)
Marktanteil	verfügt über eine starke Marktstellung in Europa, Nord- und Südamerika sowie der Region Asien/Pazifik, unter anderem mit eigenen Gesellschaften in Australien, China, Indien, Japan und auf den Philippinen.
Mitarbeiter	ca.10'000

Tabelle 1-2: Kurzportrait der BASF Coatings AG

Die Automobilindustrie verlangt von ihren Zulieferern hohe Flexibilität und übt einen hohen Kostendruck aus. Die Zulieferer versuchen auf sinkende Preise und individuellere Anforderungen ihrer Kunden durch die Implementierung effizienter Kooperationsprozesse mit den eigenen Zulieferern zu reagieren. BASF Coatings reorganisierte deshalb die eigenen Beschaffungsprozesse und lud dabei die fünf Kernlieferanten (Röhm, Bayer, BASF, Hoechst und Clariant) zur Mitarbeit ein. Diese Unternehmen treten zwar am Markt als Wettbewerber auf, sind aber keine Alternativlieferanten für die an BASF Coatings gelieferten Produkte.

2 Ausgangssituation

Strategie. Bislang bestand zwischen Röhm und BASF Coatings ein traditionelles Kunden-Lieferanten-Verhältnis mit Terminaufträgen.

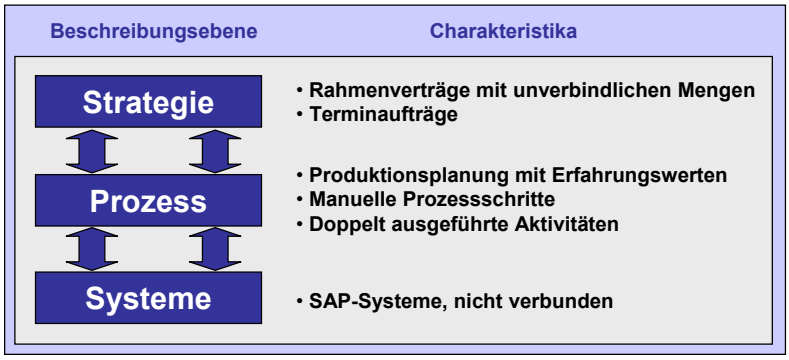


Abbildung 2-1: Kurzcharakteristik

Prozess. Zu Beginn des Jahres kommunizierte BASF Coatings jeweils eine grobe, unverbindliche Bedarfsschätzung. Weitere Informationen über Bedarf und Verbrauch tauschten die Geschäftspartner nicht aus. Die Produktionsplanung bei Röhm beruhte neben diesen Zahlen vor allem auf Erfahrungswerten.

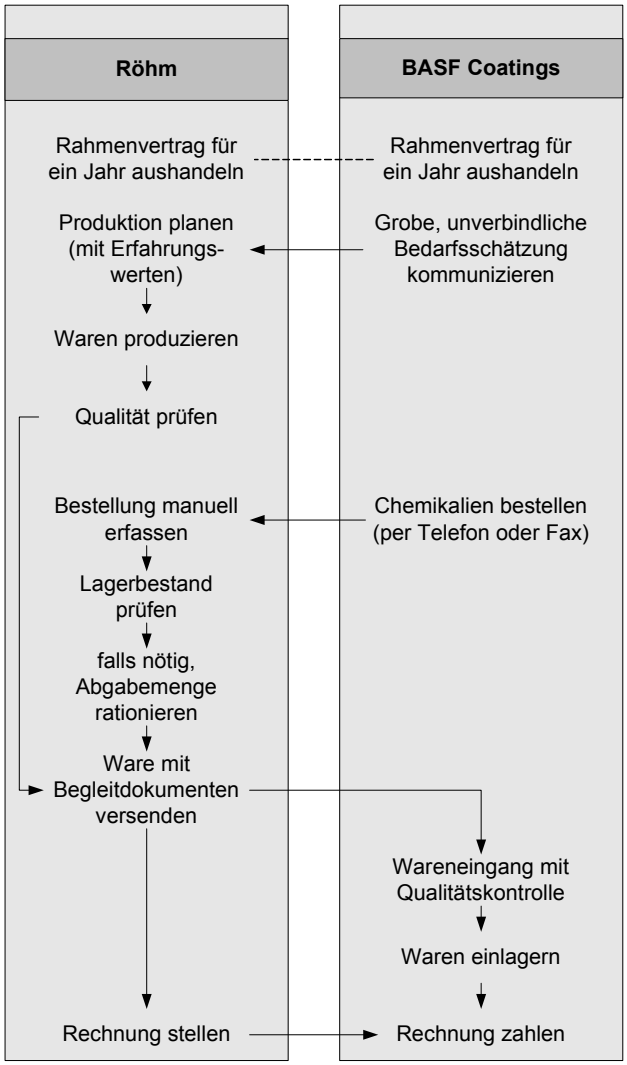


Abbildung 2-2: bisheriger Prozess

BASF Coatings bestellte via Telefon oder Fax die benötigten Chemikalien. Waren die Chemikalien in ausreichender Menge im Lager, führte Röhm die Bestellung wunschgemäss aus, anderenfalls erhielten die Kunden eine rationierte Abgabemenge. Zusammen mit der Ware wurden Lieferschein und andere Begleitdokumente wie Analysezertifikate und Sicherheitsdatenblatt papierbasiert verschickt. BASF Coatings überprüfte bei Wareneingang jede Lieferung auf die Einhaltung der Qualitätsstandards und lagerte sie an-

schliessend ein. Für jeden einzelnen Auftrag wurde eine papierbasierte Rechnung erstellt. Einen Überblick über den Prozess liefert Abbildung 2-2.

Systeme. Röhm tauschte mit anderen Kunden Bestell- und Lieferdaten via EDIFACT (Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport) aus. Zu BASF Coatings bestand jedoch keine elektronische Schnittstelle. Als Enterprise Ressource Planning (ERP)-System verwendeten beide Unternehmen SAP Produkte. Während bei BASF Coatings bis Juni 2002 noch SAP R/2 im Einsatz war, stand Röhm ein SAP R/3 System zur Verfügung. Die Produktionsplanung bei Röhm wurde durch Microsoft Excel unterstützt und war nicht mit dem ERP-System gekoppelt.

Leidensdruck. Die Zusammenarbeit zwischen Röhm und BASF Coatings war ineffizient:

- Röhm hatte nur ungenaue Informationen über den Bedarf von BASF Coatings. So waren weder Lagerbestand noch kurzfristige Entnahmespitzen bekannt. Die Lieferpläne der Automobilzulieferindustrie, auf deren Grundlage die Lacke mit einer Vorlaufzeit von 2-4 Wochen abgerufen wurden, waren Röhm nicht bekannt. Eine so kurzfristige Produktion der dafür benötigten Lackrohstoffe ist weder technisch noch wirtschaftlich möglich. Röhm produzierte die Chemikalie deshalb auf Grundlage grober Schätzungen auf Lager. Umgekehrt hatte BASF Coatings keine Informationen über Röhm's Lieferpläne und den jeweiligen Lieferstatus.
- Obwohl alle Kunden von Röhm einen relativ gleichmässigen Bedarf haben, führten Nachfrageschwankungen regelmässig dazu, dass die Lieferungen an die Kunden rationiert werden mussten. Auf beiden Seiten entstanden deshalb hohe Sicherheitsbestände in den Lagern.
- Röhm und BASF Coatings führten viele Arbeitsschritte doppelt aus. Beide überprüften die Qualität der Chemikalien - Röhm nach der Produktion, BASF Coatings bei Wareneingang.
- Die Mitarbeiter beider Unternehmen tauschten Informationen telefonisch bzw. papierbasiert aus und gaben sie Daten nachträglicher manuell in die bestehenden Systeme ein. Dies führte zu hohen Prozessdurchlaufzeiten.
- Der Kostendruck der Automobilhersteller zwang Zulieferer wie BASF Coatings zur Reorganisation der Beschaffungsprozesse. Dadurch wurde der Kostendruck in der Lieferkette weitergegeben. Röhm hatte die Optimierung seines Unternehmens-Netzwerkes durch Kapazitätsabgleich zwischen Kundenaufträgen und Ressourcen in Echtzeit bereits als IT-Vision definiert.

© HSG / IWI / BECS / 7

3 Projekt

Ziele. BASF Coatings initiierte zur Optimierung seiner Einkaufsprozesse das Projekt PROGRESS (process integrated supply) und lud die Kernlieferanten, darunter Röhm, zur Mitwirkung ein. Auf Geschäftsführungsebene vereinbarten beide Unternehmen eine strategische Partnerschaft mit kooperativen Prozessen, um Kosten zu reduzieren, Durchlauf- und Bearbeitungszeiten zu verkürzen sowie Informationsqualität und Servicegrad zu verbessern.

Aus dem politischen Willen des Top Managements wurde zunächst auf Fachebene, später unter Beteiligung der IT-Abteilungen gemeinsam die Projektdefinition abgeleitet. Die Analyse der gemeinsamen Prozesse zeigte die grössten Nutzenpotentiale in der Realisierung von Konsignationslagern, einer Spezialform von Vendor Managed Inventories (VMI), bei welcher der Lieferant Eigentümer des Lagerbestandes bleibt. Röhm sah darin die Chance, die Kundenbeziehung zur BASF Coatings zu intensivieren. Das Projekt wurde von diesen strategischen Überlegungen geleitet und von engen Terminvorgaben des Top Managements getrieben. Röhm verzichtete auf eine detaillierte Wirtschaftlichkeitsrechnung.

Durchführung. Die strategische Zusammenarbeit wurde im April 2000 vereinbart. Nach der Projektdefinitionsphase wurde das Konsignationslager-Szenario ab 2001 implementiert. Dem Projektteam gehörten auf der Seite der Fachbereiche neben der Projektleiterin, Frau Dr. Scholz, zwei Mitarbeiter des Verkaufs und ein Mitarbeiter der Produktion an, die in Teilzeit insgesamt etwa 20-30 Personentage investierten. Die IT-Projektleitung hatte Edwin Wieland von der Degussa-IT-Tochter its.on[1] inne. Von Seiten der BASF Coatings arbeiteten weitere vier Personen im Konsignationslager-Projekt mit.

Mit der Prozessoptimierung im Auftrag des Geschäftsbereichs waren technische Hürden verbunden. Röhm und BASF Coatings hatten unterschiedliche Systeme im Einsatz. Zudem hatten beide Seiten unterschiedliche Stammdatenstrukturen. So kann einer Chemikalie bei BASF Coatings eine Artikelnummer zugeordnet sein, während Röhm je nach Verpackungsart (z.B. Stoff lose, Stoff verpackt) mehrere Produkte unterscheidet. Hier war die Entwicklung von Mappingmechanismen erforderlich. Das zentralisierte Know-how in der IT-Abteilung erleichterte das Mapping erheblich. Da die Mitarbeiter u.a. auch mit den Stammdatenstrukturen vertraut waren, entfiel hier eine zeitaufwendige interne Abstimmung mit anderen Abteilungen.

[1] Die Degussa-Hüls-Gruppe legte zum 1.1.2002 die Informatikaktivitäten der einzelnen Tochtergesellschaften im IT-Dienstleister its.on GmbH & Co. KG mit insgesamt ca. 750 Mitarbeitern zusammen. Die Zuständigkeiten für einzelne Projekte änderten sich dadurch nicht.

© HSG / IWI / BECS / 7

Die professionelle Steuerung des PROGRESS-Projektes der BASF Coatings, unterstützt durch die EDL Consulting, ermöglichte eine schnelle Implementierung des Konsignationsprozesses mit Röhm. Hilfreich waren die von der BASF Coatings organisierte „IT-Roundtables“ mit den Projektleitern aller Kernlieferanten. Vom Austausch von Erfahrungen („Lessons Learned“) in den jeweiligen Projekten profitierten alle Beteiligten.

Kritische Erfolgsfaktoren. Als wesentlichen Erfolgsfaktor nennt Peter Kühn, Leiter des für Röhm zuständigen Bereichs des IT-Diensleisters its.on, den starken politischen Druck des Top-Managements. Der gemeinsame Wille, die Zusammenarbeit der Unternehmen zu intensivieren und Synergieeffekte zu nutzen, war Ausgangspunkt der Definition eines Kooperationsprojektes.

Wichtig ist ein gemeinsames Problemverständnis aller Beteiligten. Notwendige Projekte können jedoch nur effizient realisiert werden, wenn zur gemeinsamen Sprache der gemeinsame Lösungswille hinzutritt. Die Verantwortlichen bei Röhm und BASF Coatings waren entschlossen, die gemeinsamen Nutzenpotentiale eines Konsignationslagers schnell zu realisieren. BASF Coatings brachte dazu auch die Erfahrungen vergleichbarer Projekte mit anderen Lieferanten ein.

Gerade VMI-Projekte zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus, für deren Lösung die Projektplanung genügend Zeit vorsehen sollte. Ideale VMI-Projekte sollten nach Einschätzung von Kühn den Zeitraum von 12 Monaten aber nicht überschreiten.

4 Neue Lösung

Beschreibungsebene	Charakteristika neu	Charakteristika alt
Strategie	• Konsignationslager	• Rahmenverträge mit unverbindlichen Mengen • Terminaufträge
Prozess	• Produktionsplanung mit Forecastzahlen • Automatische Konsignationsbeschickung • Automatische Abrechnung	• Produktionsplanung mit Erfahrungswerten • Manuelle Prozessschritte • Doppelt ausgeführte Aktivitäten
Systeme	• Datenaustausch via XML • SAP Systeme, miteinander verbunden	• SAP-Systeme, nicht verbunden

Abbildung 4-1:Vergleichende Kurzcharakteristik

Strategie. Röhm betreibt nun für BASF Coatings Konsignationslager auf deren Werkgelände.

Prozess. Der Geschäftsbereich Röhm Methacrylate übernimmt die Befüllung der Tanks und die Belieferung mit Fassware auf Basis der von BASF Coatings übermittelten Bestände, Planbedarfe und geplante Entnahmen. Die Chemikalien werden von BASF Coa-

tings bei Entnahme durch Gutschrift („self billing“) bezahlt. Begleitdokumente wie Analysezertifikate tauschen die Partner zukünftig über eine elektronische Plattform aus.

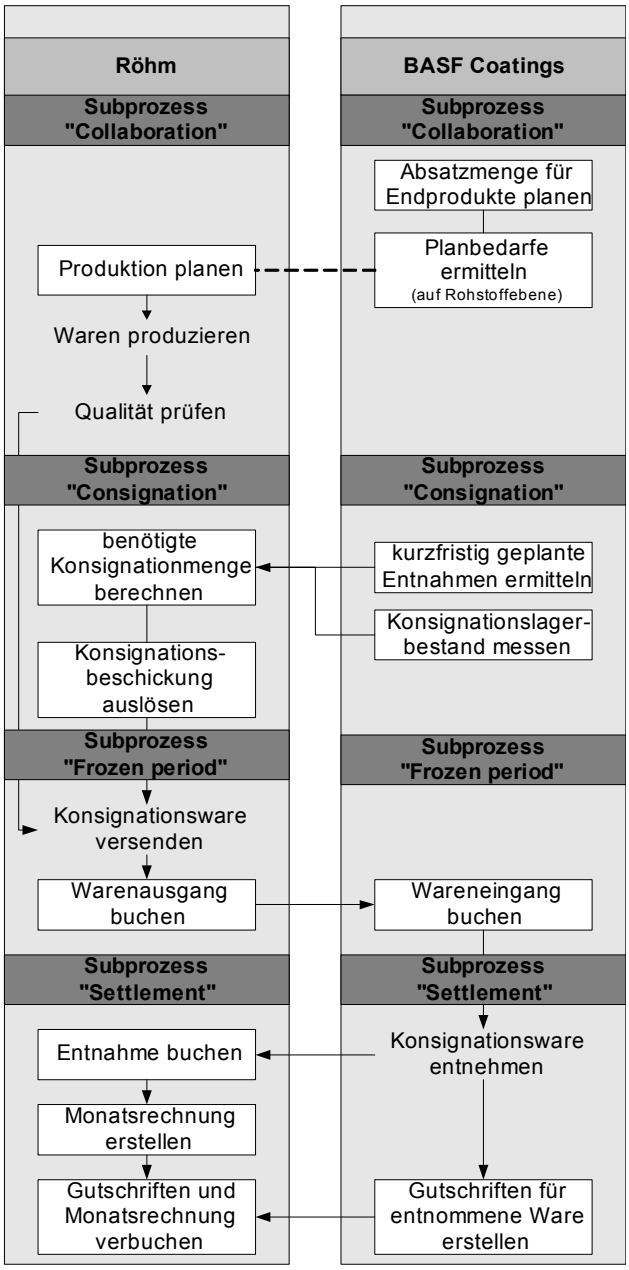


Abbildung 4-2: neuer Prozess

Einen Überblick über den realisierten Kooperationsprozess liefert Abbildung 4-2. Die Prozessautomatisierung (Bestands- und Entnahmemessungen, Bedarfsberechnung, Auslösung von Beschickungsaufträgen, Abrechnung) führt dazu, dass die Mitarbeiter mehr Kontrollfunktionen wahrnehmen und weniger aktiv in den Prozess eingreifen als bisher.

Der neue kooperative Prozess zwischen BASF Coatings und Röhm besteht aus vier Subprozessen:

- *„Collaboration“*. Röhm erhält monatlich die Prognose des Chemikalienbedarfs der nächsten zwölf Monate. Auf Grundlage dieser Informationen werden entsprechende Produktionsmengen berechnet und terminiert.
- *„Consignation“*. Die aktuellen Bestände der Silotanks (Flüssigkeiten und Granulate) werden täglich per Telemetriemessung an Röhm übermittelt. Ebenfalls gemeldet werden die kurzfristigen Entnahmen auf Basis freigegebener Fertigungsaufträge der BASF Coatings. Röhm stellt sicher, dass dafür jederzeit ausreichende Bestände in den Konsignationslagern vorhanden sind. Für Stückgut werden die Mengen aus den SAP R/3-Beständen der BASF Coatings rekonstruiert. Eine automatische Verbrauchsmessung für diese Produkte, etwa mit Hilfe von an Paletten befestigten Chips, wurde aus Kostengründen verworfen.
- *„Frozen Period“*. Die Transitzeit für die Chemikalien zwischen Röhm und BASF Coatings Werken definiert eine Zeitspanne, in der keine Lieferänderungen mehr möglich sind. Bei Wareneingang prüft BASF Coatings nun nicht mehr die Qualität jeder Lieferung, sondern führt Stichproben auf Basis der jetzt online bereitgestellten Analysezertifikate durch. Aus versicherungstechnischen Gründen werden die Waren bereits bei Ankunft auf dem Werksgelände in den Systemen der BASF Coatings verbucht, bleiben aber im Besitz von Röhm. Ausser dem Lieferschein werden in allen Teilprozessen keine papierbasierten Dokumente mehr verschickt.
- *„Settlement“*. Die täglich übermittelten Entnahmebuchungen der BASF Coatings führen zur Buchung entsprechender Konsignationsentnahmen bei Röhm. Der Rechnungsversand entfällt, da beide Partner von den gleichen Entnahmemengen ausgehen. Die Zahlungen von BASF Coatings werden nun einfach gegen eine systemintern erstellte Monatsrechnung gebucht.

Systeme. Im Rahmen des implementierten Kooperationsprozesses setzen beide Partner SAP R/3 ein. Der SAP APO (Advanced Planning Optimizer) unterstützt die Produktionsplanung auf Grundlage der rollierenden 12-Monats-Forecasts (sog. Monatstableaus) und die Konsignationsbeschickung über die Entnahmemeldungen (sog. Tagestableau). Der SAP Workplace visualisiert die übermittelten Plan-, Bestands- und Entnahmedaten und stellt Begleitdokumente elektronisch bereit (s. Abbildung 4-3).

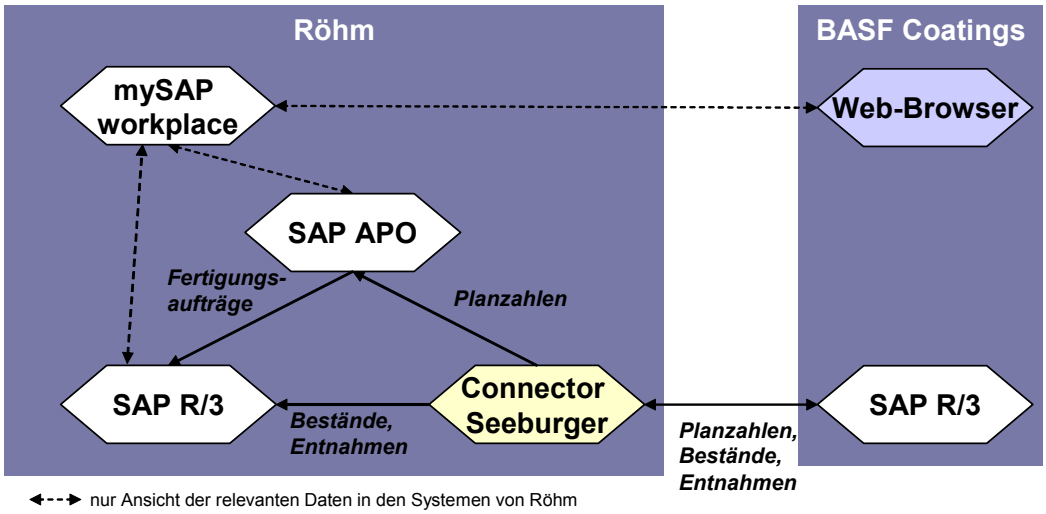


Abbildung 4-3: Systemarchitektur

Plan-, Bestands- und Entnahmeinformationen werden im XML-Format versandt und bei Röhm über den SAP Business Connector bzw. Connector Seeburger [s. Seeburger 2003] angenommen und verarbeitet. Dafür nutzen die Partner Teile des auf XML aufsetzenden Standards Chemical Industry Data Exchange (CIDX), der Prozesse und auszutauschende Daten für die chemische Industrie definiert [s. CIDX 2003]. Das von Röhm verwendete Derivat besteht nur aus den im konkreten Fall benötigten Felddefinitionen (s. Abbildung 4-4).

```
- <Data>
  - <Datarecord>
      <Date>20010703</Date>
      <Time>020312</Time>
      <ProductNoVendor>99945779</ProductNoVendor>
      <Vendor>RoehmGmbH_ChemischeFabrik____64275_Darmstadt</Vendor>
      <NoVendor>00999500</NoVendor>
      <NoCustomer>56554</NoCustomer>
      <MaterialNoCustomer>RX093129</MaterialNoCustomer>
      <Customer>BASFCoatingsAG;48165_MUENSTER-HILTRUP</Customer>
      <PlantCustomer>01</PlantCustomer>
      <LocationCustomer>E102</LocationCustomer>
      <PlaceCustomer />
      <ActualValue>11620</ActualValue>
      <MeasurementUnit>KG</MeasurementUnit>
      <LastDayConsumption>612,000</LastDayConsumption>
      <ConsumptionDate>20010702</ConsumptionDate>
    </Datarecord>
```

Abbildung 4-4: Beispiel einer XML-Nachricht zwischen Röhm und BASF Coatings

Bei der Systemauswahl orientierten sich die Partner konsequent an der jeweils vorhandenen Applikationslandschaft mit ERP-Systemen auf SAP-Basis. Für die Produktionsplanung setzt Röhm deshalb SAP APO ein; der Zugriff auf Informationen aus den SAP-Systemen von Röhm wird über SAP Workplace ermöglicht. Hier gehen die Verantwortli-

chen mittelfristig von einer Migration auf das Nachfolgeprodukt SAP Enterprise Portals aus.

Kosten und Nutzen. Das Konsignationslager-Szenario wurde ab Januar 2001 für ein Produkt in Betrieb genommen, im Juni 2001 kam ein weiteres Produkt hinzu. Seit Oktober 2001 werden sämtliche innerdeutschen Lieferungen von Röhm an BASF Coatings mit Hilfe des unternehmensübergreifenden Prozesses abgewickelt. Weitere Roll-outs für die europäischen Standorte der BASF-Coatings sind in der Umsetzungsphase. Eine Übertragung der Lösungselemente auf andere Kunden ist in Vorbereitung.

Die Implementierung des Konsignationsprozesses hat zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen der Röhm GmbH & Co. KG und dem strategisch wichtigen Kunden BASF Coatings AG geführt. Beide Partner reduzieren Prozesskosten und -durchlaufzeiten.

Röhm kann seine Monomerproduktion genauer planen und die Konsignationslager bei der BASF Coatings automatisiert nachfüllen. Der elektronische Dokumentenaustausch ersetzt den papierbasierten Austausch. Durch den neuen Abrechnungsprozess entfällt zudem die Rechnungsprüfung. BASF Coatings bindet durch die Konsignation künftig kein Kapital mehr in Sicherheitsbeständen für Monomere, kann die Prozessschritte Bestellung und Qualitätsprüfung einsparen und die Abrechnung vereinfachen. Die Partner errechneten ein gemeinsames Einsparvolumen von 500'000 EUR jährlich, wovon bisher 100'000 EUR pro Jahr allein an Bestellkosten eingespart werden konnten. Eine Übersicht über realisierte Nutzenpotentiale liefert Tabelle 4-1.

Der neu implementierte Konsignationsprozess involviert bei Röhm etwa fünf Mitarbeiter direkt (zwei Mitarbeiter im Verkauf, zwei Mitarbeiter in der Produktion und etwa einen Mitarbeiter in der Buchhaltung). Das System wurde von ihnen anfänglich sehr gut aufgenommen. Da die Zusammenarbeit mit BASF Coatings Pilotcharakter hat, müssen die Mitarbeiter jedoch zwei Prozesse bedienen. Alle anderen Kunden bestellen derzeit weiter mit Terminaufträgen. Dies führte dazu, dass die Mitarbeiter auch für die Zusammenarbeit mit BASF Coatings teilweise die alten Kanäle (Telefon und Fax) wieder nutzten, bis dies von der Führung explizit untersagt wurde. Die genannten Potentiale sind für Röhm deshalb wohl mittel- bis langfristig nur dann realistisch, wenn es gelingt, einen möglichst grossen Umsatzanteil über Konsignationsprozesse abzuwickeln.

© HSG / IWI / BECS / 7

Überblick VMI-Szenario zwischen Röhm und BASF Coatings		
Aufwand:		
Projekt		
Laufzeit	19 Monate (April 2000 - Oktober 2001)	
Projektteam - Fachbereich - IS/IT - BASF Coatings	11 Personen - 4 Personen - 3 Personen - 4 Personen	
Projektaufwand (Personentage) - Fachbereich - IS/IT - BASF Coatings	100-110 PT ohne Aufwand bei BASF Coatings - 20-30 PT - 80 PT - keine Angabe	
Projektkosten	200'000 EUR	
Hard- und Softwarekosten	ca. 50'000 EUR	
Betrieb	k. A.	
Durch das VMI-Projekt realisierter Nutzen:		
	Röhm	BASF Coatings
STRATEGIE		
Kunde / Partner		
Infrastruktur lock-in	Erreicht durch Konsignationslager	---
Organisation		
Aufbau von (strategischem) IT-Know-how	Erreicht durch prototypische Umsetzung eines VMI-Szenarios	---
KOOPERATIONSPROZESS		
Prozesskosten	Gemeinsame Einsparungen 500'000 EUR, davon 100'000 EUR Bestellkosten	
Geschwindigkeit	Erreicht, durch Automatisierung und Eliminierung von Prozessschritten	
Qualität	Erreicht durch Austausch von Planzahlen	
SYSTEME		
Synergien zu bestehenden Systemen	Erreicht durch Aufbau auf bestehender SAP-Infrastruktur	---

Tabelle 4-1: Röhm VMI-Projekt - Aufwand und realisierter Nutzen

Geplante Weiterentwicklungen. Es wurde bereits begonnen, vergleichbare VMI-Szenarien zusammen mit anderen Kunden zu realisieren. Eine einfache Übertragung des zwischen Röhm und BASF Coatings implementierten Prozesses ist jedoch nicht möglich, da die Komplexität des Prozesses und die unterschiedlichen prozess- und systemtechnischen Voraussetzungen der Kunden zwangsläufig zu anderen Prozessvarianten führen werden. Der Pilotprozess und die Projektmethodik eignen sich jedoch als Muster, das insbesondere dort grösstenteils übernommen werden kann, wo die Kunden noch keine eigenen Vorstellungen von einem VMI-Szenario entwickelt haben.

Dennoch sehen Peter Kühn und Edwin Wieland die Zukunft von m:n-fähigen Marktplätzen im VMI-Bereich derzeit kritisch, da diese den kundenspezifischen Zuschnitt der Prozesse nicht unterstützen können. Bei Röhm selbst wurde ein Marktplatz bisher nur in wenigen Fällen eingesetzt. Dabei handelte es sich jedoch nur um einen einfachen Or-

der/Invoice-Prozess, bei dem Bestellfax und schriftliche Rechnung durch elektronische Dokumente abgelöst wurden.

5 Erkenntnisse

Das Beispiel des Geschäftsbereichs Röhm Methacrylate illustriert die Potentiale, die Unternehmen durch enge, IT-gestützte Kooperationen erzielen können. Röhm und BASF Coatings verbessern die Prozessqualität durch die automatisierte Übermittlung aktueller Dispositionsinformationen und reduzieren das in Lagerbeständen gebundene Kapital. Die automatisierte Übermittlung und Verarbeitung von Plan-, Bestands- und Entnahmedaten verkürzt die Reaktionszeit von Röhm im Vergleich zur bisher üblichen telefonischen Bestellung durch BASF Coatings.

Das Redesign der Prozesse (z.B. Übertragung der Lagerverantwortung an den Lieferanten, automatische Leistungsverrechnung, elektronische Dokumentation) führt zu einer Prozesskostensenkung.

Der kooperative Prozess zwischen Röhm und BASF Coatings ist exakt auf die Besonderheiten der beiden Unternehmen abgestimmt. Dadurch kann Röhm für BASF Coatings Zusatznutzen stiften, den andere Wettbewerber nicht liefern können. Im konkreten Fall äussert sich dieser Zusatznutzen in der Übernahme der Verantwortung für einen ausreichenden Rohstoffbestand beim Kunden.

Die Realisierung eines Konsignations-Szenarios führt zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen dem Geschäftsbereich Röhm Methacrylate und BASF Coatings mit automatisiertem Datenaustausch und massgeschneiderten Prozessen. Eine derart enge Bindung schafft auch dem Lieferanten Nutzen, da sie die Kosten für einen Lieferantenwechsel des Kunden erhöht.

- **Der Kunde BASF Coatings betrieb gleichzeitig ähnliche Projekte mit weiteren Zulieferern.** Da sich die Zulieferer bei BASF Coatings nicht konkurrieren, konnte BASF Coatings einen Erfahrungsaustausch organisieren, der allen Projekten zugute kam.
- **Die Partner rechneten Kosten und Nutzen des Projektes nicht gegeneinander auf.** Röhm und BASF Coatings wollten ihre Zusammenarbeit nicht durch das gegenseitige Aufrechnen von Kosten und Nutzen belasten. Die Einsparpotentiale des VMI-Szenarios wurden für die Kooperationsbeziehung insgesamt evaluiert. Jedes Unternehmen trug seinen Aufwand selbst und rechnet damit, dass dieser durch den erzielten Nutzen gerechtfertigt ist.

© HSG / IWI / BECS / 7

Expertengespräche

Kühn, Klaus-Peter, Vice President, Leiter Applikationsgruppe 1, its.on GmbH & Co. KG, Darmstadt, Darmstadt, 21. Juni 2002

Wieland, Edwin, Sales , Distribution & Marketing, Applikationsgruppe 1, its.on GmbH & Co. KG, Darmstadt, 21. Juni 2002