

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

The Electronic Collaboration Study

Fallstudie L'Oréal

Vendor Managed Inventory zwischen L'Oréal und „dm-drogerie markt“

Enrico Senger, Hubert Österle

Institut für Wirtschaftsinformatik,
Universität St. Gallen

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

Fallstudienbank:	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
1 Unternehmen.....	1
2 Ausgangssituation.....	3
3 Projekt.....	4
4 Neue Lösung.....	6
5 Erkenntnisse.....	11
Expertengespräche.....	12

Zusammenfassung

L'Oréal ist der Weltmarktführer für kosmetische und dermatologische Produkte. Gemeinsam mit „dm-drogerie markt“ realisierte L'Oréal ein Vendor Managed Inventory, das eine Bedarfsplanung auf Basis von Lagerbeständen und Abverkäufen beim Kunden statt auf Basis von Bestellungen erlaubt. Neben der verbesserten Produktions- und Lagerplanung wurde es möglich, den Sortimentswechsel genauer zu steuern. Die Kosten für den zusätzlichen Service der Lagerbewirtschaftung wurden durch Prozesskostenreduktionen vollständig aufgefangen. Der neue Service führt aber zu einer wesentlich höheren Kundenbindung (höhere Wechselkosten für den Kunden).

Abstract

L'Oréal is world leader in cosmetics and skin products. Together with the drugstore “dm-drogerie markt”, L'Oréal introduced a system of vendor managed inventory which allows requirements planning on the basis of stock levels and customer sales rather than orders. Alongside improved production and inventory planning it then became possible to control assortment changes more precisely. The costs for the additional service of inventory management were completely offset by reductions in process costs. However, the new service leads to significantly higher customer lock-in (higher change costs for the customer).

1 Unternehmen

Überblick. Die L'Oréal-Gruppe ist mit einem Umsatz von 13,7 Mrd. EUR und einem Marktanteil von 13% Weltmarktführer für kosmetische und dermatologische Produkte. Die Schwerpunkte des Produktportfolios liegen in den Bereichen Hautpflege, Make-up, Sonnenschutz und Haarkosmetik (Colorationen, Pflege). Dabei deckt L'Oreal alle Vertriebskanäle (z.B. Lebensmittelhandel, Versandhandel, Apotheken) und Marktsegmente (z.B. Massenprodukte und Luxusprodukte) ab.

L'Oréal S.A.	
Gründung	1907
Firmensitz	Paris
Branche	Kosmetikindustrie
Geschäftsfelder	<ul style="list-style-type: none"> - Kosmetika, Make-Up - Haarpflege, -styling - Haut-, Körperpflege, Sonnenschutz - Parfums
Firmenstruktur	Gegliedert in vier Divisionen (nach den Segmenten Professionelle Produkte, Massenmarkt, Luxus-Produkte, Dermatologische Kosmetika) mit 16 Marken , über 47 Produktionsstätten weltweit.
Homepage	www.loreal.com
Umsatz	2001: 13'740 Mio. EUR (+8,4%)
Ergebnis	2001: 1'229 Mio. EUR (+19,6%)
Marktanteil	weltweit 13%
Mitarbeiter	50'000
Kunden	k. A.
Kooperationsprozess(e)	Lieferkette
Subprozess(e)	Vendor Managed Inventory
Softwarelösung	SAP APO, SAP R/3, Connector Seeburger

Tabelle 1-1: Kurzportrait der L'Oréal S.A.

Herausforderungen im Wettbewerb. Das Kosmetikgeschäft unterliegt starken Modeeinflüssen, die sich beispielsweise in halbjährlich wechselnden Modefarben zeigen. Bekanntheitsgrad und Image von Produktmarken beeinflussen die Kaufentscheidung der Kunden, weil sie auch ein als „modern“ empfundenenes Lebensgefühl transportieren.

L'Oréal hat seine Kosmetikmarken für die Vertriebskanäle Massenmarkt (Consumer Products), Parfümerien, Apotheken, Frisörsalons und Versandhandel in einzelnen Sparten zusammengefasst. Eine Übersicht über Positionierung und Vertrieb der wichtigsten Marken liefert Tabelle 1-2.

Marktpositionierung von L'Oréal		
Sparte	Absatzkanal	Marke
Friseursalons		<ul style="list-style-type: none"> - L'ORÉAL Professionnel - Redken Laboratoires - Kéralogie - Inné
Consumer Products	Einzelhandel	<ul style="list-style-type: none"> - L'ORÉAL PARIS - Jade Maybelline - Garnier
	Versandhandel	<ul style="list-style-type: none"> - Le Club des Créateurs de Beauté
Luxus-Produkte	Parfümerien Weltstadtwarenhäuser	<ul style="list-style-type: none"> - Lancôme - Biotherm - Helena Rubinstein - Parfums & Collections
Apotheken		<ul style="list-style-type: none"> - Vichy - La Roche-Posay

Tabelle 1-2: Markenpositionierung von L'Oréal

Im Folgenden wird auf den europäischen Massenmarkt fokussiert. Dort adressiert L'Oréal das Mittelpreissegment mit Jade und Garnier, das Hochpreissegment mit L'Oréal Paris. Die Marken werden von zwei getrennten Geschäftsbereichen L'Oréal Paris und Jade/Garnier betreut.

Die deutschen Logistikzentren für den Massenmarkt befinden sich in Karlsruhe. Aufgrund der unterschiedlichen Vertriebsstrategie und Ergebnisverantwortung besitzen sowohl „Jade/Garnier“ als auch „L'Oréal Paris“ ein eigenes Auslieferungszentrum. Ihre Logistik muss insbesondere die ständige Veränderung des Kosmetiksortiments, das Aktionsgeschäft, den Vertrieb von Saisonartikeln und das Weihnachtsgeschäft beherrschen.

Das wechselnde Angebot von Kosmetika aller Art erfordert eine ständige Abstimmung mit dem Handel über auslaufende und neu erscheinende Artikel und eine Koordination der Aktionsverkäufe, von denen jeden Monat mehrere parallel stattfinden.

Üblicherweise werden klassische Kosmetikprodukte an die Zentrallager der Handelsketten versandt. Die Zentrallager stellen aus den Lieferungen der einzelnen Hersteller bedarfsgerechte Sendungen an die einzelnen Filialen zusammen. Eine Ausnahme bilden dekorative Kosmetika wie Lippenstifte oder Lidschatten (vom Geschäftsbereich Jade/Garnier z.B. unter der Marke „Jade Maybelline“ vertrieben). Diese werden über Paketdienste direkt an die einzelnen Filialen geliefert. Es handelt sich hierbei um relativ kleine Mengen mit hohem Warenwert. Die Zentrallagerbelieferung nimmt aber auch hier zu.

Ein Hauptabsatzkanal für den Massenmarkt sind Drogeriemarktketten. Diese Kundengruppe orientiert sich sehr stark an Preis und Lieferservice der Handelsprodukte. L'Oréal ist Lieferant von „dm-drogerie markt“, einem Unternehmen, das mit 580 Filialen und ei-

nem Jahresumsatz ca. 2,4 Mrd. EUR (Stand 2001) Rang zwei auf dem deutschen Markt für Drogerieartikel belegt.

2 Ausgangssituation

Strategie. Zwischen L'Oréal (Geschäftsbereich Jade/Garnier) und „dm-drogerie markt“ bestand ein traditionelles Kunden-Lieferanten-Verhältnis.

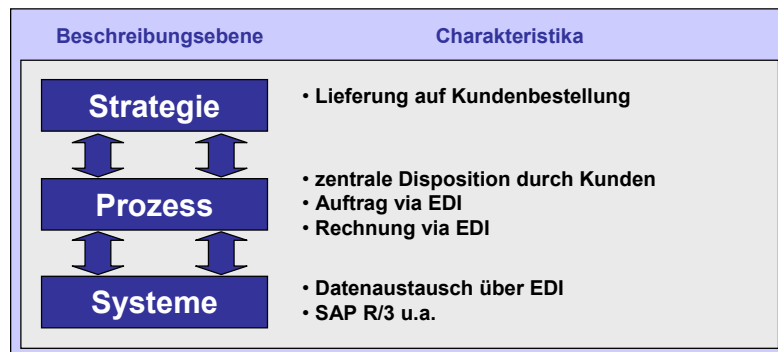


Abbildung 2-1: Kurzcharakteristik Ausgangssituation L'Oréal

Prozess. Das Zentrallager von „dm-drogerie markt“ in Meckenheim nahm die Disposition für den deutschlandweiten Bedarf an Produkten der Marken „Jade“ und „Garnier“ vor und bestellte elektronisch beim Logistikzentrum von Jade/Garnier. Dort wurde die Ware kommissioniert an den Besteller ausgeliefert. Es folgte eine elektronische Rechnungsstellung. Eine Prozessübersicht liefert Abbildung 2-2.

Systeme. Die Partner tauschten Aufträge und Rechnungen branchenüblich über EDI (Electronic Data Interchange) aus und übernahmen sie über Konverter in ihre ERP-Systeme.

Leidensdruck. Obwohl die Zusammenarbeit elektronisch unterstützt wurde, waren einige Schwachstellen augenfällig:

- L'Oréal konnte erst auf die via EDI übermittelte Bestellung reagieren. Dies führte zu Engpässen, wenn plötzlich ungewöhnlich grosse Mengen angefordert wurden. Die Logistikzentren von L'Oréal riefen und rufen Standardprodukte täglich von den Fabriken ab, um ihren Lagerbestand zu minimieren. Zwischen Abruf in der Fabrik und Eingang im Logistiklager vergeht in der Regel ein Tag.

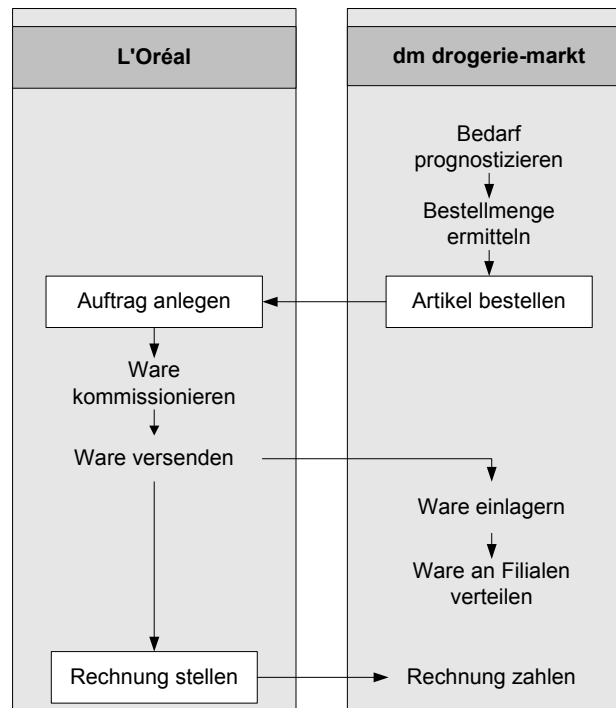


Abbildung 2-2: Bisheriger Prozess bei L'Oréal

- Daten über Lagerabgänge und Verkäufe bei „dm-drogerie markt“ standen L'Oréal für die Planung von Produktion und Lagerbevorratung nicht zur Verfügung.
- Bei stichtagsbezogenen Umstellungen des Sortiments bestand die Gefahr von Produkt-rückläufen. Die aktive Steuerung eines Sortimentswechsels mit der kontrollierten Aus-dünnung von Auslaufprodukten war nur eingeschränkt möglich.
- Vendor Managed Inventory (VMI) Szenarien kamen als Lösungskonzept Ende der 1990er Jahre stark in den Fokus von Fachpresse und Entscheidungsträgern. Da viele Wettbewerber mit dem Konzept zu experimentieren begannen, sah auch Marktführer L'Oréal die Notwendigkeit, eigene Erfahrungen mit VMI zu sammeln, um entspre-chendes Know-how aufzubauen und Potentiale einschätzen zu können.

3 Projekt

Ziele. Die Konzernzentrale erteilte deshalb den Auftrag, Potentiale von Vendor Managed Inventories zur Kostenreduktion und zum Ausbau der Wettbewerbssituation in einem Pilotprojekt zu untersuchen. Als Partner wurde der Kunde „dm-drogerie markt“ ausgewählt, der bereits VMI-Szenarien mit zehn seiner Zulieferer realisiert hatte. Die Initiative für das neue Projekt ging dabei von L'Oréal aus, welches „dm-drogerie markt“ wegen seiner VMI-Erfahrungen und der räumlichen Nähe auswählte. Ein wichtiges Auswahlkriterium war ausserdem der hohe Reifegrad der Prozesse bei dm. Gemeinsam definierten die Part-

ner als Projektziele die Reduktion der Bestandsreichweite (=Lagerbestand/Verbrauch, d.h. die Anzahl von Tagen, für die der Bedarf aus den Lagerbeständen gedeckt werden kann) und der Lagerbestandskosten sowie eine Steigerung des Servicegrades. L'Oréal erwartete ferner verbessertes Wissen über den Kunden und seine Prozesse.

Da es sich um ein Pilotprojekt handelte, wurde der eigene Nutzen von L'Oréal nur überblicksartig abgeschätzt. Der Fokus lag auf einer intensiveren Kundenbindung. Die Partner hielten den Umfang des Projektes zunächst bewusst klein und beschränkten sich auf Standardprodukte. Ausgenommen blieben damit dekorative Kosmetika, Saisonartikel und das Aktionsgeschäft. Die etwa 140 Standardartikel werden regelmässig in grosser Menge benötigt und weisen einen kontinuierlichen Bedarf auf.

Durchführung. Das VMI-Projekt wurde innerhalb von sechs Monaten unter Leitung von Ulrike Gerstmann, Projektleiterin für Supply Chain Projekte, umgesetzt. Weitere Mitglieder des Projektteams waren zwei Vertreter der IT-Abteilung und zwei Mitarbeiter aus dem Bereich Kundenservice, die nach dem Projekt die Betreuung des VMI übernehmen sollten und so auf die neuen (Dispositions-)Aufgaben vorbereitet wurden, sowie zwei externe Berater.

Im Vorfeld des Projektes war ein hoher Abstimmungsaufwand zwischen den verschiedenen Beteiligten erforderlich. Die Hürden in der Umsetzung lagen vorwiegend auf technischer Ebene. Die Integration der verschiedenen Softwarekomponenten erwies sich als schwierig.

Kritische Erfolgsfaktoren. Als wichtigen Erfolgsfaktor nennt Ulrike Gerstmann die klare Definition des Projektauftrages und der Projektziele. Gerade bei der Realisierung von Kooperationsprozessen sollte allen Projektbeteiligten die Zielsetzung des Projektes von Anfang an klar sein. Unterschiedliche Erwartungen und der Versuch, die Projektdefinition während dessen Laufzeit zu verändern, lassen sich so weitgehend vermeiden. Dies verhindert überzogene Erwartungen und eine damit Unzufriedenheit mit den Projektergebnissen.

Es empfiehlt sich, bereits bei Projektbeginn gemeinsam die Messgrössen zu definieren, anhand derer der Projekterfolg und die gemeinsame Zusammenarbeit bewertet werden sollen. L'Oréal und dm verglichen in der Parallelphase zunächst direkt die Planbedarfe der neuen Geschäftslösung mit den Ergebnissen der Disposition von dm und mit den Messgrössen. Seit der Umstellung auf Echtbetrieb sendet dm nur noch die Ist-Daten. Für die Steuerung der Zusammenarbeit werden diese Informationen weiterhin monatlich erhoben und ausgetauscht.

Die Verbindung von Prozessen verschiedener Partner setzt ausserdem voraus, dass die Beteiligten funktionierende, interne Prozesse besitzen, die benötigte Daten in der erforderlichen Qualität bereitstellen. Dies ist Voraussetzung für die Realisierung der Potentiale von Kooperationsprozessen. L'Oréal brach ein VMI-Projekt mit einem anderen Partner ab, da dieser die geforderte Datenqualität nicht liefern konnte.

4 Neue Lösung

Strategie. L'Oréal und „dm-drogerie markt“ realisierten ein VMI-Szenario für Standardprodukte. L'Oréal erhält Informationen über den Lagerbestand bei „dm-drogerie markt“ und befüllt die Lager auf Grundlage dieser Zahlen. Die Dispositionsverantwortung für Standardprodukte geht damit auf L'Oréal über.

Beschreibungsebene	Charakteristika neu	Charakteristika alt
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Strategie</p> <p style="text-align: center;">↕ ↕</p> <p style="text-align: center;">Prozess</p> <p style="text-align: center;">↕ ↕</p> <p style="text-align: center;">Systeme</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> • Vendor Managed Inventory für Standardprodukte • Austausch von Bestandsdaten • automatische Disposition durch L'Oréal • „Auftragsbestätigung“ via EDI • Rechnung via EDI • SAP APO • SAP R/3 	<ul style="list-style-type: none"> • Lieferung auf Kundenbestellung • zentrale Disposition durch Kunden • Auftrag via EDI • Rechnung via EDI • Datenaustausch über EDI • SAP R/3 u.a.

Abbildung 4-1: Vergleichende Kurzcharakteristik L'Oréal

Prozess. „dm-drogerie markt“ übermittelt für das Warenverteilzentrum Meckenheim täglich Lagerbestands- und Lagerabgangsdaten an L'Oréal. Alle zwei Tage führt L'Oréal die Disposition für dm durch und übermittelt das Planungsergebnis anschliessend über EDI als „Auftragsbestätigung“ an dm. Die Disposition selbst läuft automatisiert in drei Teilschritten ab: der Bedarfsprognose (Demand Planning), der Bestimmung der notwendigen Lagerauffüllung und deren logistisch optimierte Bereitstellung. Die Zwischenergebnisse der maschinellen Berechnungen werden den Dispositionsverantwortlichen präsentiert und können bei Bedarf manuell korrigiert werden. Aus Wirtschaftlichkeitsgründen liefert L'Oréal die Waren nur in einer logistischen Einheit (der sog. „Euro-Palette“¹) und nicht in kleineren Gebinden.

Die Stärke von SAP APO (Advanced Planning & Optimization) liegt in der Integration zum SAP R/3 über die CIF-Schnittstelle (Core Data Interface), d.h. der Auftrag für das

¹ Die Euro-Palette ist eine Normgrösse der Centrale für Coorganisation (CCG). Diese deutsche Standardisierungsorganisation für die Konsumgüterindustrie ist im internationalen Standardisierungskonsortium EAN-UCC [s. EAN 2002] vertreten.

Lager Meckenheim wird automatisch im SAP R/3 System angelegt und eventuell nicht verfügbare Artikel werden an APO zurückgemeldet. Gleiches geschieht mit den offenen Bestellungen für den Kunden. L'Oréal beliefert alle zwei Tage das Warenverteilzentrum von „dm-drogerie markt“, wobei die Partner eine Gesamtlieferfrist von fünf Tagen vereinbart haben. (L'Oréal disponiert alle zwei Tage mit den Zahlen des Vortages und einem Prognosezeitraum von fünf Tagen). Nach der Disposition läuft der Prozess wie bisher mit der elektronischen Rechnungsstellung weiter. Eine Übersicht liefert Abbildung 4-2.

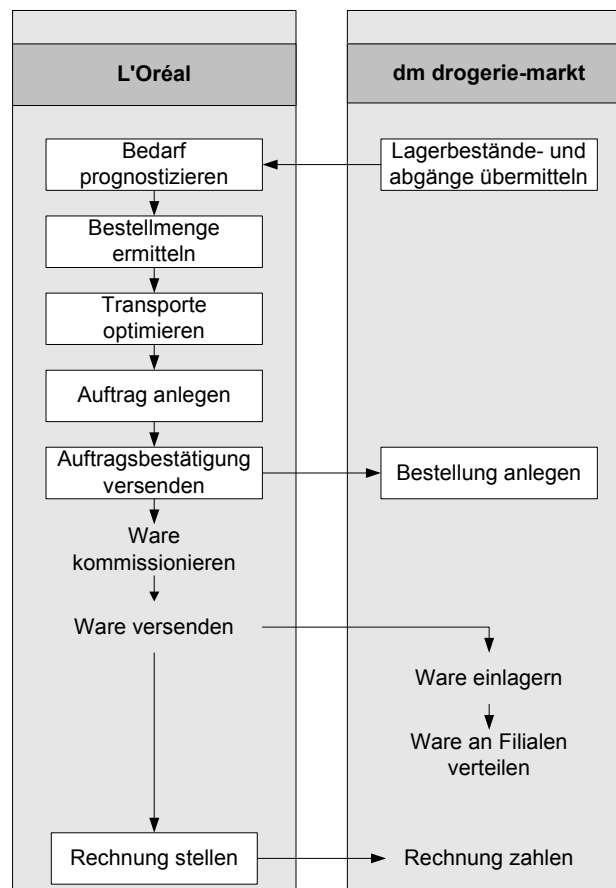


Abbildung 4-2: Neuer Prozess L'Oréal und „dm-drogerie markt“

Die Disposition wird von Mitarbeitern der Kundenserviceabteilung übernommen, die bislang nicht mit Dispositionsaufgaben betraut waren. Die Mitarbeit im Projekt machte sie bereits mit ihren neuen Aufgaben vertraut. Analog dem Konzept des „Key-Account-Managers“ im Vertrieb übernehmen die Mitarbeiter jetzt zusätzlich alle Aufgaben im Logistikzentrum, die für den Kunden dm im dispositiven und administrativen Bereich anfallen.

Systeme. Die Dispositionsaufgaben werden auf Systemebene durch SAP APO unterstützt. Weitere Kandidaten der Softwareevaluation waren Manugistics [s. Manugistics 2003] und

die französische Softwarelösung INFLUE [s. Influe 2003]. Zum Untersuchungszeitpunkt schien zwar ein „Best of Breed“-Ansatz die umfassendste Prozessunterstützung zu bieten, der Gesamtzusammenhang, d.h. die Berücksichtigung der Integration, führte jedoch zur Auswahl von SAP APO. Ein wesentliches Entscheidungskriterium war für L'Oréal die bestehende Systemlandschaft mit SAP R/3 als ERP-System.

Die im EDI-Format (Inventory Report) übermittelten Datensätze von dm werden mit Hilfe eines Konverters (Connector Seeburger, s. [Seeburger 2003]) im IDOC-Format ins SAP APO übertragen. Der Konverter übernimmt dabei auch die Zuordnung der vom Kunden übermittelten Internationalen Artikelnummern im EAN-Standard [s. EAN 2002] in die Materialnummern des SAP-Systems. SAP APO unterstützt die Bedarfsprognose (Modul Demand Planning), berechnet die benötigte Liefermenge (Modul Supply Network Planning) aufgrund der erwarteten Lagerabgänge (Bedarfsprognose) und dem übermittelten Lagerbestand und generiert Transportvorschläge (Modul Transport Load Builder).

Bei der Disposition wird die Produktionsplanung der eigenen Fabriken derzeit noch nicht berücksichtigt. Die Berechnungslogik im SAP APO geht deshalb von einer ständigen Verfügbarkeit der benötigten Produkte aus. Die Bestandsprüfung „Available to promise“ findet im SAP R/3 statt. Diese Daten werden in das ERP-System SAP R/3 übertragen und führen im Modul Sales & Distribution (SD) zu Aufträgen. Das Planungsergebnis wird in Form einer Auftragsbestätigung über den Konverter im EDI-Format an dm geschickt. Eine Übersicht über die Systemarchitektur liefert Abbildung 4-3.

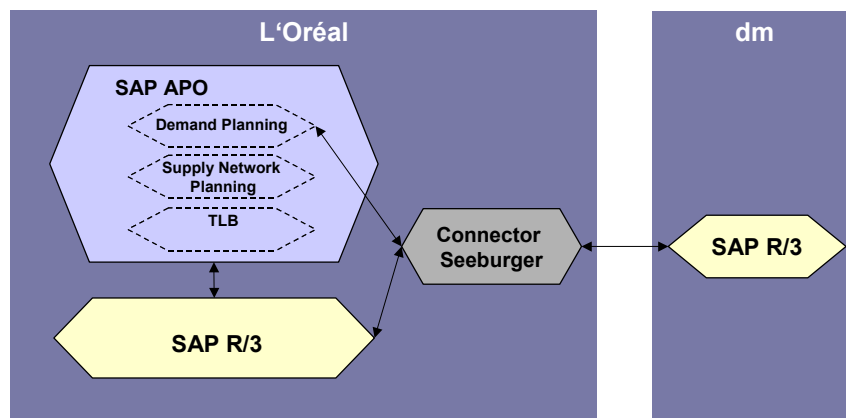


Abbildung 4-3: Systemarchitektur

Kosten und Nutzen. Die prototypische Umsetzung eines Vendor Managed Inventory zwischen L'Oréal und „dm-drogerie markt“ schafft dem Kunden Nutzen durch eine deutliche Reduktion von Bestandskosten (30%) und Bestandsreichweite (50%). Gleichzeitig konnte der Lieferservicegrad um ein Prozent gesteigert werden. Eine Übersicht über die Kosten- und Nutzendimensionen des VMI-Projektes liefert Tabelle 4-1.

Die L'Oréal verantwortet die Disposition und die damit verbundenen Arbeitsschritte. Dies entlastet „dm-drogerie markt“ von den entsprechenden Aufgaben. Gleichzeitig kann L'Oréal durch die Kenntnis der Bestands- und Lagerabverkaufszahlen seine eigene Produktion besser planen und Produktwechsel innerhalb des Sortiments verbessern. Wird das Produkt zu einem Stichtag umgestellt, besteht die Gefahr von leeren Lagern (out of stocks) vor dem Stichtag bzw. von unverkauften Restbeständen. L'Oréal kann diese sog. Obsoletes vermindern, indem es bei der Lagerbewirtschaftung auslaufender Produkte eine Auslaufphase (sog. „phase out“) für die Produkte einplant und unter Umständen die üblichen Sicherheitsbestände reduziert. „dm-drogerie markt“ hat wegen der guten Erfahrungen auch die Disposition von Saisonartikeln wie Sonnencreme an L'Oréal übertragen, was im Ausgangsszenario noch nicht vorgesehen war. (Die Auslieferung der Saisonartikel übernimmt auch weiterhin ein externer Dienstleister).

Überblick CRM-Projekt		
Aufwand:		
Projekt		
Laufzeit	6 Monate	
Projektteam	6 Personen	
intern	4 Personen	
extern	2 Personen	
Projektaufwand (Personentage)	80 PT	
Projektkosten	60'000 EUR	
Betrieb		
Disposition	4 Std. pro Woche	
Durch das VMI-Projekt realisierter Nutzen:		
	L'Oréal	„dm-drogerie markt“
STRATEGIE		
Kunde / Partner		
Infrastruktur lock-in	Erreicht durch VMI	---
Organisation		
Aufbau von IT-Know-how	Prototypische VMI-Evaluierung	---
KOOPERATIONSPROZESS		
Prozesskosten	<i>in Summe gleich:</i> Reduktion durch erhöhte Umschlagshäufigkeit, aber Mehrkosten durch Übernahme der Disposition	30% Reduktion der Bestandskosten Wegfall des Dispositionsaufwandes
Qualität	Verbesserte Planung von Produktion und Sortimentswechseln	Servicegrad +1%
Flexibilität	Umschlagshäufigkeit +100%	Reduktion der Bestandsreichweite um 50%

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

Die Intensivierung der Kundenbeziehung ist der wesentliche Nutzen, den L'Oréal aus dem sechs Monate dauernden Projekt zieht. Den durch verbesserten Produktwechsel und erhöhte Planungssicherheit erreichten Einsparungen stehen Mehraufwände durch die

Übernahme der Disposition in etwa gleicher Grössenordnung gegenüber. Üblicherweise benötigen die verantwortlichen Mitarbeiter zwei Stunden für jeden der (alle zwei Tage stattfindenden) Dispositionsläufe. Die Mitarbeiter nehmen die neue Tätigkeit gut an und haben sie bereits ins Tagesgeschäft integriert. Die derzeit noch häufig notwendige manuelle Datenpflege (etwa bei Produktwechseln) wird hingegen als eintönig empfunden.

Geplante Weiterentwicklungen. L'Oréal überlegt, sich am gemeinsamen CPFR-Projekt der SAP mit ihren Kunden zu beteiligen, um am Wissensaustausch zu Implementierung und Betrieb von VMI-Lösungen teilzunehmen.

Gegenwärtig untersucht L'Oréal auch, inwieweit SAP APO andere Prozesse systemtechnisch unterstützen kann. Angedacht ist ein gemeinsames Projekt der fünf grössten europäischen Ländergesellschaften.

5 Erkenntnisse

Das von L'Oréal realisierte Vendor Managed Inventory Projekt erhöht die Bindung des Kunden an das Unternehmen durch die Schaffung von Zusatznutzen. Der dafür gemeinsam definierte Kooperationsprozess erhöht den Aufwand von „dm-drogerie markt“ im Falle eines Lieferantenwechsels (customer lock-in). Die gesteigerte Prozesseffizienz durch die verbesserte Produktions- und Lagerplanung bei L'Oréal fängt die Kosten für den zusätzlichen Service der Lagerbewirtschaftung auf. Für die Untersuchung elektronischer Kooperationen fällt insbesondere auf:

- **Das VMI-Projekt wurde von L'Oréal initiiert, obwohl „dm-drogerie markt“ bereits ähnliche Lösungen mit zehn anderen Lieferanten vereinbart hatte.** Intention war, die Nutzenpotentiale von VMI für das eigene Unternehmen zu evaluieren. Es überrascht in diesem Zusammenhang, dass „dm-drogerie markt“ von seinen Hauptlieferanten nach den ersten erfolgreichen VMI-Projekten nicht aktiv diese Lösung einforderte.
- **Für L'Oréal liegt der Nutzen in der Erhöhung der Kundenbindung, nicht in der Prozesskostenreduktion.** Die Verteilung der durch Kooperationsprozesse realisierten Potentiale zwischen den Partnern hängt von deren Bedeutung für den einzelnen Partner ab. Im vorliegenden Fall profitiert „dm-drogerie markt“ von einer Reduktion seiner Prozesskosten durch die Lagerbewirtschaftung, während L'Oréal eine wesentlich höhere Kundenbindung erreicht.
- **Bei der Softwareauswahl wurde auf einen „Best of Breed“-Ansatz zugunsten der Integrationsfähigkeit verzichtet.** Dies unterstreicht die Bedeutung von (unternehmensweiten) Softwarestandards. In diesem Fall kann durch eine vom Idealprozess abweichende Prozessdefinition, die durch eine unternehmensstandard-kompatible Software unterstützt wird, mehr Nutzen erzielt werden als durch die Implementierung des Idealprozesses mit anderen Softwarelösungen.

Expertengespräche

Gerstmann, Ulrike, Projektleiterin Supply Chain Projekte, L'Oréal Deutschland, Karlsruhe, 11. Oktober 2002