

## **Fallstudie: Vendor Managed Inventory zwischen L'Oréal und „dm-drogerie markt“**

Enrico Senger, Hubert Österle

Bericht Nr.: BE HSG/ BECS/ 6  
Lehrstuhl: Prof. Dr. H. Österle  
Version: 1.00  
Datum: 1. Februar 2003

**Universität St. Gallen -  
Hochschule für Wirtschafts-, Rechts-  
und Sozialwissenschaften (HSG)**

Institut für Wirtschaftsinformatik  
Müller-Friedberg-Strasse 8  
CH-9000 St. Gallen  
Tel.: ++41 / 71 / 224 2420  
Fax: ++41 / 71 / 224 2777

Prof. Dr. A. Back  
Prof. Dr. W. Brenner (geschäftsführend)  
Prof. Dr. H. Österle  
Prof. Dr. R. Winter

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Unternehmen</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Ausgangssituation</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Projekt</b> .....	<b>5</b>
<b>4</b>	<b>Neue Lösung</b> .....	<b>7</b>
<b>5</b>	<b>Erkenntnisse</b> .....	<b>12</b>

## **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).

## 1 Unternehmen

Die L'Oréal-Gruppe ist mit einem Umsatz von 13,7 Mrd. Euro 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"> <li>• Kosmetika, Make-Up</li> <li>• Haarpflege, -styling</li> <li>• Haut-, Körperpflege, Sonnenschutz</li> <li>• Parfums</li> </ul>
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. €(+8,4%)
Ergebnis	2001: 1'229 Mio. €(+19,6%)
Marktanteil	13%
Mitarbeiter	50'000
Kunden	k.A.
Kooperationsprozess(e)	Supply Chain
Subprozess(e)	Vendor Managed Inventory
Softwarelösung	SAP APO, SAP R/3, Connector Seeburger

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

*Herausforderungen im Wettbewerb.* Das Kosmetikgeschäft unterliegt starken Modeinflüssen, 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 Abbildung 1-2.

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

Abbildung 1-2: Markenpositionierung von L'Oréal

Im Folgenden wird auf den europäischen Massenmarkt fokussiert. Dort adressiert L'Oréal mit „Jade“ und „Garnier“ das Mittelpreissegment, das Hochpreissegment mit „L'Oréal Paris“. Die Marken werden von zwei getrennten Geschäftsbereichen „L'Oréal Paris“ und „Jade/Garnier“ als eigenständige Business Units 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 für monatlich mehrere parallel stattfindende Aktionen.

Üblicherweise werden klassische Kosmetikprodukte an die Zentrallager der Handelsketten versandt und von dort neu gebündelt an die einzelnen Filialen verteilt (alle Produkte verschiedener Hersteller für die einzelne Filiale). 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 hier 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“, die mit 580 Filialen und einem Jahresumsatz ca. 2,4 Mrd. Euro (Stand 2001) Rang zwei auf dem deutschen Markt für Drogerieartikel belegen.

## 2 Ausgangssituation

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

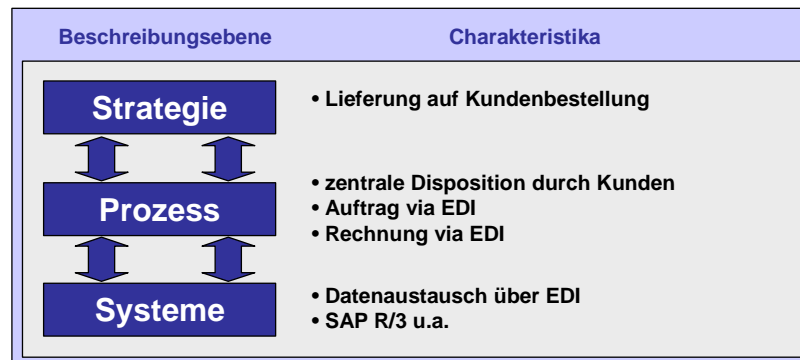


Abbildung 2-1: Kurzcharakteristik

*Prozess.* Das dm Zentrallager 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 und an das Warenverteilzentrum von „dm-drogerie markt“ (in Meckenheim) ausgeliefert. Die Rechnungsstellung erfolgte elektronisch. 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.

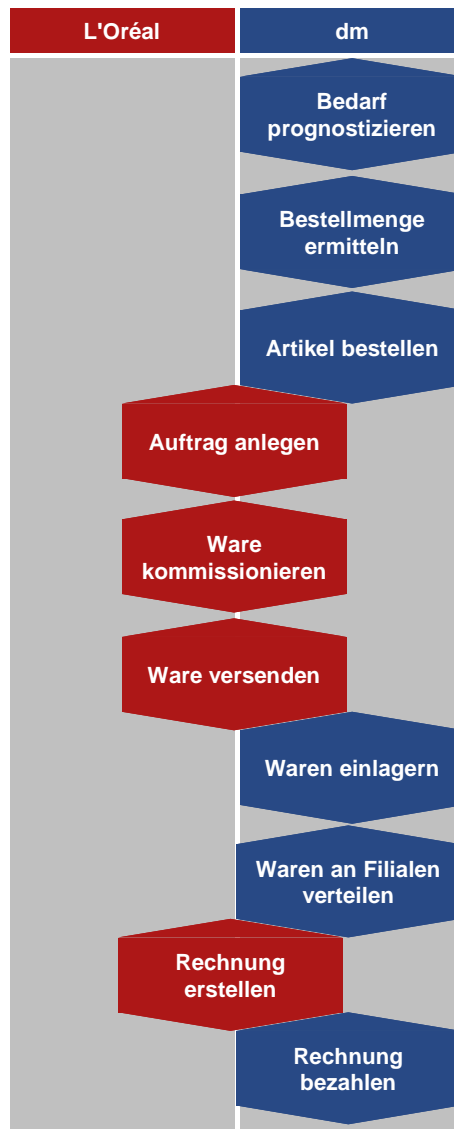


Abbildung 2-2: Bisheriger Prozess

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

- L'Oréal konnte erst auf die via EDI übermittelte Bestellung reagieren. Dies konnte zu Engpässen führen, wenn plötzlich ungewöhnlich grosse Mengen angefordert wurden. Die Logistikzentren von L'Oréal rufen Standardprodukte täglich von den Fabriken ab, um ihren Lagerbestand zu minimieren. Zwischen Abruf in der Fabrik und Eingang im Logistikkager vergeht in der Regel ein Tag.
- 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 Produktrückläufen. Eine aktive Steuerung eines Sortimentswechsels mit der kontrollierten Ausdünnung 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 entsprechendes 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 zur Steigerung der Wettbewerbssituation in einem Pilotprojekt zu untersuchen. Als Partner wurde der Kunde „dm-drogerie markt“ ausgewählt, die 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 Reifegrad der Prozesse bei dm. Gemeinsam definierten die Partner als Projektziele die Reduktion der Bestandsreichweite (=Lagerbestand/Verbrauch, d.h. die Anzahl von Tagen, die der Bedarf aus den Lagerbeständen gedeckt werden kann) und der Lagerbestandskosten sowie eine Steigerung des Servicegrades. Ein weiterer Aspekt für L'Oréal war 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 verbesserten 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 aus.

*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 zukünftig für die Betreuung des VMI verantwortlich sind und so durch die Projekteinbindung auf die Übernahme der 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, dass Unzufriedenheit entsteht.

Es empfiehlt sich, bereits bei Projektbeginn gemeinsam **Messgrößen** zu definieren, anhand derer der Projekterfolg und die gemeinsame Zusammenarbeit bewertet werden. L'Oréal und dm verglichen zunächst in der Parallelphase direkt die Planbedarfe aus VMI/APO mit den Ergebnissen der Disposition von dm und mit den Messgrößen. Mit Umstellung auf Echtbetrieb sendet dm nur noch die Ist-Daten zu den Messgrößen. 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
<p>Das Diagramm zeigt die Beschreibungsebene mit drei horizontalen Ebenen: Strategie, Prozess und Systeme. Jede Ebene ist durch einen blauen Kasten mit weißer Aufschrift dargestellt. Zwischen den Ebenen befinden sich vertikale Doppelpfeile, die die Interaktion und den Informationsfluss zwischen den Ebenen verdeutlichen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vendor Managed Inventory für Standardprodukte</li> <li>• Austausch von Bestandsdaten</li> <li>• automatische Disposition durch L'Oréal</li> <li>• „Auftragsbestätigung“ via EDI</li> <li>• Rechnung via EDI</li> <li>• SAP APO</li> <li>• SAP R/3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lieferung auf Kundenbestellung</li> <li>• zentrale Disposition durch Kunden</li> <li>• Auftrag via EDI</li> <li>• Rechnung via EDI</li> <li>• Datenaustausch über EDI</li> <li>• SAP R/3 u.a.</li> </ul>

Abbildung 4-1: Vergleichende Kurzcharakteristik

*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 nach jedem Teilschritt der maschinellen Berechnungen werden den Dispositionsverantwortlichen präsentiert und könnten bei Bedarf gegebenenfalls manuell korrigiert werden.

Aus Wirtschaftlichkeitsgründen liefert L'Oréal die Waren nur in einer logistischen Einheit (der sog. „Euro-Palette“<sup>1</sup>) und nicht in kleineren Gebinden.

Die Stärke von SAP APO liegt in der Integration zum SAP R/3 über die CIF-Schnittstelle (Core Data Interface), d.h. der Auftrag für das Lager Meckenheim wird automatisch im SAP R/3 System angelegt und evtl. nicht verfügbare Artikel werden an APO zurückgemeldet. Gleiches geschieht mit den offen Bestellungen für den Kunden. L'Oréal beliefert alle zwei Tage die Warenverteilzentren von „dm-drogerie markt“, wobei die Partner eine Gesamtlieferfrist von fünf Tagen vereinbart haben. (Die Disposition erfolgt alle zwei Tage mit den Zahlen des Vortrages 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.

Die Disposition wird von Mitarbeitern der Kundenserviceabteilung übernommen, die bislang nicht mit Dispositionsaufgaben betraut waren. Das Anlernen der Mitarbeiter erfolgte während des Projekts. Die Mitarbeiter übernehmen jetzt zusätzlich analog dem Konzept des „Key-Account-Managers“ im Vertrieb 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 [[www.manugistics.com](http://www.manugistics.com)] und die französische Softwarelösung INFLUE [[www.influe.com](http://www.influe.com)]. 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.

---

<sup>1</sup> Genormt durch die Centrale für Coorganisation (CCG), deutsche Standardisierungsorganisation für die Konsumgüterindustrie und im internationalen Standardisierungskonsortium EAN-UCC [[www.ean-int.com](http://www.ean-int.com)] vertreten.



Abbildung 4-2: Neuer Prozess

Die im EDI-Format (Inventory Report) übermittelten Datensätze von dm werden mit Hilfe eines Konverters (Connector Seeburger [www.seeburger.com]) im IDOC-Format ins SAP APO übertragen. Der Konverter übernimmt dabei auch die Zuordnung der vom Kunden übermittelten Internationalen Artikelnummern im EAN-Standard [s. www.ean-int.org] 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 TLB).

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 von einer Auftragsbestätigung über den Konverter im EDI-Format an dm geschickt. Eine Übersicht über die Systemarchitektur liefert Abbildung 4-3.

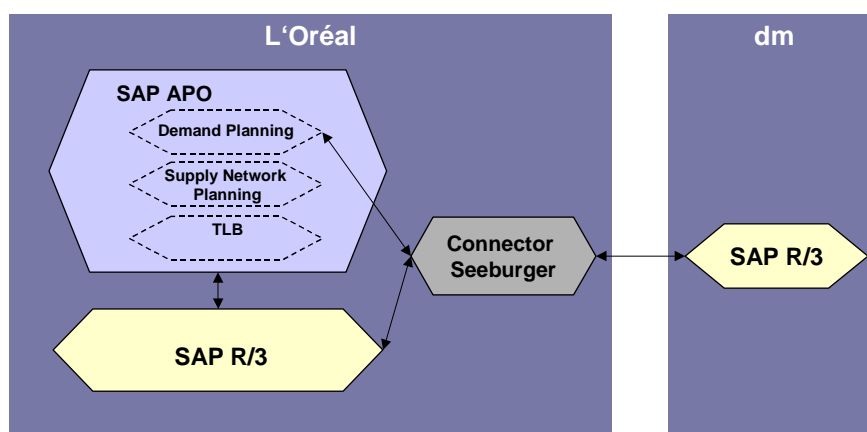


Abbildung 4-3: Systemarchitektur

*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 Abbildung 4-4.

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) bzw. von Restbeständen. L'Oréal kann diese sog. Obsoletes vermindern, indem es die bei der Lagerbewirtschaftung auslaufender Produkte vor der Umstellung bereits eine Auslaufphase (sog. „phase out“) für die Produkte einplant und unter Umständen die üblichen Sicherheitsbestände reduziert. „dm-drogerie märkte“ 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 erfolgt auch weiterhin über einen externen Dienstleister).

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 als eintönig empfunden.

<b>ÜBERBLICK VMI-SZENARIO ZWISCHEN L'ORÉAL UND DM</b>	
<b>Aufwand:</b>	
<b>Projekt</b>	
Laufzeit	6 Monate
Projektteam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 Personen</li> <li>• 2 Personen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• intern</li> <li>• extern</li> </ul>	
Projektaufwand (Personentage)	80 PT
Projektkosten	60'000 €
<b>Betrieb</b>	
Disposition	4 Std. pro Woche
<b>Durch das VMI-Projekt realisierte Potentiale:</b>	
<b>Finanzen</b>	
Bestandskosten	-30%
<b>Kunden</b>	
Lieferservicegrad	+1%
Bestandsreichweite beim Kunden	-50% (geplant: -30%)
<b>Prozesse</b>	
Umschlagshäufigkeit	+100%

Abbildung 4-4: VMI Projekt - Aufwand und realisierter Nutzen

*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. Im Bezug auf Kooperationen fällt insbesondere auf:

- Das VMI-Projekt wurde von L'Oréal initiiert, obwohl „dm-drogerie märkte“ bereits ähnliche Lösungen mit zehn anderen Lieferanten vereinbart hatte. Intention war es, die Nutzenpotentiale von VMI für das eigene Unternehmen zu evaluieren. Es überrascht in diesem Zusammenhang, dass „dm-drogerie märkte“ 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 märkte“ 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 dem 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