

15 Reebok

Jean-Pierre Jeannot und W. Caleb McCann

Folgende Personen waren an der Bearbeitung dieser Case Study beteiligt:

Tab. 15.1: Mitarbeiter der Fallstudie

Ansprechpartner	Funktion	Unternehmen	Rolle
Prof. Dr. Jean-Pierre Jeannot	Professor	Babson College, Boston	Betreuer/Autor
Prof. Dr. Dhruv Grewal	Professor	Babson College, Boston	Betreuer
W. Caleb McCann	Forschungsassistent	Babson College, Boston	Autor
Martha Lanning	Assistentin	Babson College, Boston	Lektorin

Die beschriebene Lösung ist unter www.reebok.com zugänglich.

15.1 Das Unternehmen

Reebok International Ltd. wurde 1979 gegründet und hat seinen Sitz in Canton (Bundesstaat Massachusetts, USA). Das Unternehmen ist im Bereich Sportschuhe und Sportbekleidung weltweit tätig.

15.1.1 Hintergrund

Reebok beschäftigt 6'000 Mitarbeiter, überwiegend in den USA. Reebok-Produkte werden in 170 Ländern über den firmenunabhängigen Einzelhandel vertrieben; der Umsatz beläuft sich auf 2.8 Milliarden US\$. In den USA ist es das zweitgrösste Unternehmen der Sportbekleidungsbranche.

Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz im Bundesstaat Massachusetts; produziert wird in Südkorea. Bereits 1981 hatte der Umsatz die Marke von 1.5 Millionen US\$ erreicht. In den Jahren 1982 und 1983 brachte Reebok einen neuen Damensportschuh namens „Freestyle“ auf den Markt sowie eine Reihe von Herrensportschuhen. „Freestyle“ wurde eines der meistverkauften Schuhmodelle der Geschichte. Im Jahr 1985 brachte Reebok an die Börse dem Unternehmen 307 Millionen US\$ ein. Im Laufe der Jahre hat Reebok mehrere andere Unternehmen aufgekauft; bemerkenswert waren die Akquisitionen von Rockport (1986), einem Hersteller von Freizeit- und Wanderschuhen, und der Fussbekleidungsbranche Ralph Lauren (1993).

Durch eine Strategie der Auslagerung der Herstellung an Drittunternehmen rund um die Welt hat Reebok den Kapitalbedarf für betriebliche Investitionen erheblich gesenkt. Dennoch erreichten die Vertriebskosten im Jahr 2000 die 64-Prozent-Marke und überschritten damit den Durchschnitt der vorangegangenen fünf Jahre um 3 %. Die Handelsspanne von 5 % liegt allerdings deutlich unter dem Branchendurchschnitt von 9.4 %.

15.1.2 Branche

Reebok ist in der Konsumgüterbranche (Verbrauchsgüter) in den Bereichen Bekleidung, Fussbekleidung und Accessoires tätig. Der Umsatz dieser Segmente wird auf 375 Milliarden US\$ geschätzt.

15.1.3 Produkt

Reebok besitzt fünf grosse Marken:

- Die Sparte „Reebok Division“ besitzt die Marke REEBOK. Diese Sparte konzipiert, produziert und vermarktet Fuss- und Körperbekleidung sowie Accessoires für Sport, Konditionsübungen und Freizeit, die Stil mit dem Anspruch an Sportlichkeit vereinen.
- Die Rockport Company, LLC, ist eine Tochtergesellschaft von Rockport International und ist für die Marke ROCKPORT verantwortlich.

- Ralph Lauren Footwear Co., Inc., eine Tochtergesellschaft von Rockport International, vertreibt Fussbekleidung unter den Markennamen RALPH LAUREN und POLO.
- Die Sparte „Greg Norman Division“ ist für die Marke GREG NORMAN verantwortlich.

Die Sparte „Reebok Division“ ist in fünf strategische Geschäftseinheiten (SGE) gegliedert, von denen jede Einheit ihre Produkte im Einklang mit der Reebok-Markenstrategie entwickelt und vermarktet.

1. *Lifestyle*: Klassische Fussbekleidung und Fussbekleidung für Kinder, darunter der Kinderschuh „Traxtar“ (von „track star“, Englisch für „Sieger auf der Aschenbahn“) sowie weitere Lifestyle-Produkte.
2. *Sport*: Produkte für Sportarten wie Basketball, Crosstraining (Ausdauersport), Laufen, Abenteuersport/Sport im Freien, europäischer Fussball, Tennis, und US-amerikanische Sportarten wie American Football oder Baseball.
3. *Fitness*: Wanderschuhe und Damenfussbekleidung für Fitnessstraining.
4. *Bekleidung*: Bekleidung für Sport und Fitnessbereich, weltweiter Vertrieb.
5. *Verkauf*: Einzelhandelsgeschäfte und Fabrikverkaufsstellen, die Produkte der Marken Reebok, Rockport, Greg Norman und bestimmte Produkte der Ralph-Lauren-Sparte verkaufen.

15.1.4 Zielgruppe

Über die vier grossen Sparten mit ihren Marken peilt Reebok verschiedene Verbrauchersegmente an. Das Unternehmen entwickelt verschiedene Markenprodukte, die durch unterschiedliche Vertriebskanäle an eine breite Verbraucherschicht verkauft werden, sodass ein gewisser Schutz vor dem Risiko launischer Modetrends am Markt gegeben ist.

15.1.5 Vision der E-Business-Lösung

Reebok sieht im E-Business mehr als den herkömmlichen elektronischen Datenaustausch. Ziel ist es, eine globale, internetgestützte Steuerung aller Geschäftsabläufe zu entwickeln und zu realisieren. Aufträge sollen durch die gesamte Wertschöpfungskette begleitet und durch eine grösstmögliche Integration aller Geschäftsabläufe soll eine schnelle Reaktionen längs der Wertschöpfungskette ermöglicht werden. Damit können sowohl die Verwaltungskosten gesenkt als auch der manuelle Aufwand verringert werden. Nach diesem Konzept ist die gesamte Wertschöpfungskette in die elektronische Auftragsabwicklung eingebunden.

15.2 Strategie

Reeboks Strategie zielt darauf ab, das Unternehmen in die Lage zu versetzen, in puncto betrieblicher Effizienz Branchenführer zu werden, und zu niedrigen Kosten, neue technologische Konzepte und Ablaufstrukturen zu verwirklichen.

15.2.1 E-Business-Konzept des Anbieters

Reeboks Konzept stellt auf den globalen Einsatz internetgestützter Technologie ab, um die Effizienz der Wertschöpfungskette sowie die betriebliche Effizienz zu niedrigen Kosten zu steigern.

15.2.2 Leistungsumfang

Den Mitgliedern der globalen Wertschöpfungskette bietet Reebok unternehmenseigene Verbindungen für den elektronischen Datenaustausch, Integration der unternehmensweiten Ressourcen-Planung (ERP-Systeme: „enterprise resource planning“) und sichere, internetgestützte Aufgabenlösungen.

15.2.3 Partner

Zu Reeboks Wertschöpfungskette gehören 40 Schuhfabriken in acht verschiedenen Ländern, 600 Bekleidungshersteller in 29 Ländern, 450 Lieferanten von Rohstoffen, 27 Frachtspediteure (Transporte erfolgen per Schiff, Lkw, Eisenbahn und Flugzeug) und 34 Zollmakler.

Über 5'000 Aufträge durchlaufen die Wertschöpfungskette jeden Monat. Kommunikationsmittel sind Telefax, Postkurier, Besuche vor Ort, elektronischer Datenaustausch und firmeneigener Datentransfer.

Reebok unterhält direkte Verbindungen zu ausgewählten Leistungspartnern, darunter Avery Dennison, Mærsk und Fritz, sowie zu mehreren Herstellern in Asien.

Partner für ERP-Lösungen/Derzeitiger IT-Partner

Reebok wählte SAP als Partner für die ERP-Lösung. Zur Beschaffung und Umsetzung einer unternehmensweiten Ressourcen-Planung (ERP) standen Reebok drei Möglichkeiten offen: Erstens, das System selbst zu entwickeln, zweitens, die besten „Bausteine“ oder Module bei einer Vielzahl von Lieferanten zusammenzukaufen und drittens, einen Lieferanten von ERP-Systemen davon zu überzeugen, ein bereits vorhandenes System an die speziellen Bedürfnisse der Sportschuh- und Bekleidungsbranche anzupassen.

Im Jahr 1995 beauftragte Reebok den weltweit tätigen Programmhersteller SAP mit der Anpassung eines vorhandenen ERP-Systems. In enger Zusammenarbeit entwickelten die beiden Unternehmen ein System, das auf die speziellen Bedürfnisse der Fuss- und Körperbekleidungsbranche zugeschnitten war. So kann es von einem Schuh beispielsweise zwei Modelle geben, für die es jeweils drei verschiedene Farbvorgaben gibt, und jede dieser Ausführungen kann in 15 Grössen hergestellt werden.

Reebok bildete zusammen mit der VF Corporation, den Herstellern der Markenjeans Wrangler und Lee, und SAP America ein Konsortium, um die Überarbeitung und Weiterentwicklung der SAP-Programme zu finanzieren. Das Ergebnis war eine branchenspezifische Version des SAP-Anwendungsprogramms R/3, AFS (Apparel and Footwear Solution) genannt.

Das AFS-Programm ermöglicht eine Materialverwaltung, die grosse Datenmengen bezüglich der Schuh- und Kleidungsmodelle und des gesamten Sortiments verarbeiten kann. Das Programm erlaubt es auch, bei grossen Datenbeständen, die Kunden, Materialien und Verkaufsdokumentation betreffen, Änderungen in einem einzigen Schritt vorzunehmen.

Das AFS-Modul zur Materialbedarfsplanung wurde um die Produktparameter Grösse, Farbe und Modell erweitert. Über SAP-Schnittstellen kann eine Verbindung zwischen dem AFS-Programm und externen CAD-Systemen hergestellt werden. Solange das AFS-Programm noch in der Entwicklung war, war bei Reebok das SAP-Standardprogramm R/3 im Einsatz. Im Jahr 2000 führte das Unternehmen bei allen nordamerikanischen Sparten sowie an mehreren europäischen und fernöstlichen Standorten die Finanzbuchhaltung und Unternehmenssteuerung in Echtzeit ein.

15.3 Fulfillment-Lösung

15.3.1 Art der Fulfillment-Leistung

Reebok arbeitet mit Logistics Information Network Enterprise (LINE) zusammen, um logistische Leistungen zu erbringen. LINE ist ein 100-prozentiges Tochterunternehmen von Hutchison Port Holdings, einem unabhängigen Entwickler, Betreiber und Finanzier von Hafenprojekten. Aus dieser Partnerschaft ist eine händlerunabhängige Handelsplattform namens E-Hub hervorgegangen. Geplant war, eine internetgestützte Technologie zu entwickeln und global einzusetzen, um Reebok mit den Partnern in der Wertschöpfungskette zu vernetzen. E-Hub begleitet Aufträge durch die gesamte Wertschöpfungskette, bewerkstelligt die grösstmögliche Integration aller Geschäftsabläufe, ermöglicht schnelle Reaktionen längs der Wert-

schöpfungskette, senkt die Verwaltungskosten und verringert den manuellen Aufwand.

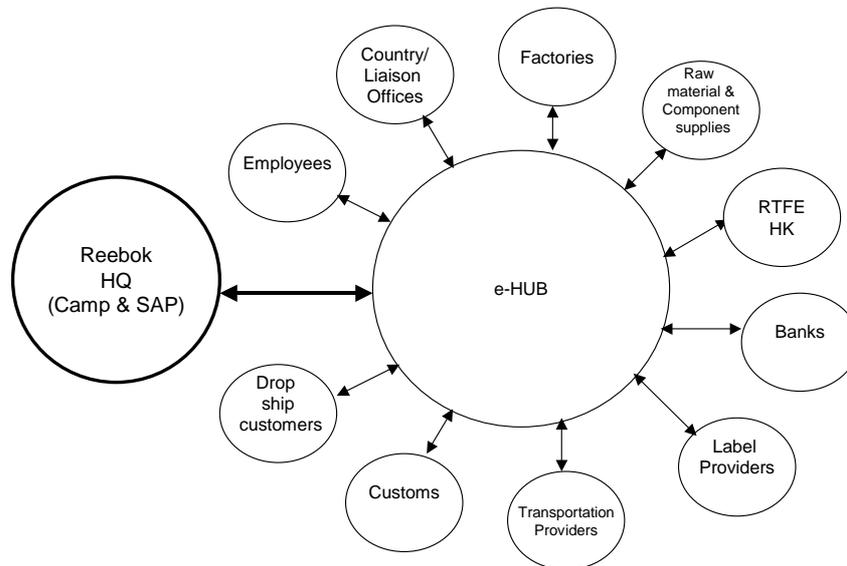


Abb. 15.1: Das Reebok-Modell eines global einsetzbaren, internetgestützten Anwendungsprogramms zur Unterstützung der Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette. Es bietet den Unternehmen gemeinsamen Zugriff auf Daten, eine händlerunabhängige Handelsplattform und Anschluss an einen Hostrechner (asp-Modell).

15.3.2 Lösung des Fulfillment-Partners

Reeboks Partner LINE ist ein Lieferant von Programmen für Online-Anwendungen. Mittels des LINE-Programms Order Visibility Application (OVA, soviel wie: sichtbare Auftragserfassung) werden logistische Daten von Kunden, Warenlieferanten, Versicherungs- und Finanzdienstleistern, Zollstellen, Frachtschlagplätzen und Frachtspediteuren zusammengetragen. OVA ist ein internetgestütztes Programm für den Informationsaustausch zwischen den Partnern in einer Wertschöpfungskette.

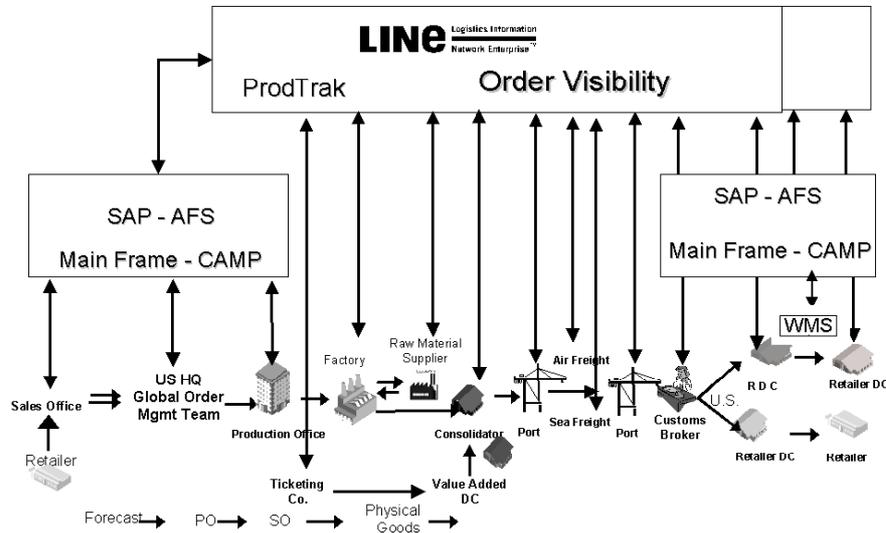


Abb. 15.2: LINE Order Visibility Application (OVA)

OVA hat sechs Funktionen:

1. *Zentrales Verzeichnis aller Geschäftspartner*: Kunden können in einer zentralen Datenbank die Unternehmensprofile aller Geschäftspartner einsehen.
2. *Verwaltung von Zugangsrechten und Zugangskontrolle*: Ein Steuerungsinstrument, das den verschiedenen Anwendern in den Unternehmen Zugangsrechte zuteilt und die Zugangskontrolle ausübt.
3. *Bestellwesen*: Über diese Funktion kann ein Anwender durch Eingabe von Daten in die OVA-Vorlage (oder durch den Import von auftragsbezogenen Daten) eine Bestellung aufgeben. Die Informationen werden elektronisch an alle Geschäftspartner weitergeleitet. Ebenso können über diese Funktion Änderungen und Aktualisierungen allen betroffenen Geschäftspartnern in Echtzeit mitgeteilt werden.
4. *Fertigungsüberwachung*: Diese Funktion beinhaltet vorgegebene Industrienormen und anwenderdefinierte Kriterien zur ständigen Überwachung der auftragspezifischen Fertigung längs der Wertschöpfungskette.
5. *Mitteilungsmodul*: Dient als elektronischer Verteiler von ein- und ausgehenden Mitteilungen.

6. *Berichtswesen*: Diese Funktion bietet eine Reihe von OVA-Standardvorlagen für Berichte, die den Bedürfnissen der verschiedenen Anwender in den Unternehmen entsprechen.

Die Anwender gehören drei Kategorien an: Geschäftsführer, Abteilungsleiter und Sachbearbeiter. Die Unternehmen gliedern sich ebenfalls in drei Kategorien: Einkäufer, Hersteller und Dienstleister.

Die Plattform E-Hub ermöglicht es, alle transaktionsbezogenen Daten zentral zu erfassen, was folgende Vorteile bietet:

- Verbesserte Erfassung und Verfolgung von Bestellungen/Kaufaufträgen
- Zeitersparnis längs der Wertschöpfungskette
- Senkung der Transaktionskosten
- Verringerung der Abhängigkeit von Frachtspeditionen bei transportfremden Dienstleistungen

Aufgabe veralteter Verfahren zur Erfassung und Verfolgung von Bestellungen/Aufträgen

15.4 Implementierung

15.4.1 Prozesse/Redesign

Bei der Neugestaltung von Unternehmensabläufen bei Reebok wurden internetgestützte Anwendungsprogramme eingesetzt, die die interne unternehmensweite Ressourcenplanung auf Hersteller, Frachtspediteure und andere Mitglieder der Wertschöpfungskette ausdehnen. Dies ist eine Abkehr vom reinen elektronischen Datenaustausch.

15.4.2 Software-Lösung/Programmierung

Reebok arbeitet mit LINE zusammen, um die auf SAP-Anwendungen basierenden Kernabläufe in der Wertschöpfungskette, die durch die Programmlösungen unterstützt werden, zu integrieren, zu ergänzen und zu erweitern. Ziel ist es, die Abhängigkeit von Speditionsunternehmen bei transportfremden Dienstleistungen zu verringern.

15.5 Betrieb

15.5.1 Unterhalt

Die Zuständigkeit von Reeboks Informatikabteilung umfasst die Integration und Pflege des elektronischen Datenaustauschs (EDI), das Implementieren von SAP-Anwendungen, Systemintegration und -pflege, interne Netzwerke, Datenbanken und IT-Strategie. LINE ist für die Plattform E-Hub verantwortlich.

15.5.2 Rentabilität

Obwohl der Umsatz während des ersten Quartals 2001 stagnierte, wuchsen die Nettoeinnahmen um 30 %. Dies ist auf die Steigerung der betrieblichen Effizienz, die Reduzierung der Kosten, die nicht der Markenunterstützung dienen und eine niedrigere Zinsbelastung infolge rückläufiger Verbindlichkeiten zurückzuführen. Die Lagerumsatzrate liegt mit 4.5 über dem Branchendurchschnitt von 4.1. Reebok finanziert seine betrieblichen Aktivitäten mit Eigenkapital und nicht entnommenen Gewinnen. Das Verhältnis von Eigenkapital zu langfristigem Fremdkapital beträgt 0.5. Damit liegt Reebok über dem Branchendurchschnitt von 0.2. Das Umsatzwachstum im Fünfjahreszeitraum liegt mit -3.8 % ebenso unter dem Branchendurchschnitt (9.4 %) wie die Gewinnspanne im Fünfjahreszeitraum von 2.6 % gegenüber dem Branchendurchschnitt von 5.5 %.

15.6 Erfolgsfaktoren

Zu den Erfolgsfaktoren gehören:

- Das im Unternehmen vorhandene IT-Fachwissen sowie die Erfahrung mit dem Einsatz dieser Technologie, um die Effizienz der Wertschöpfungskette zu steigern
- Die intensive Beteiligung an strategischen Partnerschaften im IT-Bereich
- Die ständige Konzentration auf den Einsatz der Informationstechnologie zur Verbesserung der Kernaktivitäten des Unternehmens

15.6.1 Unique Selling Proposition

Das einzigartige Verkaufsargument beinhaltet drei Aussagen, nämlich, dass die Erfassung und Verwaltung von Bestellungen verbessert, die Zykluszeit in der

Wertschöpfungskette verkürzt und die Transaktionskosten für alle Mitglieder der Wertschöpfungskette verringert werden.

15.6.2 Lessons Learned

Die vorgenommenen Veränderungen versetzen Reebok in die Lage, die meisten seiner überkommenen Verfahren und Prozeduren aufzugeben, und die Umstellung auf SAP-Programme sowohl einfach als auch risikoarm durchzuführen. Der Einsatz der Informationstechnologie zur Effizienzsteigerung einer globalen Wertschöpfungskette erfordert fundierte Branchenkenntnisse, die sorgfältige Auswahl der strategischen Partner, eine langfristige strategische Planung, regelmässige Überprüfung und Bewertung des Erreichten sowie die Flexibilität, neue Technologien zu integrieren.

Anmerkung der Autoren

Der Schlüsselfaktor für den Erfolg von Reeboks E-Logistik und Wertschöpfung liegt darin, dass die Unternehmensleitung sich bewusst ist, welche entscheidende Rolle Information in einer komplizierten Welt spielt. Die Unternehmensleitung reagierte sofort auf diese Erkenntnis und ging strategische Partnerschaften mit IT-Lieferanten und anderen Unternehmen ein, die ähnlich wie Reebok tätig sind. Reebok konzentriert sich ausschliesslich auf die Entwicklung von IT-Anwendungen und auf Partnerschaften, die dem eigenen Geschäft förderlich sind. Die Zusammenarbeit mit Unternehmen, die keine direkten Konkurrenten sind, aber dennoch in einem ähnlichen Geschäftsfeld tätig sind, verringert das Risiko bei der Einführung von IT-Technologie für E-Logistik und Wertschöpfung.

Die grundlegenden Eigenschaften des Unternehmens, die dazu beitragen, dass sich der Erfolgsfaktor positiv auswirken kann, sind:

1. Die Präsenz eines kreativen, zukunftsorientierten IT-Direktors
2. Die Grösse des Unternehmens
3. Die Bereitstellung beträchtlicher Finanzmittel für die IT-Entwicklung
4. Die Fähigkeit des Unternehmens, vorhandene Geschäftspartner dazu zu bewegen, sich dem E-Logistik-Netz anzuschliessen, unabhängig von ihrer Position in der Wertschöpfungskette