



Prozesskonzeption - Remanufacturing im Nutzfahrzeug Aftersales

Exemplarische Vorgehensweise

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Beschreibung Remanufacturing im Nutzfahrzeug Aftersales	1
1.1 Einführung in die Thematik	1
1.1.1 Kerngeschäft Aftersales	1
1.1.2 Kerngeschäft Remanufacturing und praktische Umsetzung.....	1
1.1.3 Preis- und Pfandwertgestaltung	2
1.2 Strategie Remanufacturing im Nutzfahrzeug Aftersales	3
1.2.1 Erfolgsfaktoren	3
1.2.2 Kundengruppen und Wettbewerbssituation.....	3
1.2.3 Stärken und Schwächen & Chancen und Risiken	4
1.2.4 Organisation und Informationsfluss	4
1.2.5 Strategische Ziele.....	5
2 Strategie Check	6
2.1 Beschreibung Ist-Situation	6
2.2 Beschreibung Soll-Situation.....	6
3 Architektur	8
3.1 Entwicklung der Marktsegment-Marktleistungs-Matrix.....	8
3.1.1 Ableitung der Marktsegmente	8
3.1.2 Betrachtung der Marktleistungen	8
3.1.3 Zusammenführung in der Marktsegment-Marktleistungs-Matrix ...	10
3.2 Bündelung zu Prozesskandidaten	10
3.3 Aufbau der Prozesslandkarte (Leistungsprozesse)	11

Inhaltsverzeichnis

4	Entwicklung einer Prozessvision	13
4.1	Ideen und Lösungsfindung für Prozessvision	13
4.1.1	Lösungsfindung durch Benchmarking	14
4.1.2	Lösungsfindung durch Sektornetzwerk	15
4.1.3	Lösungsfindung durch IKT-Assessment.....	17
4.2	Eckpfeiler Altteilemanagement	18
4.3	Beschreibung Prozessvision Altteilemanagement	21
5	Gestaltung der Prozessleistungen	22
5.1	Kontextdiagramm.....	22
5.2	Leistungsverzeichnis.....	23
5.3	Qualitätsprofil Teileannahme	25
6	Gestaltung der Aufgabenkette.....	26
6.1	Makro-Aufgabenkette Altteilemanagement.....	26
7	Gestaltung des Führungssystems	28
7.1	Definition der Führungsgrößen	28
7.2	Rollen zur Umsetzung des Führungssystems.....	32
8	Entwicklung eines Umsetzungsplans	34
8.1	Prozessorganisation und Implementierung Prozessdesign	34
8.2	Umsetzungsbarrieren.....	36
9	Schätzung der Nutzenpotenziale.....	37
9.1	Chancen- und Risikoabschätzung	37
9.2	Prozessauswirkungen auf GuV und Bilanz	39
	Anhang - SEP Steckbrief Shuttleservice	VI
	Quellenverzeichnis	VII

Abbildungsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Erfolgsfaktoren im Remanufacturing	3
Abbildung 2 Darstellung SWOT Reman im Nutzfahrzeug AS	4
Abbildung 3 Zielformulierung Reman	5
Abbildung 4 Identifizierte Marktsegmente - Reman im Nutzfahrzeug AS	8
Abbildung 5 Marktsegment-Marktleistungs-Matrix.....	10
Abbildung 6 Bündelung zu Prozesskandidaten	10
Abbildung 7 Prozesslandkarte Reman	11
Abbildung 8 Sektornetzwerk - Reman Nutzfahrzeug Aftersales	16
Abbildung 9 IKT - Assessment.....	17
Abbildung 10 Eckpfeiler Altteilemanagement	20
Abbildung 11 Kontextdiagramm Altteilemanagement.....	22
Abbildung 12 Qualitätsprofil Teileannahme.....	25
Abbildung 13 Makro-Aufgabenkette Altteilemanagement.....	26
Abbildung 14 Ableitung Führungsgrößen im Remanufacturing	28
Abbildung 15 Einbettung Remanbereich im Unternehmen.....	34
Abbildung 16 Reman-Organisation	35
Abbildung 17 Risikoportfolio Einführung Remanprozess.....	39

Tabellenverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Marktleistungen Reman Prozess im Nutzfahrzeug AS	9
Tabelle 2 Bewertung Prozesskandidat Altteilemanagement.....	12
Tabelle 3 Beschreibung Prozesskandidat Altteilemanagement.....	13
Tabelle 4 Benchmarks für Altteilemanagement.....	14
Tabelle 5 Ideenentwicklung Altteilemanagement	19
Tabelle 6 Leistungsverzeichnis für den Prozess „Altteilemanagement“.....	24
Tabelle 7 Beschreibung Führungsgrößen und Ziele.....	30
Tabelle 8 Sammlung der Risiken bei der Einführung des Remanprozesses	38

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

AS	Aftersales
DB	Deckungsbeitrag
GuK	Garantie und Kulanz
KEF	Kritische Erfolgsfaktoren
KPI	Key Performance Indicator
LT	Ladungsträger
MA	Mitarbeiter
Reman	Remanufacturing
RoS	Return on Sales
SEP	Strategische Erfolgsposition
SWOT	Strengths and Weaknesses, Opportunities and Threats

1 Beschreibung Remanufacturing im Nutzfahrzeug Aftersales

1.1 Einführung in die Thematik

Mit dieser Projektarbeit wird ein Konzept zur Prozessinnovation für den Bereich „Reman im Nutzfahrzeug Aftersales“ erarbeitet. Anhand der für das Geschäftsfeld „Reman“ abgeleiteten strategischen Erfolgsfaktoren wird im Zuge der Architekturplanung die Prozesslandkarte erstellt. Für einen daraus ausgewählten Leistungsprozess wird im Anschluss die Prozessvision beschrieben und darauf aufbauend die Leistungsanalyse des Prozesses und die Ablaufplanung in Form einer Makroaufgabenkette erstellt. Es wird ein Führungssystem mit Messgrößen bestimmt. Mit der Entwicklung des Umsetzungsplanes werden die organisatorischen Themen festgelegt und mögliche Implementierungsprobleme analysiert. Abschließend wird anhand der zur Verfügung stehenden Informationen das Nutzenpotenzial prognostiziert. Diese Arbeit betrachtet nicht ein konkretes Unternehmen, sondern das Reman Geschäftsfeld als Best Practise Ansatz.

1.1.1 Kerngeschäft Aftersales

Der Aftersales beinhaltet die Tätigkeiten und Maßnahmen eines Unternehmens die nach dem Verkauf des Produktes oder der Dienstleistung durchgeführt werden. Ziel ist, die Kunden an das eigene Produkt bzw. an das eigene Unternehmen zu binden.¹ Im Nutzfahrzeugbereich sind die beiden Kerngeschäfte die **Serviceleistungen** wie Reparatur, Wartung und sonstige Werkstattleistungen sowie die Ersatzteilversorgung in Form von dem **Ersatzteilverkauf**.

1.1.2 Kerngeschäft Remanufacturing und praktische Umsetzung

Remanufacturing wird mit dem Wort Refabrikation übersetzt. Ausgewählte gebrauchte bzw. defekte Teile werden zurück genommen und in einem Aufbereitungsprozess zu einem neuwertigen Ersatzteil hergestellt. Der Nutzfahrzeug Kunde beziehungsweise der Ersatzteilkäufer bezieht anstelle eines Neuteiles ein wiederaufbereitetes, günstigeres Ersatzteil.² Die Qualität und auch die Garantieleistungen entsprechen denen des neuen Ersatzteiles.

¹ Vgl. wikipedia, <https://de.wikipedia.org/wiki/After-Sales-Management>, 17.06.2015

² Vgl. <https://de.wikipedia.org/wiki/Refabrikation>, 24.06.2015

Kapitel 1 Beschreibung Remanufacturing im Nutzfahrzeug Aftersales

Im Vergleich zum konventionellen Ersatzteilgeschäft lassen sich vor allem folgende Besonderheiten für das Reman Geschäft beschreiben:

Bei der Produktplanung oder Produktentwicklung werden zur Wiederaufbereitung geeignete Produkte und Potenziale aus dem bestehenden Ersatzteilsortiment identifiziert. Möglicherweise können oder sollten nicht alle Ersatzteile aufbereitet werden. Hierbei müssen die Auswirkungen der Reman-Einführung auf den Absatz des konventionellen Ersatzteiles beachtet werden.

Von den identifizierten Teilen und der abgeleiteten Produktstrategie werden nun die technische Umsetzbarkeit und die Wirtschaftlichkeit überprüft. Ergibt die kaufmännische Analyse einen positiven Business Case, wird die Umsetzung der Maßnahme forciert.

Die Reman-Entwicklungsabteilung des Nutzfahrzeugherstellers bewertet die technischen Aspekte, stellt dem Wiederaufbereitungsbereich Lastenhefte und Spezifikationen zur Verfügung und erteilt zusammen mit der Qualitätssicherung die Freigaben für das aufbereitete Ersatzteil.

1.1.3 Preis- und Pfandwertgestaltung

Um im Markt Umsatzzunahmen zu generieren, ist eine strategische Preis- und Pfandwertgestaltung erforderlich. Der Preis des wiederaufbereiteten Ersatzartikels soll zum einen wettbewerbsfähig sein und zum anderen die maximale Zahlungsbereitschaft des Kunden abschöpfen.

Für das Altteil, das heißt für den Artikel, der wiederaufbereitet werden soll, wird ein Pfandwert bestimmt. Der Pfandwert wird dem Kunden im Tauschfalle gutgeschrieben, andernfalls ausbezahlt. Die Pfandwerte sind ein Stellhebel mit der die optimale Rücklaufmenge der Altteile gesteuert werden kann.

Im Vertriebsprozess sind vor allem die Themen Teiledokumentation und Vorteilsargumentation beim Kunden wichtig. Er muss wissen, für welche Bereiche Reman Produkte zu welchen Konditionen verfügbar sind.

Ein komplett eigener Prozess im Bereich Reman ist die Rückführung der Altteile. Hier ist es wichtig, dem Kunden ein möglichst unproblematisches und komfortables Vorgehen hinsichtlich der Teilerückgabe und auch der Pfandwerterstattung anzubieten.

Kapitel 1 Beschreibung Remanufacturing im Nutzfahrzeug Aftersales

1.2 Strategie Remanufacturing im Nutzfahrzeug Aftersales

1.2.1 Erfolgsfaktoren

Zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren wurden zum einen das Kerngeschäft im Aftersales und zum anderen die Reman spezifischen Aktivitäten aus Kapitel 1.1.1 bis 1.1.3 betrachtet. Zusammen mit den Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden hinsichtlich Serviceleistungen und Ersatzteilkauf wurden die Erfolgsfaktoren abgeleitet.



Abbildung 1 Erfolgsfaktoren im Remanufacturing

1.2.2 Kundengruppen und Wettbewerbssituation

Kundengruppen sind zum einen Privatpersonen die Nutzfahrzeuge besitzen und zum anderen Unternehmen wie zum Beispiel Speditionen, Bauunternehmen, Feuerwehr, Flughäfen, Reise- und sonstige Beförderungsunternehmen, Militär und Kommunen. Die Nutzfahrzeugkunden lassen sich im Allgemeinen in drei Segmente einteilen. Kunden mit eigener Werkstatt, die - nahezu - alle Reparaturen und Wartungen selber durchführen. Kunden, die Wartungen und kleinere Reparaturen selber durchführen. Die Kundengruppe, die keine eigene Werkstatt hat.

Wettbewerb findet im Nutzfahrzeug Aftersales hauptsächlich mit Teilehändlern und Original-Equipment Lieferanten statt. Es herrscht ein hoher Wettbewerbsdruck. Verfügbarkeit und Kosten sind bei den Beschaffungsentscheidungen sowohl privater als auch öffentlicher Kunden sehr wichtig.

Kapitel 1 Beschreibung Remanufacturing im Nutzfahrzeug Aftersales

1.2.3 Stärken und Schwächen & Chancen und Risiken

Die unten angeführte Tabelle liefert einen Überblick, welche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken das Geschäftsfeld Reman im Nutzfahrzeug AS mit sich bringt.

	Chancen Reman	Risiken Reman
	<ul style="list-style-type: none"> • Steigendes Umweltbewusstsein • Steigende Preissensibilität • Zweiten Preispunkt für Ersatzteile setzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in aufbereitete Produkte nicht so hoch • Sicherheitsrelevante Komponenten • Teilrücklauf nicht wie gewünscht
Stärken Reman		
<ul style="list-style-type: none"> • Ressourcenschonende Herstellung • Kostengünstiger als Neuteile • Teileversorgung von nicht mehr beschaffbaren Neuteilen 		
Schwächen Reman		
<ul style="list-style-type: none"> • Erfordert zusätzliche interne Prozesse • Interner Koordinationsaufwand mit anderen Unternehmensbereichen 		

Abbildung 2 Darstellung SWOT Reman im Nutzfahrzeug AS

1.2.4 Organisation und Informationsfluss

Der Reman Bereich ist optimaler Weise in der Aftersalesorganisation eines Unternehmen eingebettet. Der Aftersales gliedert sich in die Kernbereiche:

Dokumentation, Sortimentsgestaltung, Produktmanagement und Preisbildung, Beschaffung, Disposition, Lager & Logistik, Marketing, Vertrieb (Wholesale und Retail) sowie den Kundendienst. Wichtige angrenzende Bereiche sind die Serienbeschaffung, die Entwicklung und die Qualitätssicherung.

Die Teileabwicklung erfolgt über jeweils unternehmensspezifische EDV Ersatzteil- und Warehousesysteme.

Kapitel 1 Beschreibung Remanufacturing im Nutzfahrzeug Aftersales**1.2.5 Strategische Ziele**

Im Reman Geschäft sind wirtschaftliche Aspekte wie die Umsatzerhöhung und die Steigerung des Marktanteils strategische Ziele. Bestehende Kundenbindungen sollen gestärkt werden. Kosten für Lagerhaltung und Endbevorratungen von Ersatzteilen sollen optimiert beziehungsweise reduziert werden. Im Zuge der Green Economy gewinnt auch die nachhaltige und rohstoffschonende Herstellung immer mehr an Bedeutung. Ziel ist, durch eine Imageverbesserung Vorteil zu erlangen.

- **Strategisches Ziel:**
 - Durch Remanufacturing Marktanteile gewinnen und die Umsätze und den Gewinn im Ersatzteilgeschäft erhöhen.
- **Zieldefinition:**
 - Mit wiederaufbereiteten Teilen sollen durch kostengünstigere, ressourcenschonende Herstellung von Ersatzteilen neue Kundengruppen erschlossen werden. Die Wettbewerbsfähigkeit soll durch die zusätzliche Preisdifferenzierung (günstigere Tauschteile) erhöht werden. Durch das Alteilemanagement sollen Ersatzteile gesteuert zurück geführt werden, um die Verfügbarkeit von Alteilen zur Wiederaufbereitung sicher zu stellen und um z. B. dem Wettbewerb mögliche Aufbereitungskomponenten zu entziehen.
- **Beschreibung des Endzustands:**
 - Durch die Steigerung von Tauschteilen im Ersatzteilsortiment können günstigere Preise angeboten werden und somit zusätzliche Aufträge generiert werden.

Abbildung 3 Zielformulierung Reman

2 Strategie Check

2.1 Beschreibung Ist-Situation

Da der Betrachtungsgegenstand ein Geschäftsfeld mit vielen unterschiedlich agierenden Unternehmen ist, wird die Ist-Situation allgemein beschrieben, ohne auf die jeweiligen Besonderheiten der einzelnen Marktteilnehmer einzugehen.

Die Ist-Situation im gesamten Remangeschäft ist durch die Zunahme preissensiblerer Kundengruppen geprägt.³ Produktgruppen, wie etwa besonders teure Ersatzteile oder Teile mit hohem Rohstoffeinsatz, werden verstärkt auf Wiederverwendbarkeit geprüft.

Allgemein kann festgestellt werden, dass die wiederaufbereiteten Teile als günstiges, qualitativ hochwertiges Produkt vermarktet werden.⁴

2.2 Beschreibung Soll-Situation

Das Tauschteilesortiment soll aufgebaut werden, um dem Wettbewerbsdruck standzuhalten. Es liegt ein optimal abgestimmtes Produktportfolio vor.

Ressourcen sollen sinnvoll eingesetzt werden.

Auch lange nach Serienauslauf sollen dem Kunden noch die benötigten Ersatzteile angeboten werden können. Die Verfügbarkeit, insbesondere von elektronischen Komponenten, die wegen technischem Fortschritt nicht mehr beschafft werden können, soll sichergestellt werden.⁵

Raman soll in allen ursprünglichen Absatzmärkten angeboten werden. Gerade in den Kernmärkten in Europa sollen mit wiederaufbereiteten Teilen die Markteintrittsbarrieren für neue Konkurrenten erhöht werden und Marktanteile von Wettbewerbern zurück erobert werden.

Die Teilverfügbarkeit soll sichergestellt sein, um die Wiederbeschaffungszeit für den Kunden so kurz wie möglich zu halten.

Die Teilerückführung soll optimal auf die jeweilige Produktstrategie und die Wiederaufbereitungsprozesse abgestimmt sein.

³ Vgl. Truck Monitor 2012, Eine Studie der MBtech Consulting GmbH S. 2,

⁴ Vgl. Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2014 S. 26ff

⁵ Vgl. <https://www.trwaftermarket.com/de-DE/News/Francois-Augnet--zum-Thema-Remanufacturing-/>, abgerufen am 23.06.2015

Kapitel 2 Strategie Check

Dem Kunden soll die Rückgabe so attraktiv wie möglich gestaltet werden; hierzu könnten beispielsweise Abholshuttles integriert werden, die sowohl physische als auch buchhalterische Rücknahme erledigen. Die Vorzüge eines Abholshuttles für die Altteile werden im Anhang konkret in Form eines SEP-Steckbriefes beschrieben.

3 Architektur

3.1 Entwicklung der Marktsegment-Marktleistungs-Matrix

3.1.1 Ableitung der Marktsegmente

Die Ableitung der Marktsegmente erfolgt anhand der wichtigsten Geschäftsdimensionen wie Kunden(gruppen), Produkt(gruppen), Kundenbedürfnisse bzw. Kundenprobleme, Vertriebs- und Kommunikationskanäle und Regionen.⁶

Für den Reman Bereich im Nutzfahrzeug AS wurden die Faktoren Regionen, Produktgruppen und Vertriebskanäle als relevant identifiziert. Die Kundengruppen und deren Betreuung orientieren sich an der Abwicklung über Retail- oder Wholesalestufe. Anhand dieser Auswahl wird die Marktsegmentierung durchgeführt.

	Identifizierte Marktsegmente - Reman im Nutzfahrzeug AS							
Vertriebskanal	Retail / Werkstatt				Wholesale			
Region	Deutschland		Europa Rest		Deutschland		Europa Rest	
Produktgruppe	Elektrik	Mech.	Elektrik	Mech.	Elektrik	Mech.	Elektrik	Mech.

Abbildung 4 Identifizierte Marktsegmente - Reman im Nutzfahrzeug AS

3.1.2 Betrachtung der Marktleistungen

Zur Bestimmung der Marktleistungen wurden insbesondere der Produktlebenszyklus und der Customer buying Cycle unterstützend verwendet. Darauf basierend wurden die Leistungsgruppen und Leistungen im Reman Prozess identifiziert.

⁶ Vgl. Brecht, Vorlesungsskript sPM SS2015, S.93

Kapitel 3 Architektur**Tabelle 1 Marktleistungen Reman Prozess im Nutzfahrzeug AS**

Marktleistungen Reman Prozess im Nutzfahrzeug AS	
Leistungsgruppen	Leistungen
Sortimentsplanung	Marktanalyse Business Case Machbarkeitsanalyse
Produktentwicklung	Spezifikation Erprobung Freigabe
Produkterstellung	Produktionsplanung Produktion Lieferantenmanagement
Vertrieb	Verkaufsberatung Verkaufsförderung Angebotserstellung Versand
Reparatur	Werkstattleistung
GuK	GuK Abwicklung
Alteilemanagement	Alteilelogistik Alteilebemusterung Pfandwerterstattung

Kapitel 3 Architektur

3.1.3 Zusammenführung in der Marktsegment-Marktleistungs-Matrix

Die aus der Marktsegmentierung und der Aufstellung der Marktleistung erhaltenen Ergebnisse werden in der Marktsegment-Marktleistungs-Matrix erfasst und die jeweilige Abhängigkeit/Betroffenheit dargestellt.⁷

Markt-segmente Leistungen	Retail / Werkstatt				Wholesale			
	Deutschland		Europa Rest		Deutschland		Europa Rest	
	Elektrik	Mech.	Elektrik	Mech.	Elektrik	Mech.	Elektrik	Mech.
Sortimentsplanung	X	X	X	X	X	X	X	X
Produktentwicklung	X	X	X	X	X	X	X	X
Produkterstellung	X	X	X	X	X	X	X	X
Vertrieb	X	X	X	X	X	X	X	X
Reparatur	X	X	X	X				
GuK	X	X	X	X				
Altteilemanagement	X	X	X	X				

Abbildung 5 Marktsegment-Marktleistungs-Matrix

3.2 Bündelung zu Prozesskandidaten

Mit Hilfe der ausgefüllten Matrix werden die Leistungen aus Kundensicht gebündelt und die Prozesskandidaten ausgewählt.

Markt-segmente Leistungen	Retail / Werkstatt				Wholesale			
	Deutschland		Europa Rest		Deutschland		Europa Rest	
	Elektrik	Mech.	Elektrik	Mech.	Elektrik	Mech.	Elektrik	Mech.
Sortimentsplanung	Produktentstehung							
Produktentwicklung								
Produkterstellung	Produktion							
Vertrieb	Vertrieb Retail / Werkstatt				Vertrieb Wholesale			
Reparatur								
GuK	GuK Prozess							
Altteilemanagement	Altteilemanagement							

Abbildung 6 Bündelung zu Prozesskandidaten

⁷ Qualitative und quantitative Bewertungen beruhen auf eigener praktischer Erfahrung. Empirische Erhebungen wurden nicht durchgeführt

Kapitel 3 Architektur

3.3 Aufbau der Prozesslandkarte (Leistungsprozesse)

Aus der Unternehmensstrategie und den identifizierten Leistungsprozessen wird nun die Prozesslandkarte erstellt. Sie bildet die übergeordnete Modellierungsebene. In dieser werden die Kontaktpunkte zum Kunden deutlich. Es wird klar, wo Schnittstellen bestehen und welche Anforderungen daraus für die internen Prozesse entstehen. Hauptsächlich bestehen beim Reman-Prozess die Kontaktpunkte beim Vertrieb, also bei Anfragen, beim Teileverkauf und bei Werkstattbesuchen sowie beim Austausch beziehungsweise der Rückgabe des Altteils.

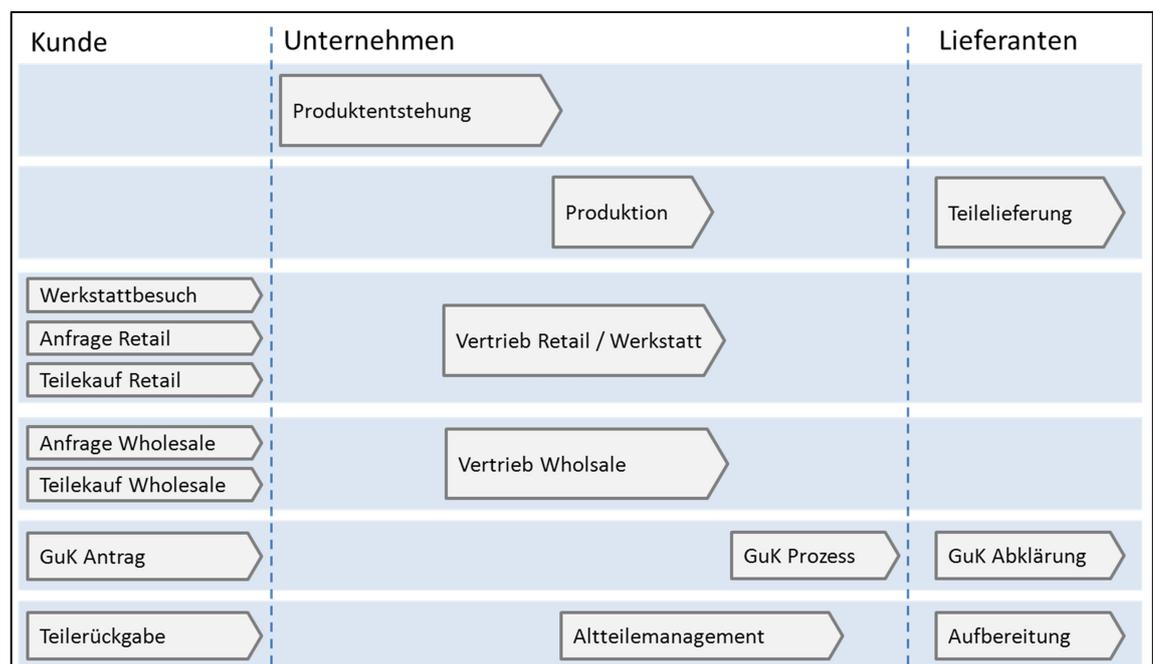


Abbildung 7 Prozesslandkarte Reman

Da es sich beim Altteilemanagement um einen speziell für das Reman-Geschäft notwendigen Prozess handelt, ist dieser für eine Untersuchung für die weitere Bearbeitung besonders interessant.

Die durchgeführte Prozessbewertung (siehe unten Tabelle 2) verdeutlicht noch einmal den hohen Stellenwert des Altteilemanagements als Prozesskandidaten für die Entwicklung der Prozessvision.

Kapitel 3 Architektur

Tabelle 2 Bewertung Prozesskandidat Altteilemanagement⁸

Eigenschaften	Strategische Bedeutung	Kernkompetenz	Ressourcenbindung	Standardisierbarkeit	Geschlossenheit	Führbarkeit	Prozessmanager
Prozesskandidat							
Altteilemanagement					👍	👍	👍

👍	erfüllt
	trifft wenig zu
	trifft mittel zu
	trifft genau zu

Gleicht man den Altteilemanagementprozess mit den Kundenprozessen ab, ist ersichtlich, dass der Teilerückgabe-/Tauschprozess der korrespondierende Prozess beim Nutzfahrzeugkunden ist.

Eine weitere Verbindung des Altteilemanagements besteht zur Wiederaufbereitung der Teile. Diese kann Betriebsintern oder –extern durchgeführt werden.

⁸ Qualitative und quantitative Bewertungen beruhen auf eigener praktischer Erfahrung. Empirische Erhebungen wurden nicht durchgeführt

4 Entwicklung einer Prozessvision

4.1 Ideen und Lösungsfindung für Prozessvision

Kernziele der Prozessvision sind es, darzustellen wie die strategischen Ziele umgesetzt werden können, wie ein möglicher Idealzustand aussehen könnte und mit welchen Mitteln, Methoden, technischen und menschlichen Ressourcen diese umgesetzt werden können.⁹

Im Folgenden soll für den Leistungsprozess Altteilemanagement ein Prozessvision entwickelt werden.

Für einen zusammenfassenden Überblick ist der Prozesskandidat in der angeführten Tabelle noch einmal beschrieben.

Tabelle 3 Beschreibung Prozesskandidat Altteilemanagement

Prozesskandidat: Altteilemanagement	
Wichtigste Leistungen:	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Teilerückführung ☞ Bemusterung ☞ Pfandwerterstattung
Wichtigste Aufgaben:	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Altteilerücknahme ☞ Wiederverwendungswertprüfung ☞ Teileeinlagerung ☞ Teile der Wiederaufbereitung zuführen
Korrespondierende Prozesse:	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Teilerückgabe an Kunden ☞ Logistik ☞ Wiederaufbereitung
Aufgaben des Kunden:	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Auswahl der Altteile ☞ Teilerückgabe
Gestaltungsgrundsätze:	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Komfortabler Ablauf für Kunden ☞ Einfache interne Logistik ☞ Geringer buchhalterischer Aufwand

⁹ Vgl. Brecht, Folien Präsenztage SS2015, S.151

Kapitel 4 Entwicklung einer Prozessvision

Ergänzend zu den Erfahrungen und den bisher gewonnen Erkenntnissen wird die Lösungsfindung mit den Techniken Benchmarking, Sektornetzwerk und IKT-Assessment unterstützt.

4.1.1 Lösungsfindung durch Benchmarking

Um mögliche Unternehmen und Branchen für ein Benchmarking zu identifizieren, wurden zum einen Bereiche gewählt, in denen Pfandwerte bereits erfolgreich eingesetzt werden und zum anderen geprüft, ob es Aktivitäten anderer Bereiche gibt, aus denen bisher untypische Vorgehensweisen adaptiert werden können.

In der Liste sind die Benchmarks und die jeweiligen charakteristischen Vorgehensweisen in der Geschäftsabwicklung dargestellt.

Tabelle 4 Benchmarks für Altteilemanagement

Benchmark	Rückgabe-gegenstände	Rückgabe-prozess, Logistik	Handhabung Altteil	Pfandwert-erstattung	Besonderheiten/Probleme
PKW Reman	PKW-Ersatzteile	Kunde/Spedition führt Teile zu Verkäufer, Sammelstelle zurück	Aufbereitung oder Verschrottung	Restwert wird abhängig vom Rückgabestatus erstattet	Teilweise komplexe Pfandwerterstattung
Mehrwegflaschen	Mehrwegflaschen	Kunde bringt Leergut zu Händler, Abgabestelle zurück	Reinigung, Wiederauffüllung	Erfolgt über Pfandartikel direkt bei Abgabe	Flaschen werden wiederverwendet, Rapp Abhol- und Lieferservice
Einwegflaschen, Getränke-dosen	Getränkedosen, Einwegflaschen	Kunde bringt Leergut zu Händler, Abgabestelle zurück	Rohstoffverwertung,	Erfolgt über Barcode direkt bei Abgabe	reine Wertstoffrückgabe, erzieherische Maßnahme
Ladungsträger	Paletten, Kisten, Gitterboxen	Rückführung durch Spedition in Lieferkreislauf	Wiederbeladung, Verschrottung	Sind in Produktkosten verrechnet, nach Rückgabe	Nur spezifisch verwendbar, Pfandwert ist Produktpreis
Rückrufaktionen	Betroffene Teile	Kunde bringt Produkt zu Serviceort	Untersuchung des Teiles, Verschrottung	Kein Pfandwert	Direkte, proaktive Kundenansprache

Für eine genauere Untersuchung sind die Themen:

- Lieferkreislauf,
- Barcode Pfanderstattung,
- Abhol- und Lieferservice,

Kapitel 4 Entwicklung einer Prozessvision

- direkte, proaktive Kundenansprache

erfolgsversprechend, da sich diese praktisch bewährt haben und auf den Reman-Untersuchungsbereich gut übertragbar sind um die Potenziale des Altteilemanagement im Nutzfahrzeug AS zu optimieren.

Die obigen Punkte werden in Kapitel 4.2 bezüglich Inhalt und Potenzial bei den entwickelten Ideen ausgearbeitet.

4.1.2 Lösungsfindung durch Sektornetzwerk

Im Sektornetzwerk wird der Prozesskandidat in einem größeren Umfeld unter Einbezug des ihm zugehörigen Wirtschaftssektors dargestellt.

Zur Informationsfindung und zur Analyse des Sektornetzwerks sind folgende Fragen relevant:¹⁰

Welche Leistungen benötigt der Kunde/der Verbraucher?

Reparatur, Fahrzeugwartung, Teilerücknahme, Pfandwerterstattung.

Welche Leistungsstufen sind Reman vorgelagert?

Verkauf des Fahrzeugs, Informationen zu seinen Ersatzteilen.

Welche Leistungen werden mit den Unterstützungsprozessen ausgetauscht?

Bemusterungsergebnis, Verkaufsinformationen, Logistik.

Welche Leistungen bieten Lieferanten, Partner, Konkurrenten?

Neue Produkte und Tauschteile

Welche Leistungen bietet das eigene Unternehmen?

Verkaufsinformationen, Serviceleistungen, Teileverkauf

Wie werden die Leistungen erbracht?

Face to Face, Onlinebestellung, vor Ort Service

¹⁰ Vgl. Folien Präsenztage Brecht, Strategisches Prozessmanagement SS2015, S. 159

Kapitel 4 Entwicklung einer Prozessvision

Die folgende Graphik zeigt die Zusammenhänge der Leistungserbringungen, der Konsumentenansforderungen und den Einfluss anderer relevanter Marktteilnehmer.

Für eine weitere Betrachtung bei der Ideenentwicklung in Kapitel 4.2 bergen die Themen Pfandwertgestaltung und –steuerung und vielfältige Einsammeltechniken Optimierungspotenziale.

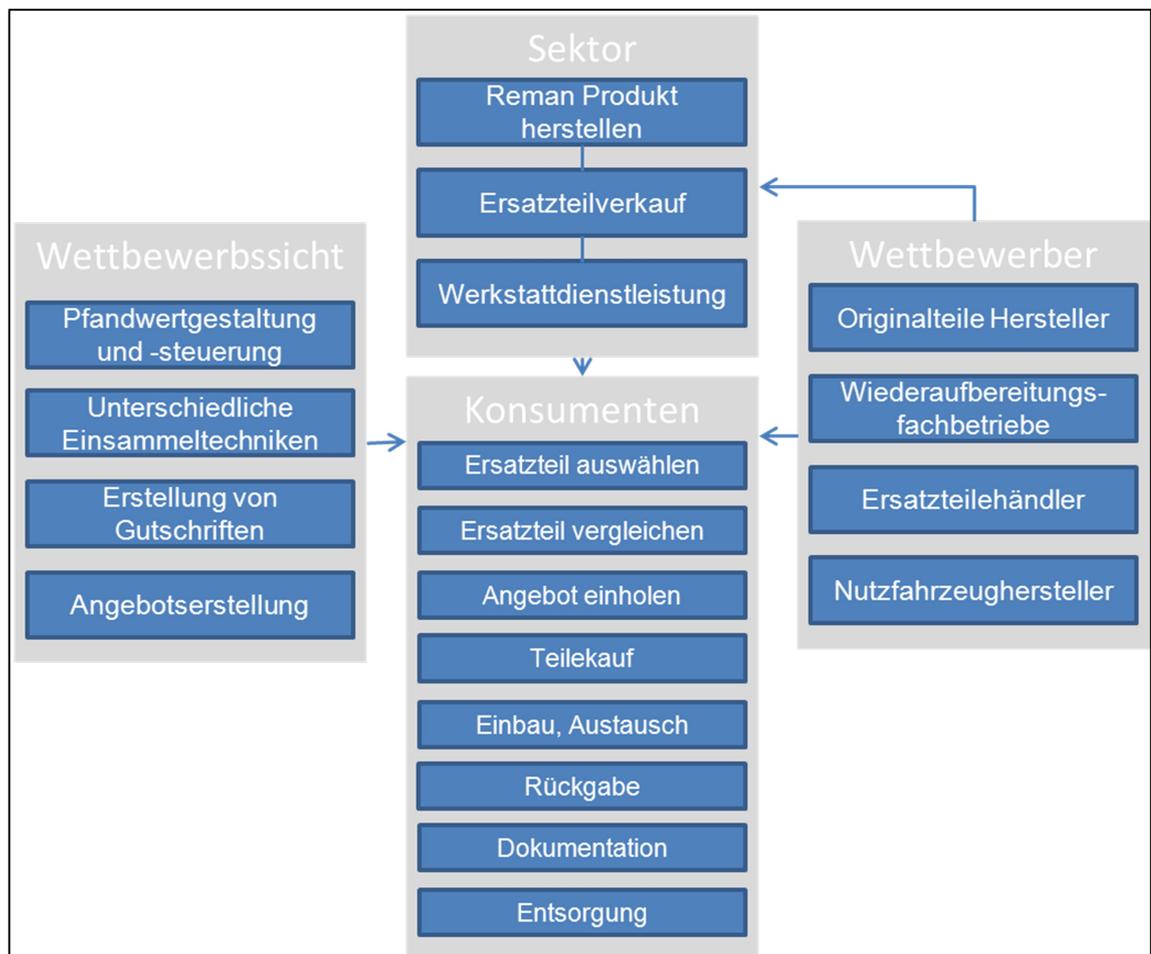


Abbildung 8 Sektornetzwerk - Reman Nutzfahrzeug Aftersales

Kapitel 4 Entwicklung einer Prozessvision

4.1.3 Lösungsfindung durch IKT-Assessment

Das IKT-Assessment für das Altteilemanagement lässt sich nicht genau in aktuellen und zukünftigen Einsatz einteilen. Da die Prozessvision unternehmensunabhängig dargestellt wird, besteht kein einheitliches System und es herrscht ein jeweils starker oder schwächer ausgeprägter Automatisierungsgrad. Bei folgender Darstellung ist nicht das Programm, die Anwendung oder das System neu im Einsatz, sondern die spezifische Anwendung im Altteilemanagement.

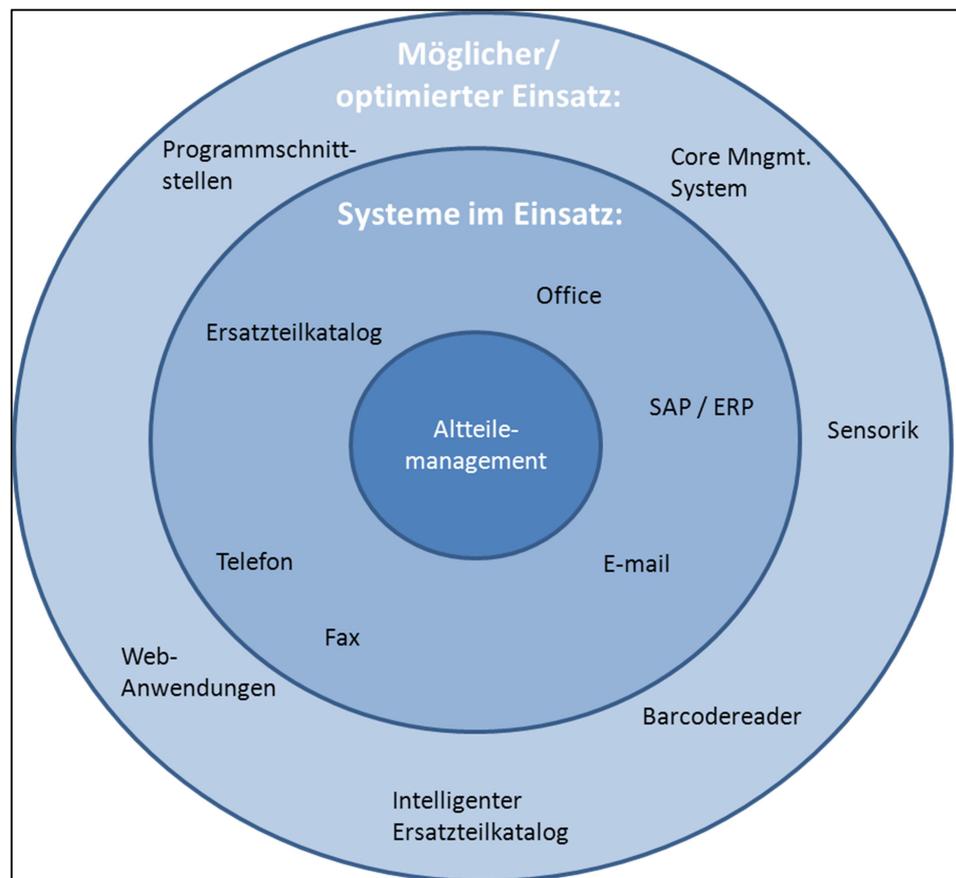


Abbildung 9 IKT - Assessment

Für eine weitere Betrachtung in Kapitel 4.2 zur Entwicklung von Ideen sind folgende Punkte aufgrund ihrer praktischen Effizienz erfolgsversprechend:

- die Barcodereader
- die Web-Anwendungen
- ein Core Management System

Kapitel 4 Entwicklung einer Prozessvision

4.2 Eckpfeiler Altteilemanagement

Für den Altteilemanagementprozess werden anhand der bisherigen Erkenntnissen und den Ergebnissen aus dem Benchmarking, der Sektornetzwerkanalyse und des IKT-Assessments folgende Themen fokussiert.

Benchmarking:

- Lieferkreislauf,
- Barcode Erfassung
- Abhol- und Lieferservice
- direkte, proaktive Kundenansprache

Sektornetzwerk:

- unterschiedliche Pfandwerte
- unterschiedliche Einsammeltechniken

IKT-Assessment:

- die Barcodereader
- die Web-Anwendungen
- ein Core Management System

Im nächsten Schritt werden für den Altteilemanagementprozess geeignete Ideen entwickelt. In Tabelle 5 sind der Titel oder die Bezeichnung der Idee, die Aufgaben und die jeweilige Lösungsbeschreibung dokumentiert.

Kapitel 4 Entwicklung einer Prozessvision**Tabelle 5 Ideenentwicklung Altteilemanagement**

Idee	Aufgaben
Beschreibung der Lösung	
Abhol-Shuttle Service	Altteile bei Bedarf direkt beim Kunden abholen
Um bei Eigenreparatur die Rückgabe zu erleichtern, soll ein Shuttle-Service angeboten werden, der Altteile direkt beim Kunden abholt	
Barcode	Vereinnahmung und alle weiteren Buchungen mit Barcode vornehmen
Die Teile sollen bereits bei Rückgabe über einen Barcode eindeutig erfasst werden, so dass danach keine weitere manuelle Eingabe der Daten erforderlich ist. Die Teileinformationen können jederzeit und von mehreren Anwendern über einen Barcodescanner abgerufen werden und die Altteile können bei Retailer und Altteilesammelstelle automatisch im System bearbeitet werden.	
Core Management System	Durchgängige Bestandsführung
Das Core Management System stellt eine durchgängige Bestandsführung sicher. Dieses System soll bereits bei der Retailstufe angebunden sein.	
Web-Anwendungen integrieren	Kunden informieren
Die Kunden sollen z. B. durch einen intelligenten Ersatzteilkatalog alle für sie notwendigen Informationen erhalten. Einfach und schnell muss der Kunde erkennen können, ob bei Reparatur Reman in Betracht kommt und welchen Pfandwert er für das rücknahmefähige Altteil erhält.	
Proaktive Kundenansprache	Regelmäßige Kundenkommunikation
Im Rahmen des Abholshuttles sollen Kunden regelmäßig über Remanteile informiert werden. Die Altteileakquise soll dadurch aktiv unterstützt werden.	

Da die Rücknahme eines defekten oder verschlissenen Produktes die Beschaffung eines Altteiles einleitet, beginnt dort die Supply Chain eines Reman Produktes. In diesem Zusammenhang spricht man von Reverse Supply Chain, da es sich um einen

Kapitel 4 Entwicklung einer Prozessvision

Prozess handelt, der entgegengesetzt zur traditionellen Wertschöpfungskette abläuft.¹¹ Daraus folgt, dass die Rückgabe der frühestmögliche Zeitpunkt zur Erfassung der Altteile ist, der genutzt werden muss, damit die Daten für eine durchgängige und schnelle Bearbeitung, Bestandsführung und Logistik in den jeweiligen Systemen zur Verfügung stehen.

Der zu erstattende Pfandwert wird endgültig festgelegt und es erfolgt die Gutschrift, Auszahlung oder Verrechnung an den Kunden. Der zu ermittelnde Pfandwert ergibt sich aus dem festgelegten Pfandwert des Altteils beim Kauf und - falls vorhanden - aus den vom Altteilzustand abhängigen Abschlägen. Die Abschläge sind optimaler Weise in den Rücknahmekriterien definiert.

Als Eckpfeiler für den Altteilemanagementprozess wurden daher wie in Abbildung 10 dargestellt festgelegt:

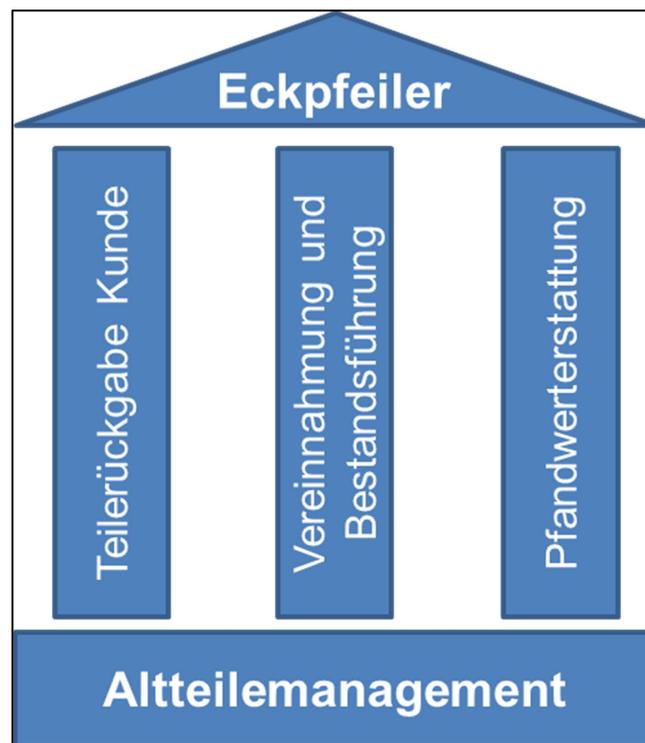


Abbildung 10 Eckpfeiler Altteilemanagement

¹¹ Vgl. Novoszel (2012), S.14.

Kapitel 4 Entwicklung einer Prozessvision

4.3 Beschreibung Prozessvision Altteilemanagement

Die Phase der Rückführung teilt sich in die Schritte der Akquisition, Sammlung, Zwischenlagerung, Vorsortierung und dem Transport der Altprodukte.¹²

Ziel ist, die erforderliche Menge an Teilen aus dem Markt zurückzugewinnen, um eine optimale Altteileversorgung der eigenen oder externen Wiederaufbereitung sicherzustellen. Des Weiteren sollen die Teile nicht anderen Wettbewerbern zur Verfügung stehen. Dafür ist es erforderlich, dem Kunden die Teilerückgabe oder den Tausch so einfach und komfortabel wie möglich zu gestalten. Es sollen geringe manuelle Aufwände und Eingaben bei den internen Logistikprozessen erforderlich sein. Die Vereinnahmung und Bestandführung soll durch minimal notwendige Dateneingaben von Hand, einfach und durchgängig gehalten werden. Dem Kunden soll schnell und unkompliziert der Pfandwert für ihre zurückgegebenen Altteile erstattet werden. Die Auszahlung, Gutschrift oder Verrechnung mit einer neuen Bestellung muss nachvollziehbar und zuverlässig sein.

¹² Vgl. Novoszel (2012), S.75.

5 Gestaltung der Prozessleistungen

5.1 Kontextdiagramm

Im Kontextdiagramm wird ein ausgewählter Prozesskandidat aus der Prozesslandkarte detaillierter beschrieben. Es werden die wichtigsten Schnittstellen des Altteilemanagements im eigenen Unternehmen und zu externen Bereichen, insbesondere zum Kunden, dargestellt. Es zeigt welche Leistungen zwischen den Systemen ausgetauscht werden.

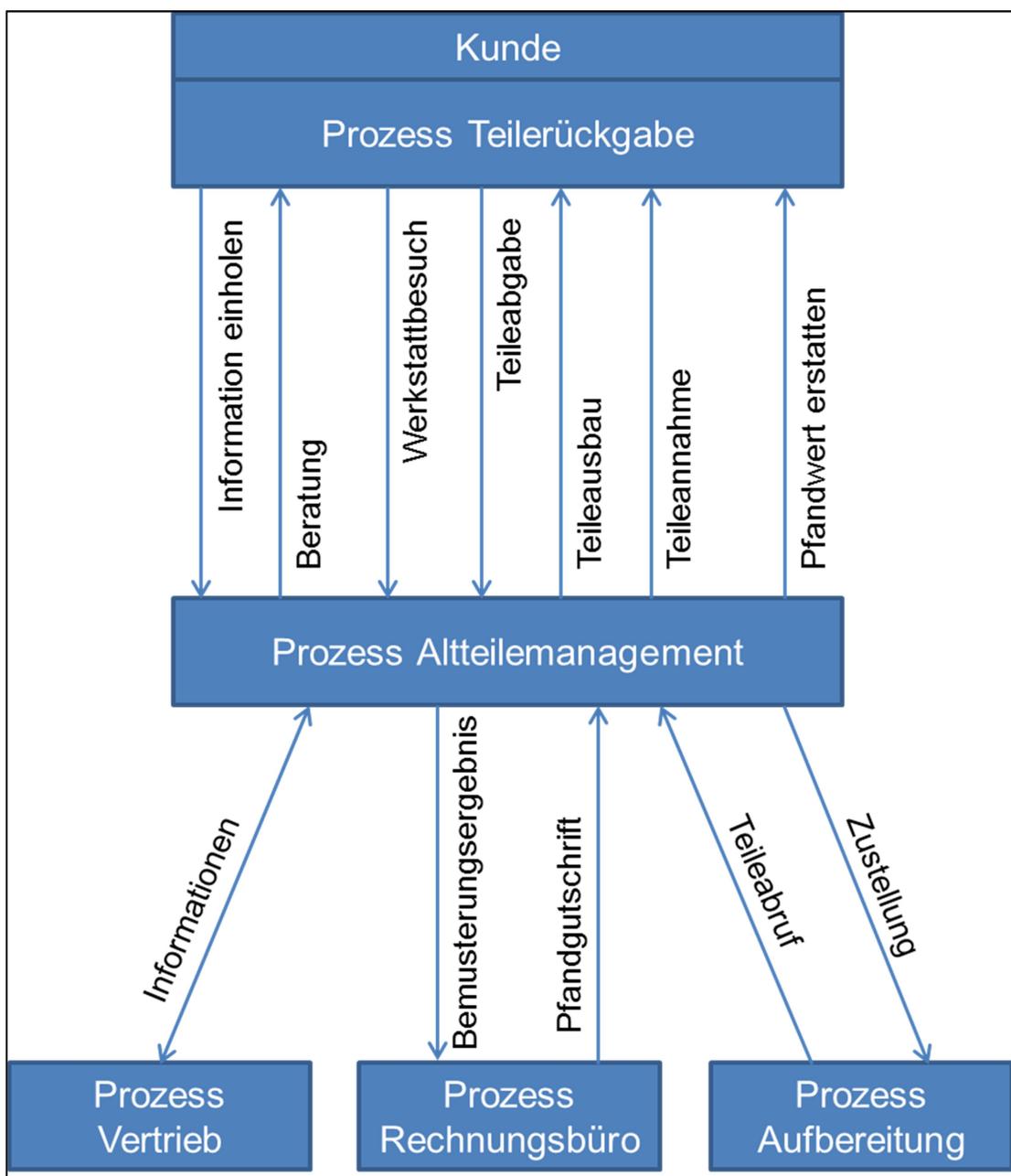


Abbildung 11 Kontextdiagramm Altteilemanagement

Kapitel 5 Gestaltung der Prozessleistungen

5.2 Leistungsverzeichnis

Die Leistungen lassen sich anhand des Customer Resource Life Cycle beschreiben. Am Anfang entscheidet sich der Kunde für ein bestimmtes Nutzfahrzeug. Das jeweilige Fahrzeug ist im Gebrauch und bei Störungen ermittelt der Kunde entweder selber den Schaden beziehungsweise das zu ersetzende Teil, nutzt den Vor-Ort-Service oder bringt sein Fahrzeug in eine Werkstatt. Anhand des Ersatzteilkataloges kann der Kunde selbst oder der Kundenservice das geeignete Ersatzteil bestimmt, wobei geprüft wird, ob es sich um ein Tauschteil - also ein Remanteil mit Pfandwert - handelt. Ist dies der Fall, beginnt an diesem Lebenszykluspunkt das Altteilemanagement. Es findet die Rückgabe oder der Austausch statt und der Kunde erhält den entsprechenden Restwert erstattet.

Möchte der Kunde wieder ein Tauschteil kaufen, muss die Verfügbarkeit gewährleistet sein. Diese ist in erster Linie von der Rückführungsmenge von Altteilen an die Wiederaufbereitung abhängig. Um Kunden ein umfangreiches Ersatzteilsortiment anzubieten, ist es notwendig, die Altteile zurück zu erlangen und die internen Prozesse bezüglich Bemusterung, Zwischenlagerung und Rücksendung zur Wiederaufbereitung zu durchlaufen.

Kapitel 5 Gestaltung der Prozessleistungen

Tabelle 6 gibt einen Überblick über die im Altteilemanagement zu erbringenden Leistungen.

Tabelle 6 Leistungsverzeichnis für den Prozess „Altteilemanagement“

Leistung	Beschreibung
Teileannahme	Dem Kunden soll eine möglichst einfache Rückgabe der Teile angeboten werden. Die buchungstechnische Erfassung soll vollautomatisch mit möglichst wenig manuellem Aufwand (z.B. über Barcode) erfolgen.
Pfandwerterstattung	Erfassung und Erstattung in einem System (z. B. SAP)
Teilebemusterung / Befundung	Klare einfache schnell durchzuführende Regeln
Teileverschrottung	Verschrottung muss mit Nachweis erfolgen
Teilelagerung	Teilelagerung und Bestandsführung in gleichem System wie Erfassung und Erstattung.
Teilelogistik zu Wiederaufbereitung intern	Optimale Rückführungsmengen werden festgelegt und die Teile werden zum Ziel in vorgesehenen Ladungsträger befördert.
Teilelogistik zu Wiederaufbereitung extern	Optimale Rückführungsmengen werden festgelegt und die Teile werden zum Ziel in vorgesehenen Ladungsträger befördert.

Kapitel 5 Gestaltung der Prozessleistungen

5.3 Qualitätsprofil Teileannahme

Exemplarisch wird hier für die Leistung Teileannahme das Qualitätsprofil dargestellt.¹³

Bei der Bedeutung wird ersichtlich, dass im Soll vor allem die Leistungsbestandteile, die Einfluss auf die Abwicklungszeit von Bedeutung sind forciert werden müssen.

Qualitätsprofil Leistung Teileannahme							
Leistungsbestandteile	Bedeutung	vorhanden					fehlt
		Annahme Werkstatt	●	●			
Abholung beim Kunden	●		●			●	
Teileidentifikation	●●	●	●				
Barcodierung Teiledaten	●●	●			●		
EDV Erfassung	●●	●		●			
Leistungsmerkmale	Bedeutung	vorhanden					fehlt
Abwicklungszeit	●●	●		●			
Abwicklungskomfort	●		●	●			
Geringe Bedeutung	●	Ist		●			
Mittlere Bedeutung	●●	Soll		●			
Hohe Bedeutung	●●●						

Abbildung 12 Qualitätsprofil Teileannahme

¹³ Qualitative und quantitative Bewertungen beruhen auf eigener praktischer Erfahrung. Empirische Erhebungen wurden nicht durchgeführt.

6 Gestaltung der Aufgabenkette

6.1 Makro-Aufgabenkette Altteilemanagement

Die Leistungsanalyse hat beschrieben „was“ im Prozess Altteilemanagement zu vollbringen oder abzuleisten ist.

Im folgenden Schritt werden nun die Reihenfolge und die Zuordnung der Aufgaben auf Organisationseinheiten für die zu erbringenden Leistungen festgelegt. In der dargestellten Makro-Aufgabenkette wird die Frage nach dem „wie“ beantwortet.

Aufgabe des Kunden ist es, das auszutauschende Teil bzw. das Teil, welches er zurückgeben möchte, bekannt zu geben. Dieser Prozess beim Kunden löst die darauf folgenden aus.

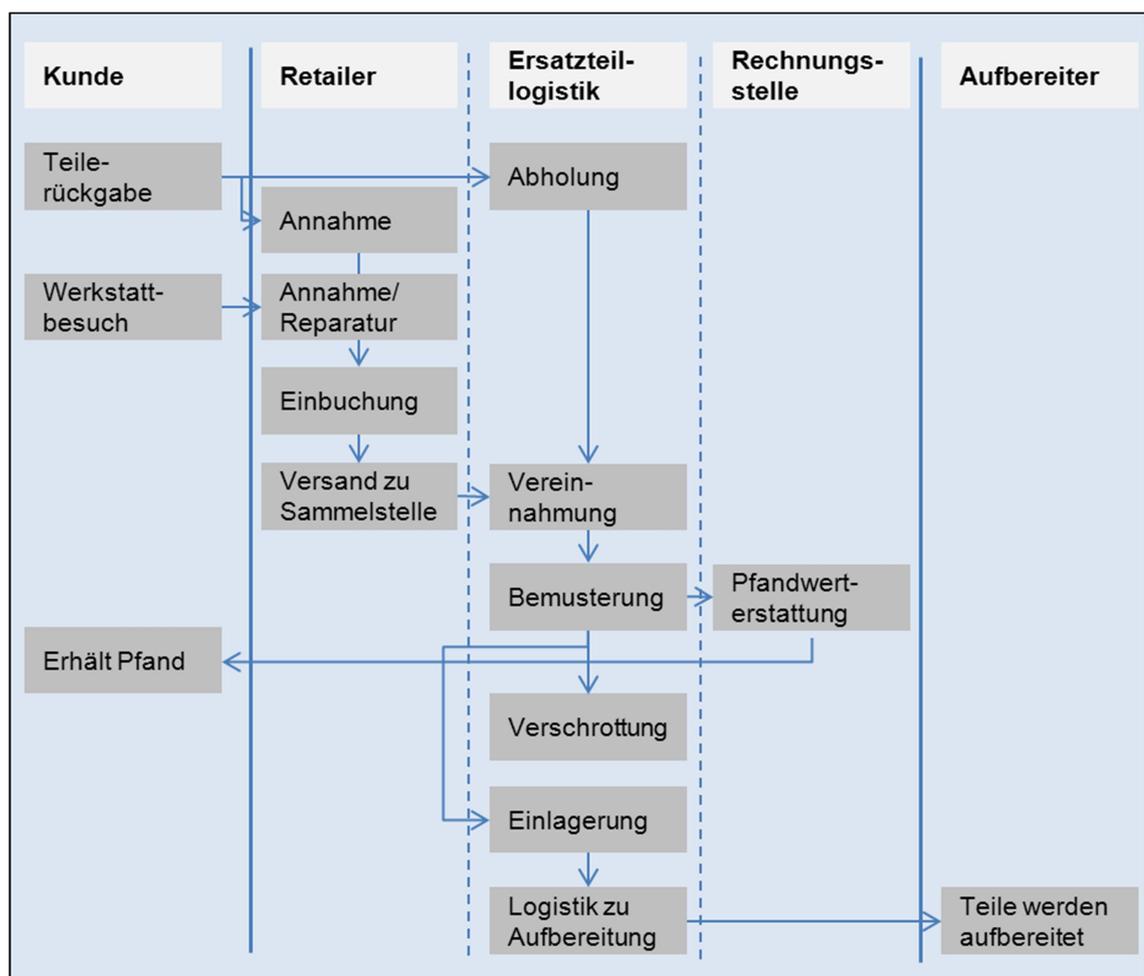


Abbildung 13 Makro-Aufgabenkette Altteilemanagement

Kapitel 6 Gestaltung der Aufgabenkette

In der Ablaufplanung stellt die in Abbildung 13 modellierte Aufgabenkette die Übersicht über die im Altteilemanagement notwendigen Aufgaben und die angrenzenden Prozesse vom Kunden und von betroffenen Geschäftspartnern dar.

Geschäftspartner sind externe Unternehmen, die die Wiederaufbereitung von bestimmten Ersatzteilen übernehmen.

Die Teilerückgabe vom Nutzfahrzeugkunden kann je nach Kundenwunsch unterschiedlich gestaltet werden. Durch die Abgabe oder Rücksendung wird der interne Annahmeprozess gestartet. Möchte der Kunde lieber eine Abholung, wird entsprechend dieser Prozess durchlaufen - Thema Shuttleservice -.

7 Gestaltung des Führungssystems

7.1 Definition der Führungsgrößen

Das Führungssystem soll die Möglichkeit bieten, den Remanprozess als Ganzes nachhaltig weiter zu optimieren und anhand von festgelegten Kennzahlen kontrollierbar und steuerbar zu machen. Die Auswahl geeigneter Kennzahlen, wird anhand der kritischen Erfolgsfaktoren abgeleitet. Diese orientieren sich an den strategischen Erfolgspositionen, Sachzielen, Formalzielen, Sozialzielen und Zielen die sich aus der angrenzenden Umwelt ableiten lassen.¹⁴

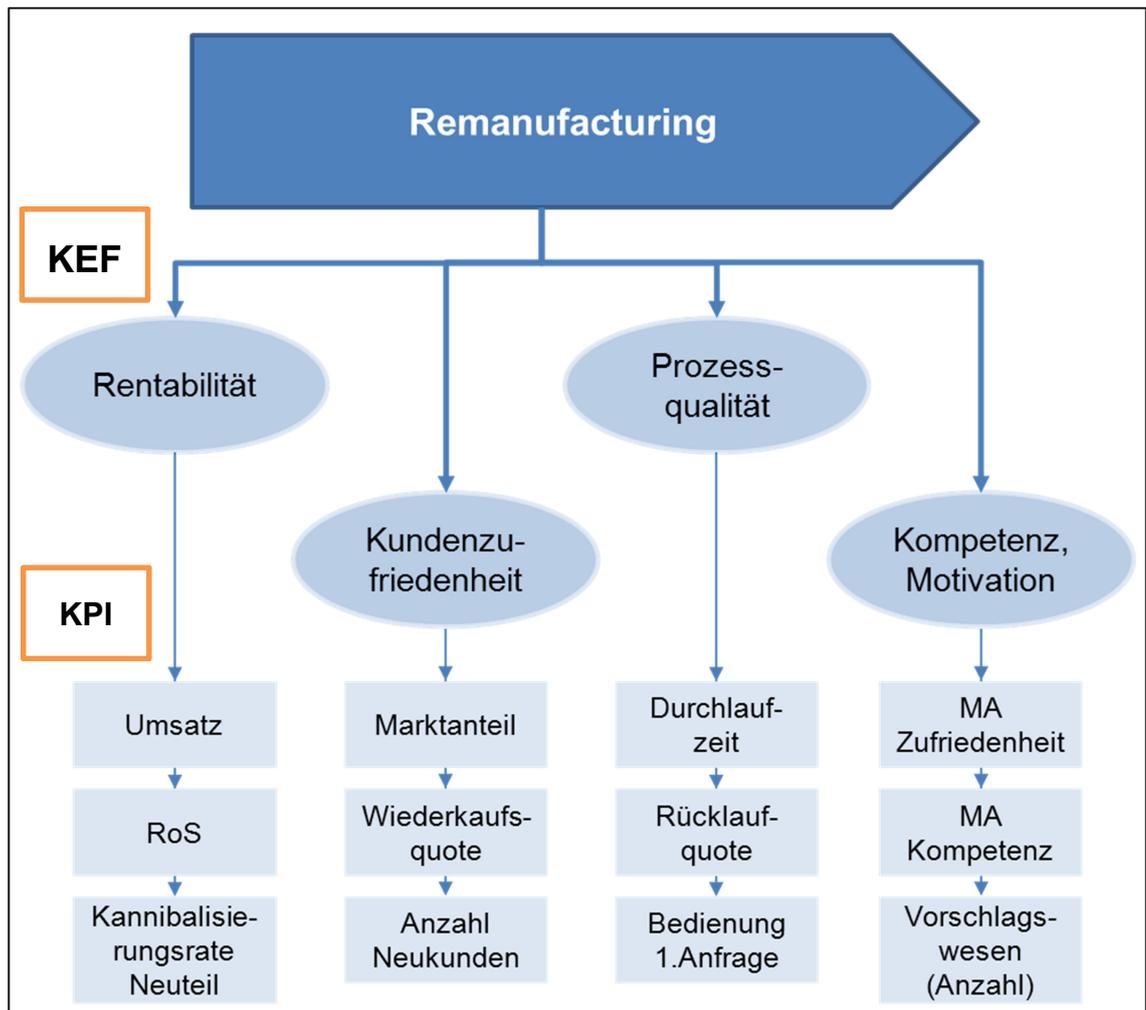


Abbildung 14 Ableitung Führungsgrößen im Remanufacturing

¹⁴ <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/f/%C3%BChrungssystem/f%C3%BChrungssystem.htm>

Kapitel 7 Gestaltung des Führungssystems

Die dargestellten Führungsgrößen sind auf wirtschaftliche Interessen und die Kundenbedürfnisse abgestimmt. Auch werden die Führungsgrößen Prozessqualität und Potenzialaspekte betrachtet, die zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse und letztendlich ebenso zur Erreichung der finanziellen Ziele notwendig sind.

Das Führungssystem wurde neben den finanziellen Aspekten anhand der wichtigsten, an den Kunden angepassten Erfolgspositionen aufgebaut.

Die Verfügbarkeit von Neuteilen zur Aufbereitung, die für bestimmte Komponenten über lange Zeiträume endbevorratet werden müssen, stellt ein wichtiges Kriterium dar.¹⁵

Parameter für eine Bewertung der Wirtschaftlichkeit ist z. B. bei Knorr die Rückführungsquote, die maßgeblich die Verfügbarkeit von Altteilen und somit die Materialkosten beeinflusst.

Das Altteilemanagement unterstützt die strategischen Erfolgsfaktoren auch im finanziellen Bereich. Durch eine optimale Teilerückführung und der Bereitstellung sichert sie, dass ausreichend Produktionsmaterial für den Wiederaufbereitungsprozess vorhanden ist und somit die Teilverfügbarkeit, die Voraussetzung für den Absatz ist, sichergestellt ist.

Um während des gesamten Rückführungsprozess ein durchgängig gute Qualität, zügige Erfassung, Handling und eine standardisierte Bemusterung sicherzustellen sind gut ausgebildete und geschulte Mitarbeiter notwendig. Sobald neue Remanprodukte eingeführt werden, sind die beteiligten Personen mit den produktspezifischen Themen zu schulen. Inhalt dieser Schulungen sind zum Beispiel Rücknahmekriterien, Bemusterungskataloge und Anweisungen zu sonstigen Handhabung mit den Produkten.

In folgender Tabelle werden die ausgewählten KPI's des Führungssystems beschrieben und die Ziele definiert¹⁶:

¹⁵ Vgl. Knorr-Bremse (2009)

¹⁶ Qualitative und quantitative Bewertungen beruhen auf eigener praktischer Erfahrung. Empirische Erhebungen wurden nicht durchgeführt.

Kapitel 7 Gestaltung des Führungssystems**Tabelle 7 Beschreibung Führungsgrößen und Ziele**

Führungsgröße	Kennzahl	Ziel
Beschreibung		
Umsatz	€ in der Periode	Höher Umsatz nach Remanprodukteinführung
Der Umsatz gibt Auskunft, ob die durch das Remanprodukt prognostizierte Absatzsteigerung eingetreten ist oder ob es Abweichungen gibt.		
RoS	In % pro Periode	Keine negativen Effekte nach Produkteinführung
Der RoS gibt Auskunft, ob die durch den Remanprozess verursachten Kosten keine negativen Auswirkungen auf den Gewinn haben.		
Kannibalisierungsratesrate Neuteil	In % vom Neuteil EBIT	Auswirkungen auf das Neuteil messen
Die Rate liefert Planungswerte für zukünftige Produktneueinführungen und ist Basis für die Kalkulation des jeweiligen Business Cases.		
Marktanteil	In %	Erhöhung nach Produkteinführung
Über die Marktanteile wird die Wirksamkeit der Remanprodukte überprüft und es können bei Bedarf marktspezifische Maßnahmen abgeleitet werden		
Wiederkaufsquote	In %	Erhöhung durch Remanprodukte
Die Wiederkaufsquote zeigt auf, ob bisherige Kunden besser an das Unternehmen gebunden werden können als vor der Einführung von Reman.		
Anzahl Neukunden	Anzahl in Periode	Erhöhung der Neukunden
Zeigt den Erfolg bei der Neukundenakquise.		

Kapitel 7 Gestaltung des Führungssystems

Durchlaufzeit	Tage	Gleich wie bei Neuteil
Gibt die Zeitspanne an, die der Kunde von Bestellung bis zum Erhalt des Remanteiles abwarten muss.		
Bedienung 1. Anfrage	In %	Ziel sind ca. 70%
Gibt Aufschluss über Probleme bei Disposition oder Beschaffung. Zu hohe Quoten können aber insbesondere bei einem großen Ersatzteilesortiment zu einer Kostenbelastung hinsichtlich Lagerkosten und Net Assets Effekten (gebundenes Kapital) führen.		
Rücklaufquote	In % verkaufter Remanteile	Ziel sind mindestens 80%
Die Rücklaufquote fungiert als Frühindikator zur Beurteilung, ob genügend Produktionsmaterial für die Wiederaufbereitung zur Verfügung steht.		
MA Zufriedenheit	Index Mitarbeiterbefragung	Gleich wie oder besser als Unternehmensschnitt
Zufriedenheit dient als Frühindikator für mögliche Probleme in den Prozessen. (Frustration durch Unter- oder Überforderung). Das Arbeitsklima hat Einfluss auf die qualitative und quantitative Leistungserbringung.		
MA Kompetenz	Schulungspunkte	Mindestens Punkte für Basisschulungen
Dient zur Sicherstellung, dass Mitarbeiter ihren Aufgaben gewachsen sind und entsprechend die Remanprozesse umgesetzt werden können.		
Vorschlagswesen	Eingereichte Vorschläge	Mehr als Unternehmensschnitt
Gibt den Mitarbeitern die Chance, ihre Erfahrungen und Ideen in das neue Remangeschäft einzubringen. Es dient neben den gewonnenen Erkenntnissen für den Arbeitsablauf auch als Motivations- und Leistungsanreiz.		

Kapitel 7 Gestaltung des Führungssystems

7.2 Rollen zur Umsetzung des Führungssystems

Der **Prozessmanager** als Kopf des Führungssystems ist für die Nachhaltigkeitsstrategie verantwortlich.

Er definiert im Rahmen der **Konzepterstellung**:

- die Prozessziele,
- die Prozessschnittstellen zu anderen Bereichen,
- ordnet die Führungsgrößen den einzelnen Remanbereichen zu,
- behält die Einhaltung der Gesamtunternehmensstrategie im Blick.

Im Rahmen der **Einführungsphase**:

- erstellt er ein Informations- und Abstimmungssystem,
- berät er bei der Erstellung des Rücknahmeprozesses, der Pfandwertgestaltung, der Rücknahmekriterien und der Anpassung des Ersatzteilkatalogs im Sinne der Reman Prozessziele,
- er wirkt bei der Erstellung eines remanspezifischen Schulungskonzeptes mit.

Im Rahmen der **Umsetzungsphase**:

- hier verlagert sich sein Aufgabenschwerpunkt auf die Prozessweiterentwicklung
- er beobachtet den Umsetzungsprozess, führt Ist- und Sollwertabgleiche durch, analysiert das Optimierungspotenzial und kommuniziert den Nachsteuerungsbedarf. Basis dafür sind die im Führungssystem festgelegten KPI's

Das **Prozessteam** unterstützt den Prozessmanager unmittelbar:

- es sammelt technische Daten von den Fachabteilungen zur Abstimmung und Anpassung der Rücknahmekriterien und des Ersatzteilkatalogs und führt die Abstimmungsprozesse durch.
- es wirkt bei der Schulung der Mitarbeiter mit, um ein Grundverständnis für die Prozessziele zu vermitteln und Neuerungen zu kommunizieren,

Der Prozesscontroller analysiert die Zielerreichung der definierten Führungsgrößen und stellt Defizite fest. Er ist in derselben Hierarchiestufe wie der Prozessmanager, hat eine unabhängige Stellung, die ihm eine offen kritische Haltung gegenüber dem Prozessmanagement ermöglicht. Er hat einen eigenen Auskunftsanspruch gegenüber allen Mitarbeitern von Reman und den Schnittstellen.

Kapitel 7 Gestaltung des Führungssystems

Der Casemanager soll im Rahmen des Remanprozesses vor allem als Ansprechpartner für alle Belange zur Handhabung mit den Tauschteilen bei Anfragen und Bestellungen sein und steht den internen Mitarbeitern der Umsetzungsabteilung für Spezial- und Zweifelsfälle als Beauftragter des Führungssystem zur Verfügung. Er ist eine Schnittstelle von Führungssystem und Umsetzungsebene. Er nimmt hier auch Anregungen und Verbesserungsvorschläge entgegen, erstellt eine eigene Problemsammlung anhand von Fallbeispielen und bewertet diese in praktischer Hinsicht.

- er stellt fest an welchen Stellen bei der Tauschteilabwicklung noch Optimierungen möglich sind und kommuniziert seine Erkenntnisse direkt an den Prozessmanager

8 Entwicklung eines Umsetzungsplans

8.1 Prozessorganisation und Implementierung Prozessdesign

Die Prozessorganisation wird anhand einer kundenorientierten Sichtweise gebildet. Der Remanbereich ist als eigener Geschäftsbereich verankert und bedient dort die einzelnen Prozessschritte.

Um die auf der Prozesslandkarte aufgezeigten Prozesse abzudecken, empfiehlt es sich, im aufgebauten Remanbereich die Prozessorganisation in die Bereiche Produktmanagement (kaufmännische Expertise), Entwicklung (technische Expertise), Produktion (Wiederaufbereitung), Kommunikation (Marketing) und Logistik einzuteilen. Die folgenden Abbildungen zeigen die Einbettung des Remanbereichs im Unternehmen und ein Organigramm zum Neuaufbau des Geschäftsbereichs.

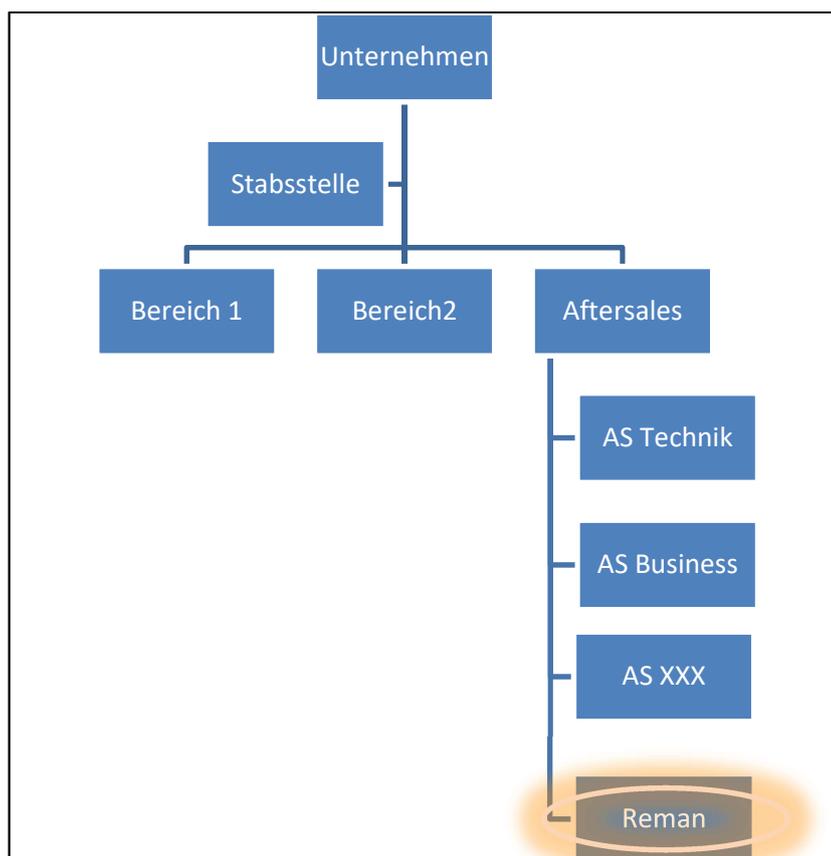


Abbildung 15 Einbettung Remanbereich im Unternehmen

Kapitel 8 Entwicklung eines Umsetzungsplans

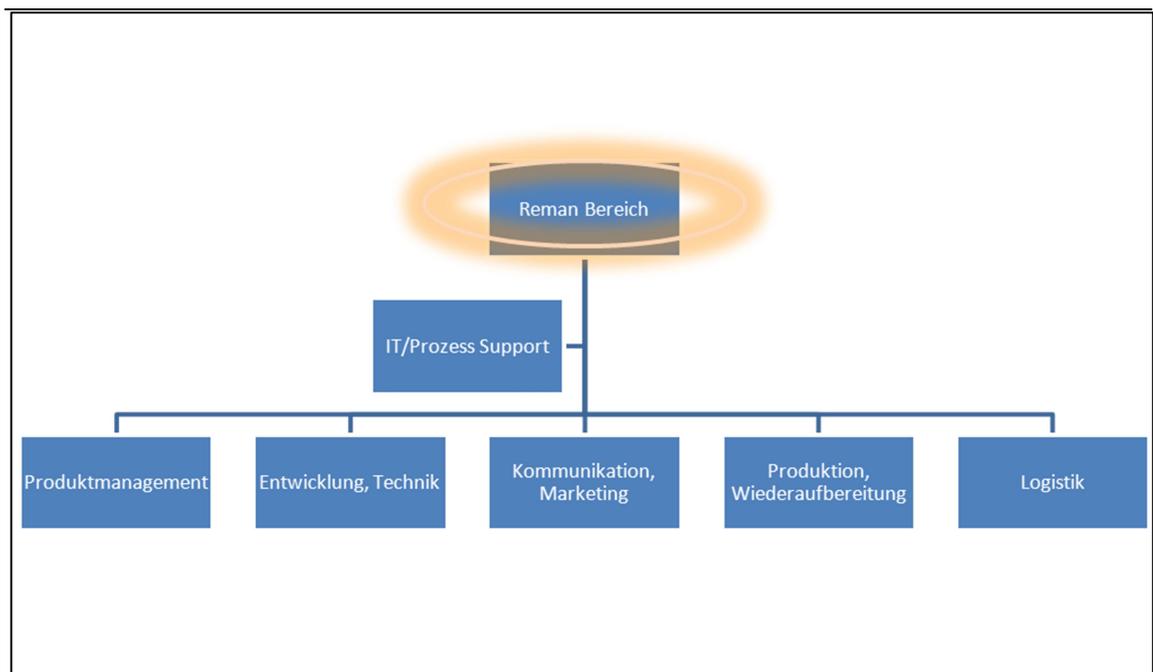


Abbildung 16 Reman-Organisation

Um das neue Prozessdesign im Unternehmen zu implementieren, ist es wichtig, die notwendigen Ressourcen und alle zur Prozessumsetzung relevanten Applikationen zur Verfügung zu stellen.¹⁷

Infrastrukturelle Bedarfe bezüglich Gebäuden, Räumen, Werkzeugen fallen zusätzlich vor allem für die Durchführung der Bemusterung, die Lagerhaltung der Alteile und der Wiederaufbereitung an.

Die IT-Infrastruktur muss vor allem auf den Rückführungsprozess und die Bestandsführung optimiert werden. Wird ein neues Alteilemanagement System eingeführt, muss die Schnittstellengestaltung zu bestehenden Programmen durchgeführt werden.

Die im Organigramm dargestellten Stellen sind mit Personal zu besetzen, welches im Optimalfall bereits Erfahrung im jeweiligen Fachbereich und ein Grundverständnis für den „Reman-Gedanken“ hat. Sicherzustellen ist dies durch ein spezifisches Schulungs- und Fortbildungskonzept.

Ausgehend vom Führungssystem werden Ziele für die einzelnen Organisationseinheiten definiert. Entsprechend dieser Ziele, insbesondere hinsichtlich finanzieller, müssen dann bestehende Anreizsysteme auf die Neueinführung des Remanbereiches abgestimmt werden. Ein Beispiel hierfür sind die Umsatzzahlen des

¹⁷ Brecht, Vorlesungsskript sPM SS2015, S. 68

Kapitel 8 Entwicklung eines Umsetzungsplans

Neuteils, die durch den Einfluss von Kannibalisierungseffekten sinken. Hier kann es sinnvoll sein, das Anreizsystem auf ein gemeinsames Umsatzziel umzustellen.

8.2 Umsetzungsbarrieren

Wie bei allen Veränderungen ist auch bei der Prozesseinführung von Remanufacturing mit gewissen Hindernissen bei der Umsetzung zu rechnen. Zum einen werden Mitarbeiter, die entweder Angst vor Stellenabbau oder vor möglicher Mehrarbeit haben, kritisch auf Veränderungen reagieren. Diese Gruppe ist aber bei der Einführung einer Remanufacturingorganisation relativ gering. Personen oder Organisationseinheiten, die mit dem Remanbereich Schnittstellen haben werden, (siehe dazu Bereiche in Kapitel 1.2.4) sind frühzeitig zu informieren und je nach Betroffenheit auch in die Gestaltung zu integrieren.

Auf höherer Ebene sind Barrieren im Management anderer Geschäftseinheiten zu erwarten. So könnte vom Produktmanagement der neuen Ersatzteile eingewendet werden, dass ihnen Umsatzanteile, die gegebenenfalls auch Teil ihrer persönlichen Zielvereinbarung sind, wegfallen. Als böser Kommentar könnte der Remanbereich als „Umsatzschnorrer“ bezeichnet werden. Um diesen Ängsten vorzubeugen sind im Zuge einer Reman-Einführung auch die entsprechenden Anreizsysteme im Unternehmen anzupassen. Besonders wichtig ist hier, Remanteile und Neuteile nicht getrennt zu betrachten, sondern eine gemeinsame Reportingbasis zu schaffen, in der der Gesamterfolg sichtbar wird. Die Nachhaltigkeit für das Unternehmen, insbesondere die Bedeutung der Kundenbindung und die Verhinderung des drohenden Kundenverlustes an Konkurrenten muss hierbei verdeutlicht werden. Im Unternehmen muss klar sein, dass der Remanprozess für das Gesamtunternehmensinteresse von Vorteil ist.

9 Schätzung der Nutzenpotenziale

9.1 Chancen- und Risikoabschätzung

Es sollen hier die für den Remanprozess möglichen Chancen und Risiken identifiziert und aufgezeigt werden.

Die Chancen liegen in erster Linie im wirtschaftlichen Bereich. So sind die Erhöhung des Marktanteils, die Kundenbindung und Rückgewinnung und letztendlich eine daraus resultierende Umsatz- und Gewinnerhöhung die großen Chancen.

Risiken können neue Wettbewerber sein, die sich auf die Wiederaufbereitung einzelner Komponenten, zum Beispiel im Bereich Elektronik und Steuerung spezialisieren. So können, je nach Anzahl und Größe dieser Unternehmen, negative Effekte sowohl auf den eigenen Umsatz, als auch auf die für die eigene Aufbereitung benötigten Altteile entstehen. Durch gesetzliche Änderung könnte die Aufbereitung verboten und das Geschäftsfeld komplett ausgelöscht werden. Diese Wahrscheinlichkeit ist allerdings nach aktuellen Erkenntnissen sehr gering. Versicherungen könnten zusätzliche Prüfungen oder Zertifikate für den Einsatz von Remanprodukten, insbesondere bei sicherheitsrelevanten Teilen, fordern. Bei länderübergreifenden Geschäften können Risiken vor allem bei der steuerrechtlichen Handhabung der Altteile entstehen. Da dieser Wert nicht mehr dem ursprünglichen entspricht, muss ein angenommener Schrottwert besteuert werden. Dies kann je nach Land zu unterschiedlichen Regelungen und Problemen führen. Bei jedem neu eingeführten Remanprodukt besteht das Risiko, dass die prognostizierte Kannibalisierungsrates deutlich höher als erwartet liegt. Schlimmsten Falles kann es sogar auf eine komplette Substitution des Neuteiles hinauslaufen, ohne eine annähernde Absatzzunahme des Remanteiles zu erreichen. Veränderte Kundenanforderungen könnten zu einem geringeren Absatz führen. Die aktuell stetige Zunahme der kostensensiblen Kunden spricht eher dagegen. Risiken sind auch große Mengen nicht wiederverwendbarer Altteile. In diesem Fall müssen dann der Wiederaufbereitung zusätzlich Neuteile zugeführt werden. Die Gefahr, dass Kunden ihre Teile nicht mehr zurückgeben und dadurch Produktionsmaterial fehlt, besteht vor allem, wenn andere Marktteilnehmer vorhandene Altteile akquirieren. Risiken bestehen auch, wenn durch Disposition oder Einkauf nicht sichergestellt werden kann - zum Beispiel aufgrund von Problemen bei Abwicklungs- oder Lagerhaltungssystemen -, dass genug Bestand für die Kundenaufträge vorhanden ist. Auftretende Qualitätsprobleme bei der Wiederaufbereitung könnten zu einer Zunahme der GuK Kosten führen und zu einem Vertrauensverlust der Kunden. Ebenso

Kapitel 9 Schätzung der Nutzenpotenziale

besteht durch nicht ausreichend kompetente Mitarbeiter das Risiko, dass mögliche Aufträge verloren gehen oder Kunden aufgrund von Problemen bei internen Prozessen unzufrieden sind.

Die Risiken des Remanprozesses sind in angeführter Tabelle gesammelt und bewertet sowie im darauffolgenden Risikoportfolio übersichtlich dargestellt.¹⁸

Tabelle 8 Sammlung der Risiken bei der Einführung des Remanprozesses

Risikobeschreibung	Eintrittsrisiko	Einfluss	Risikoart
1 Neue Wettbewerber	40%	5	Rahmenbedingung
2 Gesetze gegen Aufbereitung	5%	9	Rahmenbedingung
3 Versicherungen machen Probleme	10%	4	Rahmenbedingung
4 Steuerrechtliche Probleme	60%	2	Rahmenbedingung
5 Kannibalisierungseffekte bei Neuteilen übersteigen stark die Erwartungen	50%	8	Rahmenbedingung
6 Kundenanforderungen verändern sich (Bedarf an Remanteilen sinkt)	10%	8	Rahmenbedingung
7 Altteile können nicht wiederaufbereitet werden	40%	4	Prozessrisiko
8 Kunden geben Teile nicht mehr zurück	20%	5	Prozessrisiko
9 Remanteile nicht verfügbar (Kundenaufträge können nicht bedient werden)	50%	7	Prozessrisiko
10 Qualitätsprobleme bei Remanteilen	20%	6	Prozessrisiko
11 IT-Infrastruktur funktioniert nicht	60%	4	Prozessrisiko
12 Mitarbeiter können Anforderungen nicht umsetzen	30%	3	Prozessrisiko

¹⁸ Qualitative und quantitative Bewertungen beruhen auf eigener praktischer Erfahrung. Empirische Erhebungen wurden nicht durchgeführt

Kapitel 9 Schätzung der Nutzenpotenziale

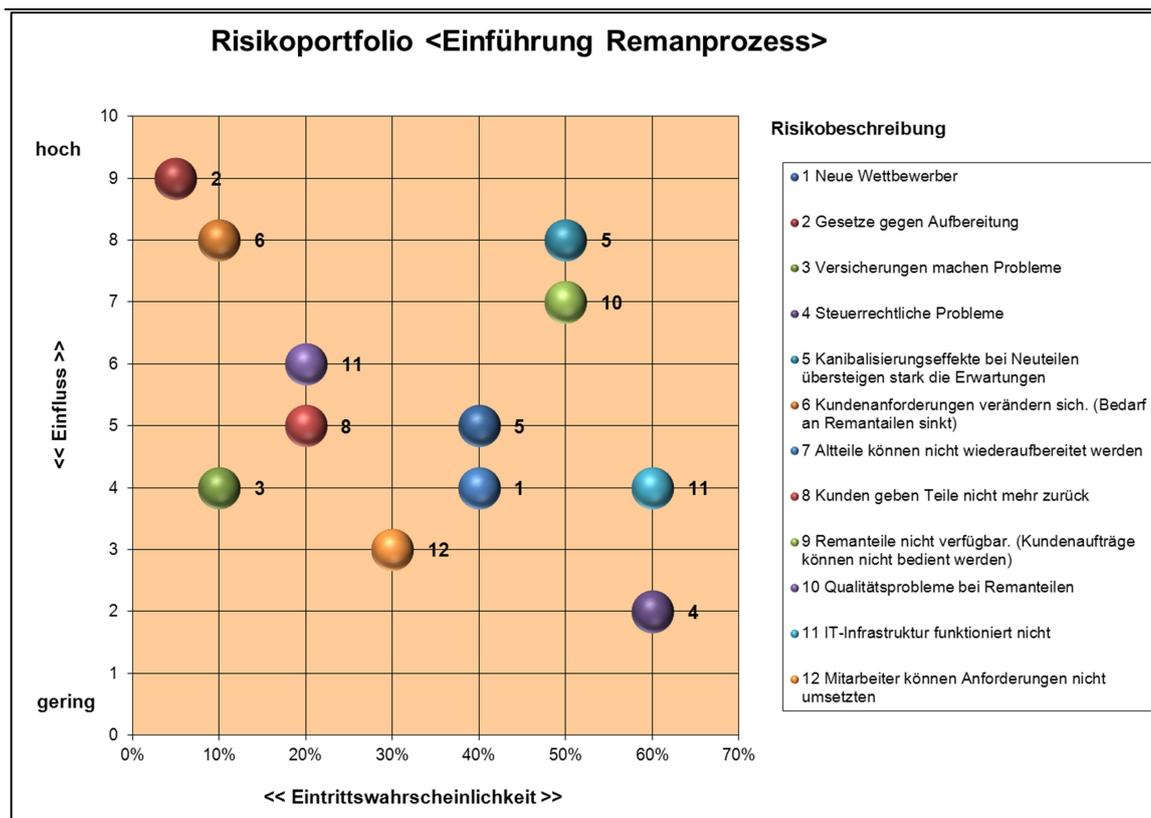


Abbildung 17 Risikoportfolio Einführung Remanprozess

Aus dem Portfolio lassen sich die beiden kritischsten Risiken Nummer fünf, „die Kannibalisierungseffekte liegen stark über den Erwartungen“, und Nummer zehn, „Qualitätsprobleme bei Remanteilen“, deutlich identifizieren. Hier wird jeweils von einer relativ hohen Eintrittswahrscheinlichkeit und einem hohen Einfluss ausgegangen. Im Zuge des Risikomanagements werden diese beiden Risiken besonders kontrolliert um frühzeitig geeigneten Maßnahmen zum Umgang zu haben.

9.2 Prozessauswirkungen auf GuV und Bilanz

Der Neue Remanprozess erfordert je nach Teileumfang, eigener Aufbereitung und Fertigungstiefe Investitionen in neue Gebäude, Werkzeuge und in IT-Infrastruktur. Es kommen Zusätzliche Personalkosten für die Durchführung der remanspezifischen Aktivitäten hinzu. Auch hier richten sich die Kosten nach Anzahl der neuen Reman-Produkte und der Absatz- und Rückführungsmengen, die verantwortlich für die Logistikzusatzbedarfe sind. Wenn der Prozess läuft, Remanprodukte erfolgreich eingeführt werden und die Anfragen bedient werden können werden sich schnell positive Effekte einstellen. Durch die günstiger angebotenen Teile werden Kunden von Wettbewerbern zurückgewonnen oder abgeworben. Es ist daher mit einem deutlichen Anstieg des Marktanteils und Umsatzes im Ersatzteilverkauf zu rechnen.

Anhang - SEP Steckbrief Shuttleservice

Elemente	Konkretisierung
A Inhalte und Ziele	Das Unternehmen sammelt die Altteile direkt beim Kunden ein. Ziel: Kontakt zum Kunden kann intensiviert werden
B Fähigkeiten	Kundebindung wird durch diesen komfortablen Service gestärkt Ziel: Altteile bedarfsgerecht und planbar zurückliefern, die Rückflussquote erhöhen
C Voraussetzungen, Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> • Shuttleservice wird eingeführt • geschultes Personal, das Altteile einschätzen kann und ggf. Zusatzberatungen, -Leistungen anbieten kann
D Bedeutung im Rahmen der Unternehmens-strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung zu Wettbewerb • Alleinstellungsmerkmal • Näher am Kunden, Möglichkeit frühzeitig auf Kundenbedürfnisse einzugehen
E Initiativen zur Verbesserung	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen von Shuttle Personal (Vertriebs- und Technikkompetenz) • Ständige Intervall- und Routenoptimierung • Aufbau von möglichen Zusatzleistungen (z. B. vorbereitete Quick Checks an Kundenfahrzeugen)

Quellenverzeichnis

Brecht, Folien Präsenztage Strategisches Prozessmanagement SS2015

Brecht, Vorlesungsskript sPM SS2015

Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2014

<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/f%C3%BChrungssystem/f%C3%BChrungssystem.htm> abgerufen am 11.07.2015

<https://www.trwaftermarket.com/de-DE/News/Francois-Augnet--zum-Thema-Remanufacturing-/>, abgerufen am 23.06.2015

<https://de.wikipedia.org/wiki/After-Sales-Management>, abgerufen am 17.06.2015

<https://de.wikipedia.org/wiki/Refabrikation>, abgerufen am 24.06.2015

Knorr-Bremse (2009): [Bremspunkt], unter: **http://www.knorrbremse.de/bremspunkt/bremspunkt-0209/Bremspunkt_Ausgabe02_09.pdf** abgerufen am 18.06.2015

Novoszel, T. (2012): Gestaltung einer integrativen Reverse Supply Chain, 1. Aufl., Aachen, Apprimus Verlag.

Truck Monitor 2012, Eine Studie der MBtech Consulting GmbH