



Retouren-Management bei Roche Diagnostics Deutschland

Das tägliche Übel

Retouren sind mittlerweile millionenfacher Standard und gleichzeitig der Stachel im Fleisch vieler Unternehmen. Sie sind kostspielig und verursachen viel Aufwand in den nachgelagerten Lieferketten- und Buchungsprozessen. Alles Herausforderungen, vor welchen auch Roche Diagnostics Deutschland mit seinen teils hochsensiblen Produkten stand – und mit der passenden Lösung mittlerweile alle erfolgreich gemeistert hat.

Sarah Meixner, blaupause-Redaktion

Wenn Amazon und Otto ächzen, kann Tanja Lugert, Business-Process-Managerin bei Roche Diagnostics und stellvertretende DSAG-Arbeitskreissprecherin Vertrieb/Sales, nur milde lächeln. Zwar hat das Schweizer Pharma-Unternehmen deutlich weniger Retouren zu bearbeiten als die beiden E-Commerce-Riesen, im Gegensatz dazu verursachen sie aber deutlich mehr Arbeit. Denn für Produkte der Chemie- und Pharmabranche gelten deutlich schärfere Spielregeln, Nachweise und gesetzliche Vorschriften, z.B. hinsichtlich Haltbarkeit und Kühlkette, als für T-Shirts und Thermoskannen.

Retouren sind kein Standardprozess

Tanja Lugert ist seit vielen Jahrzehnten beim Baseler Pharma- und Diagnostik Konzern beschäftigt, kennt Produkte und Abnehmer:innen bis ins letzte Detail. Während der Covid-19-Pandemie hat sie aber auch viel Neues dazu-

gelernt: „Wir unterscheiden zwischen Produkten, die routinemäßig bestellt werden, wie z. B. Standardreagenzien für die Blutanalyse oder Schnelltests für die Arztpraxis, und Produkten, die spontan geordert werden, etwa

Corona-Tests. Typische Fehler passieren dabei immer wieder: manuelle Eingabefehler, Kund:innen bestellen falsche Produkte, das Paket wurde falsch gepackt oder es gab einen Transportschaden durch Bruch oder eine



Roche in Deutschland

Roche wurde **1896** in Basel, Schweiz, gegründet und hat sich zum **weltweit größten Biotechnologieunternehmen** und globalen Marktführer in der **In-Vitro-Diagnostik** entwickelt. In **Deutschland** beschäftigt das Unternehmen rund **18.000 Mitarbeitende** inkl. 593 Auszubildende in den Bereichen Pharma und Diagnostik an vier Standorten. **Mannheim** ist mit den produzierenden Gesellschaften Roche Diagnostics GmbH, Roche Diabetes Care GmbH, den deutschen Vertriebsgesellschaften Roche Diagnostics Deutschland GmbH und Roche Diabetes Care Deutschland GmbH sowie rund 8.650 Mitarbeitenden inkl. 268 Auszubildenden (Stichtag: 31.12.2022) der **drittgrößte Standort weltweit**. Dort werden unter anderem Produkte und Lösungen für Menschen mit Diabetes oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen entwickelt, beispielsweise Blutzuckermesssysteme.

 [roche.de](https://www.roche.de)

Gründe für SAP ARM mit Revenue-Recognition-Szenarien

- Retoure von Mischaufträgen (Positionen mit/ohne RevRec-Szenario)
- Retoure zu RevRec-Positionen ohne Verrechnungswert
- Bruchsendungen zu RevRec-Positionen mit kostenloser Nachlieferung
- Referenzierung Auftrag anstatt Faktura
- Mengenüberprüfung zur Verhinderung von Überretournierung bzw. Doppelanlagen von Retouren
- Chargenprüfung

Unterbrechung der Kühlkette bei sensiblen Produkten. Alles Gründe, warum Pakete wieder bei uns landen.“

Niedrig, aber nervig

Auch wenn die Retourenquote sehr niedrig ist – aktuell gibt es zu ca. 1,45 Prozent der Aufträge Rücksendungen –, gilt für Tanja Lu-

gert und ihre Kolleg:innen: „Wir wollen überhaupt keine Retouren!“ Um die Ursachen zu analysieren und abzustellen, entschied das Unternehmen bereits vor ein paar Jahren, SAP Advanced Return Manager (ARM) einzuführen. Damit wurden u. a. Abläufe wie Standardretouren mit Vernichtung und mit Rücklieferung an Lieferanten, Bruchsendungen mit direkter, kostenloser Ersatzlieferung, die Beauftragung eines Dienstleisters zur Abholung oder auch die Integration im Intra-company-Prozess sowie ins Customer-Relationship-Management (CRM)-System erfolgreich abgedeckt.

„Die Funktionalität hat uns 2017 schon sehr weitergeholfen. Ein paar Eigenentwicklungen waren dennoch nötig, wie z. B. für eine Nachricht an die Spedition direkt aus dem Auftrag inklusive Gefahrgutdaten, eigene Felder für Claim-Data zur Identifizierung inklusive Suchhilfe oder ein eigener Partner für die Abholadresse. All das hat die Lösung für uns dann runder gemacht“, fasst Tanja Lugert zusammen. Somit konnten Retouren einheitlicher und schneller bearbeitet werden, Prozesse wurden transparenter, auch dank einer direkteren Kommunikation mit bspw. Speditionen sowie optimierten Recherchemöglichkeiten. Entsprechend hat sich die Zahl der Retouren seit Einführung von SAP ARM um ca. 30 Prozent reduziert.

SAP Advanced Returns Management (ARM)

SAP ARM ist Bestandteil von SAP ERP und SAP S/4HANA und unterstützt die integrierte Abwicklung von Retouren. Bestehende Funktionalitäten aus den logistischen Bereichen wie Versand und Materialwirtschaft werden ständig um neue Funktionen ergänzt. Cockpit-Transaktionen geben Auskunft über den Arbeitsvorrat und den Bearbeitungsstand, Workflows ermöglichen die automatisierte Generierung notwendiger Folgebelege. Dieser übergreifende Belegfluss erhöht nicht nur die Transparenz zwischen den beteiligten Fachbereichen, sondern auch zwischen Kund:innen und Lieferanten.

Zeitfresser Retoure

Und dennoch: Luft nach oben ist immer, das weiß auch die Business-Process-Managerin. „Wir hatten viel erreicht, wollten aber noch mehr. Das gehört zum Berufsbild, denn innerhalb unserer Funktion checken wir kontinuierlich, wie Geschäftsprozesse gelebt werden, welche Spielregeln gelten und wo es weh tut – und an welcher Schraube wir drehen können, damit es besser wird“, erklärt Tanja Lugert. Im Zusammenhang mit dem Projekt „Contract-Execution“ mit Going-live im Sommer 2022 wurde das Thema Retouren erneut aufgegriffen. Insbesondere Retouren zu Aufträgen im so genannten periodischen Erlösrealisierungs-Szenario (Revenue-Recognition-Szenario), aber auch Retouren von Sets (Vertriebsstücklisten) stellten Roche Diagnostics vor neue Herausforderungen.

Neue Aufgaben in 2022

„Uns war wichtig, dass wir im ERP frühestmöglich ein Next-Level-Vertrags-Management implementieren“, sagt Tanja Lugert. „Denn unser Produktportfolio ist groß, wir liefern nicht nur Produkte und Analysegeräte, sondern bieten auch passende Finanzierungen an. Hier müssen die Erlöse immer zu den entsprechenden Verträgen gebucht werden, und dies war bis dato nur aufwendig abbildbar.“ Hinzu kam, dass teils simple Fragen



Ob Forschung, Entwicklung, Produktion, Logistik oder Vertrieb: Der Mannheimer Standort ist an der gesamten Wertschöpfungskette beteiligt.

Arbeitskreis Vertrieb/Sales

Der Arbeitskreis Vertrieb/Sales mit seinen über **2.000 Mitgliedspersonen** betrachtet die gesamte Prozesskette im Vertrieb, angefangen bei der **Lead-Erfassung im CRM-System** bis hin zur **Fakturierung im ERP**. Bei Bedarf wird mit anderen Arbeitskreisen zusammengearbeitet, v. a. mit dem neu gegründeten Arbeitskreis Customer-Experience (CX). Schwerpunkte des Arbeitskreises sind u. a. **SAP ERP, S/4HANA** (u. a. Angebots- und Kundenauftragsabwicklung, Fakturierung, Lieferung), **SAP Sales Cloud/C4C** (u. a. Lead-, Opportunity-, Aktivitäten-Management) sowie die **SAP Commerce Cloud** und **Commerce On-Premise** (eBusiness-Szenarien). Aktuelle Themen sind derzeit S/4HANA im Vertrieb (Neuerungen, inhaltliche Lücken), das Customer-Connection-Programm, die Integration verschiedener SAP-Systeme im Vertrieb sowie Verbesserungen und Neuerungen im ERP für den Vertrieb.

dsagnet.de/go/ak_vertrieb_sales



Tanja Lugert, Business-Process-Managerin bei Roche Diagnostics und stellvertretende DSAG-Arbeitskreissprecherin Vertrieb/Sales

langwierige Prozesse nach sich zogen, denn die Antworten waren nicht definiert. „Bestellt ein Kunde oder eine Kundin die falsche Ware, erhält er oder sie dann eine Gutschrift oder nicht? Buchen wir nur die Menge zurück oder auch die Summe?“, erklärt die BPM-Expertin.

Automatismus statt alleine machen

Wichtig war ihr und ihrem Team zudem die Flexibilität, bei Bedarf jeweils pro Position

entscheiden zu können, was zu tun ist. Andererseits war es ein großer Wunsch, Automatismen einzuführen, um den Aufwand wo möglich gering zu halten.

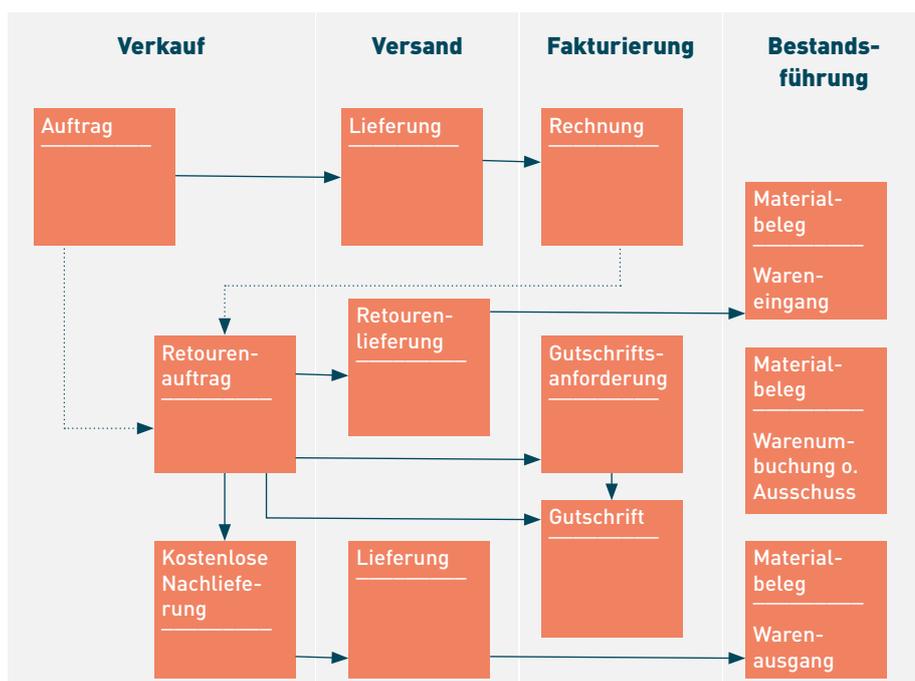
„Heute sind wir so aufgestellt, dass, wenn das Dienstleistungsunternehmen ein beschädigtes Paket meldet, die Retoure direkt aus dem ARM angestoßen wird. Sprich, die Kund:innen erhalten eine kostenlose Nachlieferung, ohne vom Problem überhaupt etwas mitbekommen zu haben“, sagt Tanja Lugert und ist

sehr überzeugt von der Funktion, „denn inzwischen können wir zu all unseren Lieferungen in der Vertriebsgesellschaft in Deutschland mit und ohne Vertragsbezug effizient und korrekt buchen, inklusive aller benötigten Folgebelege wie z. B. Gutschrift, Vernichtung oder kostenlose Nachlieferung.“ Oder anders formuliert: Buchungen werden bezüglich der Verträge automatisch und richtig verbucht.

Eigenentwicklungen im Standard

Selbst Hand anlegen mussten sie und ihre Kolleg:innen dennoch an der einen oder anderen Stelle, wie Tanja Lugert berichtet: „Wird ein Produkt geliefert, eines retourniert und eines erneut ausgeliefert, lassen sich nun die Menge und damit auch die Kosten zurückbuchen. Das war im Standard mit unserem SAP ERP 6.0 EHP nicht möglich, hier mussten wir die Buchung in Bezug auf den Vertrag erst im zweiten Schritt ‚richtig‘ machen.“

Daher ist der Wunsch der BPM-Managerin, spätestens in S/4HANA alle Funktionen im Standard vorliegen zu haben. Dazu zählt auch eine Contract-Execution in Kombination mit SAP ARM. „Die Set-Abwicklung und die Vertriebsstücklisten funktionieren schon, der Rest folgt sicher“, sagt Tanja Lugert. Schließlich sei nachvollziehbar, dass die großen neuen Entwicklungen nur auf dem neuen Release verfügbar seien, denn „an einem alten Auto lässt man ja auch keine große Delle mehr ausbessern.“



Vom Verkauf bis zum Versand haben Produkte einen weiten Weg hinter sich.