

Der Gipfel ist das Ziel

Emmi stellt sich zukünftigen Herausforderungen



Unser Autor: Peter Moraw, BearingPoint, Erika-Mann-Straße 9, 80636 München, bearingpoint.com

Mit Abschluss seiner Promotion in Chemie 1999 startete Peter Moraw seine Consultingkarriere bei BearingPoint. Mit einem Schwerpunkt im Thema Fertigung und Planung in der Prozessfertigung sowie Supply Chain Management unterstützt und leitet Peter Moraw seit über 15 Jahren Transformationsprojekte. Zum OneERP Projekt stieß er bereits 2013 und führte es als Projektleiter seitens BearingPoint durch die Rollouts an den verschiedenen Fertigungsstandorten der Emmi in der Schweiz.

„**M**it einem Klick waren wir live“ – Standortprojektleiter Martin Finger hat auch jetzt noch ein zufriedenes Lächeln auf den Lippen, wenn er an die Zeit kurz vor und direkt nach der erfolgreichen Produktivsetzung am Standort Langnau denkt. Besser hätte der Start der nun folgenden 12 Monaten mit Produktivsetzungen an den verschiedenen Produktions- und Affinagestandorten der Emmi kaum laufen können, erzeugte dieser Erfolg und die direkt folgende erfolgreiche Umsetzung am Standort Suhr

doch das nötige Momentum die Kräfte zu bündeln und zu fokussieren, um diese Herausforderung zu meistern.

Doch wie ist es Emmi gelungen, das ERP-Harmonisierungsprojekt – intern OneERP genannt – derart positiv in der Organisation zu verankern und was genau hat sich überhaupt an den Standorten geändert?

Akquisitionen führten zu heterogener Prozess- und Systemlandschaft

In den letzten Jahren ist es Emmi durch eine ausgeprägte Akquisitionsstrategie

gelingen, in die Riege der marktdominierenden Unternehmen Europas vorzustoßen. Doch mit den vielen Zukäufen erweiterte sich auch die Palette der unterschiedlichen Geschäftsprozesse und IT-Systeme, was letztlich das Wachstum bremste. Bereits Ende 2012 wurden die folgenden Herausforderungen identifiziert und die Überführung der heterogenen Prozess-, Organisations- und Systemlandschaft in ein einheitliches Prozessmodell auf Basis einer maßgeschneiderten IT-Plattform angestoßen:

- Umfassende Prozessharmonisierung und -standardisierung als wesentliche Grundlage zur Erreichung der strategischen Ziele.
- Sicherstellung eines klaren Bekenntnisses zu IT-Standards in einer komplexen IT-Ziellandschaft.
- Lenkung funktionaler Interessen der lokalen Einheiten durch ein abgestimmtes methodisches Vorgehen in strategiekonforme Bahnen.
- Gezieltes Abholen der Mitarbeiter sowie Weiterentwicklung der Organisation mit dem Ziel, den Nutzen und die Chancen der Veränderung zu betonen, ohne dabei zu stark auf die technische Ebene zu fokussieren.
- Zielorientierte Koordination der unterschiedlichen involvierten Partner – mehr als fünf unterschiedliche Beratungspartner für die unterschiedlichen Spezialgebiete – sowohl bei der Konzepterstellung als auch im Rahmen der Transformation.



Prozessorientiert zum Ziel

Innerhalb von drei Jahren konnte Emmi gemeinsam mit BearingPoint die zuvor genannten Herausforderungen meistern und die erforderlichen Maßnahmen mit Hilfe eines ganzheitlichen Ansatzes auf Basis des BearingPoint Business Transformation Framework (BTF) erfolgreich umsetzen. Im Unterschied zum häufig verwendeten „Template-Ansatz“ – technische Implementierung von vorkonfigurierten Prozessen auf Basis Best Practices – wählte Emmi einen prozessorientierten Ansatz. Dabei wurden in einem ersten Schritt die relevanten Prozesse der einzelnen Bereiche gemeinsam – das bedeutet Emmi-übergreifend – definiert und in Form von Prozesssteckbriefen beschrieben, bevor dann in einem Folgeschritt der Abgleich mit Leading Practice-Prozessen auf Basis der BearingPoint-Prozessdatenbank erfolgte. Mit diesem Vorgehen wurde zum einen sichergestellt, dass die Mitarbeiter aus den einzelnen Geschäftsbereichen frühzeitig eingebunden wurden und das Zieldesign einvernehmlich erfolgte. Zum Zweiten wurden auf diese Weise die für Emmi erfolgskritischen und spezifischen Prozesse identifiziert sowie die Komplexität einzelner Prozesse ermittelt. Diese sogenannte „Prozess-Segmentierung“ bildete die Basis für die Definition und Verteilung der geplanten Aufwände und erlaubte ein enges und zielgerichtetes Controlling des Projektbudgets. Mit Erfolg: Nicht zuletzt aufgrund des gewählten Vorgehens konnten die Budgetvorgaben für das Gesamtprojekt eingehalten werden – und der ehrgeizige Rollout-Plan erfolgreich umgesetzt werden.

Zentrales ERP und weitere spezifische Bausteine

Neben SAP ECC6.0 als zentrales ERP-System wurden mit OneERP vier weitere zentrale Bausteine der IT-Architektur implementiert:

- **SAP Dairy Management** – die speziell für die Milchindustrie entwickelte und aus der bekannten FELIX-Lösung des Unternehmens GKC hervorgegangene SAP Lösung zur Unterstützung der Planung, Steuerung der Rohmilchflüsse sowie das Werkscontrolling.
- **Logistic Management Layer** – als Werkzeug zur Entkopplung der Lager- und



Die zentralen Bausteine der begleitenden IT Integration

Distributionsprozesse vom ERP-System. Dies erlaubt zum einen die flexible Anbindung der unterschiedlichen Lagerleistungssysteme außerhalb des ERP-Systems und ermöglicht es Emmi zudem als Logistikdienstleister auf dem Markt zu agieren.

- **Manufacturing Execution System** – Ein einheitliches System zur Unterstützung und Steuerung der Fertigungsprozesse sowie Anbindung der unterschiedlichen Automationssysteme. Neben der Echtzeit-Integration der Fertigung und der erleichterten Bedienbarkeit für die Anlagenfahrer bildet der harmonisierte und standardisierte Austausch von Daten die Basis für weitere Industrie-4.0-Anwendungen. So sind zum Beispiel die autonome, systemgesteuerte Belegung von Anlagen aufgrund kurzfristiger Störungen oder auch Anwendungen aus dem Bereich „Predictive Maintenance“ in Zukunft denkbar.
- **Master Data Governance** – Ein System zur zentralen Pflege von übergreifenden Stammdaten und anschließender Verteilung in die relevanten Systeme: „Single source of truth“.

Der Projektumfang umfasste alle Prozesse in den Bereichen Finance & Controlling, Stammdatenmanagement, Vertrieb, Planung, Einkauf, Qualitätsmanagement, Produktion und Logistik mit den jeweiligen relevanten Organisationseinheiten der Division Schweiz.

Projektbegleitend definierte Emmi eine Business Process Management Organisation (BPMO) und baute diese schrittweise auf. Ziel der BPMO ist die Pflege und Weiterentwicklung der implementierten Prozesse als Bindeglied zwischen Geschäftsbereichen und der IT-Abteilung. Durch das frühe Aufsetzen der BPMO konnten Verantwortlichkeiten frühzeitig festgelegt und Entscheidungswege im Rahmen des Projektes geübt und etabliert werden.

Das Projekt mit zeitweise über 150 Teammitgliedern konnte durch die Summe dieser Maßnahmen zielorientiert gesteuert und synchronisiert werden. Im Sinne einer flexiblen Generalunternehmenschaft übernahm BearingPoint die Verantwortung für eigene Arbeitsergebnisse und koordinierte gemeinsam mit Emmi das übergeordnete Zusammenspiel aller Partner.

Gelebtes Veränderungsmanagement: Die gemeinsame Bergtour als zentrale Analogie

Aufgrund der Historie und Kultur der unterschiedlichen Unternehmensteile stellt das Veränderungsmanagement neben dem Managen der Projektkomplexität einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Ein Schlüsselement für den Projekterfolg war dabei die kompromisslose und kontinuierliche Unterstützung durch das Top Management und die C-Level-Führungskräfte der Emmi.

Als naheliegende Analogie wurde die Symbolik einer Bergbesteigung für die einzelnen Projektphasen herangezogen und diente dabei als zentrales Bild in der Kommunikation. An den einzelnen Standorten wurde dieses in verschiedenen Formen zur Einbindung der Mitarbeiter aufgenommen: So konnten die Mitarbeiter sich z. B. in einer Seilbahnkabine über das Projekt informieren, hängten sich symbolisch in die Projekt-Seilschaft mit ein oder und feierten die erfolgreiche Produktivsetzung mit einem speziell für diesen Anlass gebrautem Gipfelbier. Parallel zu solchen gezielten

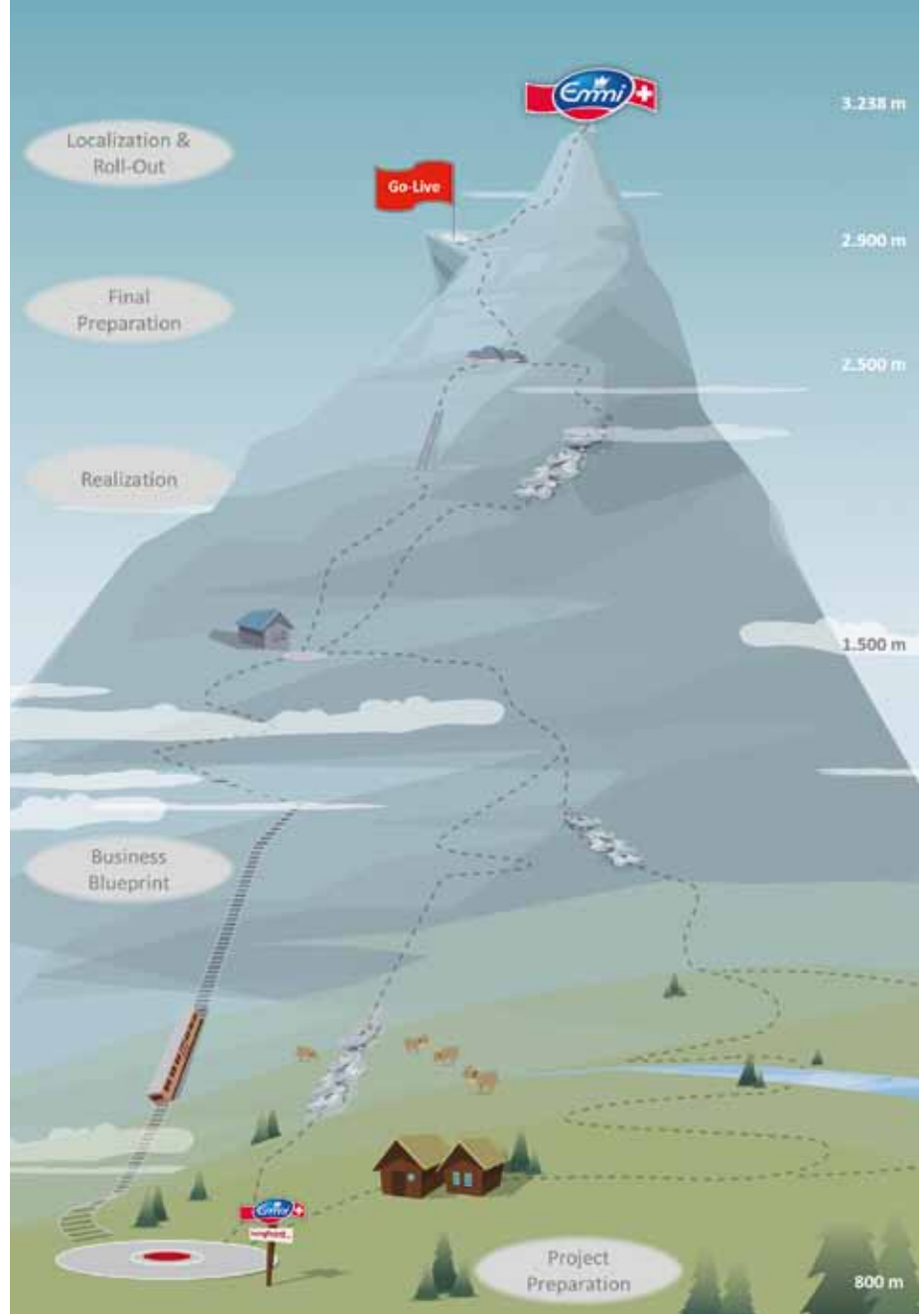
Veranstaltungen wurde begleitend durch die Mitarbeiterzeitung, das Intranet, den hauseigenen TV-Kanal, eine Posterkampagne oder mit Roadshows der Projektfortschritt sowie die anstehenden Schritte umfänglich kommuniziert. Besonderes Augenmerk legte Emmi auch auf die Befähigung der Mitarbeiter sowie deren Unterstützung im Umgang mit Veränderung.

Der vorab erstellte Business Case, dem eine durch BearingPoint erstellte Benchmark-Analyse zugrunde lag, rechnet mit einem Frankenbetrag in zweistelliger Millionenhöhe, der pro Jahr eingespart werden kann. Neben dem quantitativen Business Case wurden u. a. Potentiale in den folgenden Bereichen realisiert:

- Effizienzsteigerung durch höheren Automatisierungsgrad in der Prozessabwicklung
- Verbesserte Overall Equipment Effectiveness (OEE) durch vollständige vertikale Integration
- Reduktion der Total Cost of Ownership (TCO) im Bereich der IT durch Harmonisierung der IT-Strukturen
- Effizienzsteigerung durch erhöhte Transparenz

Im Sinne des gewählten Bildes einer gemeinsamen Bergbesteigung bestritten Emmi und BearingPoint das Transformationsprojekt als Seilschaft gemeinsam, effektiv und effizient.

Für die hervorragende Zusammenarbeit und erfolgreiche Projektdurchführung wurde das Projektteam 2017 mit dem begehrten SAP Quality Award in Gold in der Kategorie «Business Transformation» sowie 2016 mit einem ASCO Award in der Kategorie «Best Business Transformation» ausgezeichnet.



Doch auch Emmi-intern ist das Projekt nach wie vor mit positiven Erinnerungen verknüpft, wie nochmals Martin Finger zu berichten weiß: „Die Zusammenarbeit im

Team war ein Höhepunkt für mich. Es lief wie ein Zahnrad. Unser Motto «Wir sind Emmi!» wurde gelebt, das war eindrücklich.“