

Rahm, Joghurt und Käse 4.0

Emmi Die Milchverarbeiterin hat mithilfe von Bearingpoint und Acs ihre heterogene System- und Prozesslandschaft vereinheitlicht.

ROBERT WILDI

Vorrätig oder nicht? Neu kann ich den Bestand im Materiallager zentral abrufen. Der Emmi-Mitarbeiter mit weissem Kittel und Hygienehaube steht im Lager zwischen zwei turmhohen Regalen vollgeladen mit Milchpackungen. Sein Lächeln und das Smartphone in der Hand deuten darauf hin, dass er den Durchblick hat. Genau wie seine Kollegin, die im gleichen Outfit zwischen riesigen Produktionsanlagen steht. Auch sie hantiert mit einem mobilen Gerät. Ihr Zitat: «Ob maximale Produktion oder Maschinenstillstand: Die Maschine sendet die präzisen Daten neu direkt auf meinen Scanner.» Solche und weitere fotografisch dokumentierte Alltagsszenen von eigenen Mitarbeitenden sind zurzeit in hoher Zahl an diversen Standorten von Emmi gut sichtbar in Gängen, Hallen und Büros angebracht.

Die Zentralschweizer Milchverarbeiterin gibt damit dem Projekt ein Gesicht, das sie in den letzten Jahren ordentlich auf Trab gehalten hat. Der Slogan am unteren Ende der Plakate klärt auf. «Heute gut – morgen besser. OneERP» lautet er und führt den Betrachter unweigerlich auf die digitale Fahrtrasse. In der Tat hat sich Emmi im Rahmen ihrer One-ERP-Initiative sehr intensiv den Herausforderungen der digitalen Transformation gestellt.

Das Resultat ist, wie es der Name des Projekts verrät, ein einheitliches ERP- (Enterprise-Resource-Planning-) System, das die gesamten Produktionsprozesse des Konzerns ab sofort umfassend vernetzt und zentral steuert. Nicht weniger als vier Jahre Arbeit waren dafür notwendig. In enger Zusammenarbeit mit den Beratungspartnern Bearingpoint und Acs hat Emmi in dieser Periode sämtliche betriebswirtschaftlichen Prozesse in der gesamten Produktion bis ins Detail analysiert und anschliessend harmonisiert.

Geschäftsprozesse harmonisieren

Für Emmi ist das Projekt ein wichtiger Meilenstein für die Zukunftsgestaltung und aus einer dringenden Notwendigkeit heraus entstanden. «Unser Unternehmen war und ist wegen seiner Geschichte sehr heterogen aufgestellt, was sich infolge zahlreicher Zukäufe auch im Ausland in der jüngeren Vergangenheit noch akzentuiert hat», erklärt Othmar Dubach. Der Leiter der Geschäftsbereiche Käse und

Molkerei Schweiz sitzt in der erweiterten Konzernleitung und vertrat Emmi bei der jüngsten Präsentation des Digitalisierungsprojekts am Standort im luzernischen Kaltbach, wo sich die berühmte Käse-Höhle befindet. Allein in der Schweiz führt Emmi nicht weniger als 25 verschiedene Produktionsbetriebe. Dazu kommen Tochtergesellschaften in 13 Ländern, sieben davon ebenfalls mit eigener Produktion. «Die einzelnen Produktionsbetriebe funktionierten in der Vergangenheit wie Silos mit je eigenen IT-Systemen, die über ganz unterschiedliche Automatisierungsgrade verfügten», erklärt Dubach die Ausgangslage, die den Handlungsbedarf zum Projekt One-ERP ausgelöst hatte.

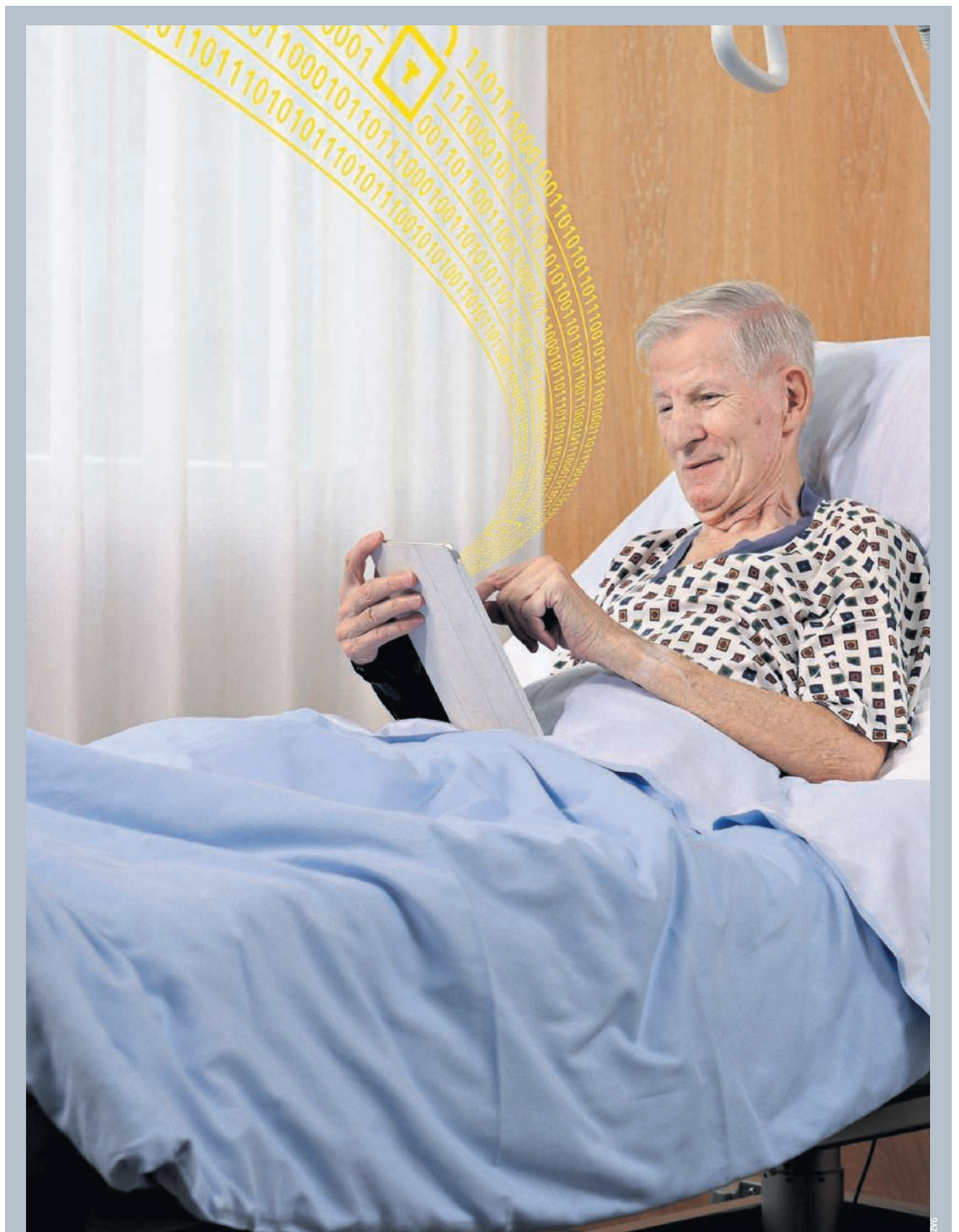
Zusammenarbeit mit den Beraterteams

Nach einem ersten erfolglosen Versuch zur Vereinheitlichung der Prozesswelt schloss sich Emmi vor rund vier Jahren mit Bearingpoint und Acs zusammen. Vordergrundiges Ziel der gemeinsamen Anstrengungen war, sämtliche Geschäftsprozesse von Emmi zu harmonisieren und im SAP-Standard abzubilden. Dies sollte die IT-Komplexität verringern und damit auch Betriebskosten einsparen. Neben allen technischen Verbesserungen war und ist für Othmar Dubach ein Punkt ganz

wesentlich: «All diese teilweise markanten Veränderungen in unserer Prozesswelt müssen für Emmi und die Mitarbeitenden verdaulich gestaltet werden.» Ein Automatisierungsprojekt, so visionär es auch sei, dürfe letztlich die Menschen, denen es zugutekommen soll, nicht überfordern.

Diesen Ansatz haben sich auch die Beraterteams von Bearingpoint und Acs zu Herzen genommen. «Wir haben sämtliche Prozesse stets mit Vertretern der einzelnen Emmi-Standorte diskutiert und gemeinsam zukünftige Sollprozesse definiert», sagt Peter Moraw, Projektleiter bei Bearingpoint. Es habe sich von Beginn weg eine sehr konstruktive und daher hochprofessionelle Zusammenarbeit zwischen den Teams von Emmi und den Beratern entwickelt. Das ist keine Selbstverständlichkeit bei Projekten mit einer derart hohen Komplexität. Entscheidend mitgeholfen habe sicherlich der Umstand, dass das gesamte Emmi-Management von Beginn weg geschlossen hinter der stringenten Umsetzung gestanden habe, sagt Othmar Dubach.

Gleichwohl ist nach der langen Projektdauer und Kosten von über 20 Millionen Franken die Erleichterung über den erfolgreichen Abschluss deutlich spürbar. «Eine



Statt MRI-DVD: Das digitale Patientendossier Vivates vernetzt Informationen zwischen Ärzten, Labor, Spital und Patienten.

derart einschneidende Neukonfiguration der gesamten Prozess- und Systemlandschaft vollzieht man nicht dreimal im Leben», sagt Othmar Dubach. Umso schöner sei das Resultat: Es konnte im Rahmen des Projekts One-ERP neben der Harmonisierung der System- und Prozesslandschaft auch eine flexible Integrationsplattform geschaffen werden, um so den im Emmi-Konstrukt standortspezifischen Anforderungen

gerecht zu werden und Systembrüche zu vermeiden. «Das ermöglicht die prozesskonforme Anbindung von unterschiedlichsten Automations- und Fertigungsanlagen innerhalb kürzester Zeit. Also eine ganzheitliche, vertikale Integration» erklärt Lorenz Meyer, Projektleiter bei Acs. Innerhalb von nur zehn Monaten ist bereits die Inbetriebnahme der sechs grössten Schweizer Produktionsstandorte von Emmi gelun-

gen. Das freut auch alle Mitarbeitenden vor Ort. So jedenfalls macht es den Anschein beim Mitarbeitenden auf dem Projektfoto mit der Aufschrift: «Von wegen keinen Plan: Von nun an kenne ich meine Arbeitssätze schon weit im Voraus.» Die Automatisierung macht's.

www.bearingpoint.com
www.acs-ag.ch

«Viele neue Technologien, engmaschiges Controlling»

Wo lagen die Knackpunkte bei diesem riesigen Transformationsprojekt?

Peter Moraw: Eine grosse Herausforderung war, dass aufgrund der Komplexität des Emmi-Geschäftsmodells gleich eine Vielzahl von neuen Technologien parallel eingeführt werden musste. Dies bescherte uns bei diesem Projekt einen enorm hohen Integrationsaufwand.

Lorenz Meyer: In der Produktion sollen über tausend Mitarbeitende mit einem neuen System und einheitlichen Prozessen arbeiten. Dieser Wechsel funktioniert nicht von heute auf morgen. Dank einer sehr frühen Pilotphase des MES (Manufacturing Execution System) konnten die Mitarbeitenden an den Anlagen von Anfang an einbezogen werden. Die Zuversicht und die Akzeptanz konnten so gestärkt werden, was sich als einer der Erfolgsfaktoren für das gesamte Projekt herausstellte.

Steigt bei einer solchen Komplexität nicht auch die Fehlerquote rasant?

Moraw: Auf jeden Fall, sofern man nicht sehr genau arbeitet und vor allem jeden Schritt permanent überprüft. Die Parallelität des Rollouts erforderte von

allen Beteiligten ein sehr engmaschiges Projekt-Controlling hinsichtlich der Fortschritte an jedem einzelnen Emmi-Standort. Wir haben nicht von ungefähr während vier Jahren rund zwanzig Berater mit einer zeitlich hohen Belastung für dieses digitale Transformationsprojekt eingesetzt.

Meyer: Die Komplexität der gesamten Systemlandschaft ist nicht zu unterschätzen. Durch die Standardisierung der Funktionen sowie der Schnittstellen konnte dem Umstand jedoch entgegen gewirkt werden. Anders wäre es nicht möglich gewesen, in der vorgegebenen Zeit über 400 Produktionsanlagen auszurollen.

Und dies offenbar mit Erfolg.

Moraw: Die Projektziele wurden erreicht.

Emmi hat die Geschäftsprozesse harmonisieren und die IT-Komplexität reduzieren können. Die IT-Systeme verfügen über einen hohen Integrationsgrad, was einen konsistenten und durchgängigen Wertefluss über alle Bereiche hinweg gewährleistet. Und das alles schafften wir im definierten Zeitrahmen zum im Voraus veranschlagten Budget.

Meyer: Das MES in der Produktion erfreut sich einer sehr hohen Akzeptanz. Die Mitarbeiter erkennen die Vereinfachung und den Mehrwert durch das neue System. Keiner möchte wieder zur früheren Arbeitsweise zurück. Auch Ideen für weitere Optimierungen, die durch die neue Plattform möglich sind, werden schon rege diskutiert.

INTERVIEW: ROBERT WILDI

ANZEIGE

«BusPro würde ich nie mehr hergeben!»

Judith Freudiger, Emmentaler Backwaren
Freudiger AG



Adress- & Kontaktverwaltung • Dokumentenablage
Fibu • Lohn • Einkauf / Lager • Auftrag / Rechnung
Debitoren • Kreditoren

Gratis Fibu & Infos: www.buspro.ch



Das Business-Programm