

Neuausrichtung der Geschäftsprozesse unterstützt die Emmi AG bei der Erreichung ihrer strategischen Ziele



Emmi harmonisiert ihre heterogene und dezentrale Prozesslandschaft und implementiert zeitgleich eine massgeschneiderte IT-Plattform. Damit positioniert sich die erfolgreiche und wachstumsorientierte Schweizer Milchverarbeiterin als innovative Premium-Molkerei auf dem nationalen und internationalen Markt im Einklang mit den strategischen Unternehmenszielen.



„BearingPoint's tiefes Prozess- und Systemverständnis in allen relevanten Bereichen hat maßgeblich dazu beigetragen die Geschäftsanforderungen zielgerichtet und pragmatisch zu definieren und in konkrete, realisierbare Lösungen umzumünzen.“ - Lukas Fischer, Programm Manager Rollout OneERP

„Es ist BearingPoint gelungen in einem komplexen Projektfeld die verschiedenen beteiligten Parteien und Perspektiven in Einklang zu bringen und somit den Projektfortschritt und -erfolg entscheidend mit voranzutreiben.“ - Lars Mächler, Head of Corporate Development



Die zentralen Bausteine der begleitenden IT Integration

Über Emmi

Emmi ist die grösste Milchverarbeiterin der Schweiz und eine der innovativsten Premium-Molkereien in Europa. In der Schweiz fokussiert sich das Unternehmen auf die Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines Vollsortiments an Molkerei- und Frischprodukten sowie auf die Herstellung, Reifung und den Handel von Schweizer Käse.

Im Ausland konzentriert sich Emmi vor allem auf Markenkonzepte und Spezialitäten in den Regionen Europa und Nordamerika sowie zunehmend auch auf Entwicklungsmärkte. Über die Grenzen hinaus bekannte Marken sind Emmi Caffè Latte, höhlengereifte Käsespezialitäten von Kaltbach oder Onken-Jogurts. Zur Emmi Gruppe zählen in der Schweiz rund 25 Produktionsbetriebe. Aus der Schweiz heraus exportiert Emmi Produkte in rund 60 Länder. Im Jahr 2016 beschäftigte Emmi ca. 5'780 Mitarbeiter und erzielte einen Umsatz von rund 3.3 Mrd. CHF.

Ein maßgeschneidertes Vorgehensmodell zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Im Spannungsfeld hoher Rohstoffkosten - die Milchpreise in der Schweiz liegen deutlich über denen des internationalen Wettbewerbs - und starkem Wachstum durch Akquisitionen ist Emmi als unabhängige und innovative Premium-Molkerei erfolgreich. Um diese Wettbewerbsposition langfristig zu sichern und auszubauen, richtet sich Emmi nach ihren drei strategischen Pfeilern: Stärkung der Marktposition in der Schweiz, internationales Wachstum und konsequentes Kostenmanagement.

Mit dem Projekt OneERP schafft Emmi die erforderliche Basis für eine langfristige Erfolgsstrategie, indem die durch die vielfältigen Akquisitionen sehr heterogene Prozess-, Organisations- und Systemlandschaft in ein einheitliches Prozessmodell unter Verwendung einer maßgeschneiderten IT-Plattform überführt wird.

Zu Beginn des Projektes im Jahr 2013 wurden die folgenden Herausforderungen identifiziert:

- 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 bei der Transformation.

Im Rahmen der Projektarbeit wurden die Elemente Master Data Management (MDG), Manufacturing Execution System (MES), Dairy Management und Logistic Execution Layer (LML) als zentrale Bausteine der begleitenden IT-Integration definiert und anschließend gemeinsam mit SAP ECC als ERP-System implementiert.

Parallele Einführung einer ganzheitlichen Business Process Management Organisation

Innerhalb von drei Jahren konnte Emmi gemeinsam mit BearingPoint die oben genannten Herausforderungen meistern und die erforderlichen Maßnahmen mit Hilfe eines ganzheitlichen Ansatzes auf Basis des BearingPoint Business Transformation Framework (BTF) erfolgreich umsetzen. Das BTF unterstützt eine strukturierte Top-Down-Vorgehensweise, die sich zunächst an den Unternehmens- und Projektzielen orientiert, um anschließend schrittweise die Aspekte der IT zu berücksichtigen.

Zudem stellte die Anwendung verschiedener Prototyp- und Agile-Projektmethoden eine erfolgreiche Umsetzung des komplexen Integrationsmanagements sicher.

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

Durch die systematische Prozesssegmentierung zum Zeitpunkt des Projektstartes wurden Vorgaben für die Gestaltung der Geschäftsprozesse bezüglich Harmonisierung, Optimierung und Standardisierung übergreifend definiert und abgestimmt. Diese Vorgaben wiederum bildeten in Form von Prozessprioritäten die Basis für die Abarbeitungs- und Abnahmestrukturen, das jeweilige Budget und den zu berücksichtigenden organisatorischen Change Impact.

Begleitend wurde gemeinsam mit Emmi eine Business Process Management Organisation definiert und schrittweise aufgebaut. Verantwortlichkeiten konnten so frühzeitig festgelegt und Entscheidungswege 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.

Erfolgreiche Transformation in einem kulturell diversifizierten Unternehmen: Change Management als Schlüssel

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.

Das Change Management wurde gemeinsam initiiert und im Anschluss von Emmi auf allen Ebenen durchgeführt. So wurden u.a. 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.

Together we get there - Ziele gemeinsam erreichen

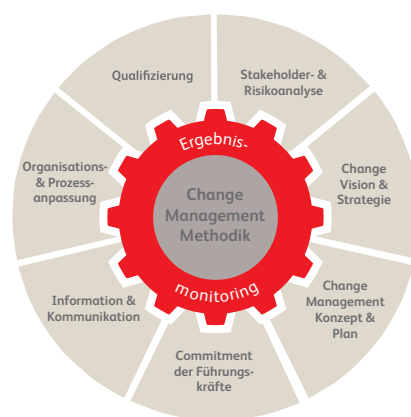
Der vorab erstellte Business Case, dem eine durch BearingPoint erstellte Benchmark Analyse zugrunde lag, rechnet mit einem Frankenbetrag in zweistelliger Millionenhöhe, der in den kommenden Jahren eingespart werden kann. Neben dem quantitativen Business Case wurden u.a. Potentiale in den folgenden Bereichen 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 zu Projektbeginn gewählten Bildes einer gemeinsamen Bergbesteigung bestreiten Emmi und BearingPoint als Seilschaft gemeinsam, effektiv und effizient, das Transformationsprojekt.

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.

„Die Zusammenarbeit im Team war ein Höhepunkt für mich. Es lief wie ein Zahnrad. Unser Motto «Wir sind Emmi!» wurde gelebt, das war eindrücklich.“ - Martin Finger, Standortprojektleiter Langnau über den Verlauf des Werks-Go-Lives



BearingPoint Change Management Ansatz



Über BearingPoint

BearingPoint ist eine unabhängige Management- und Technologieberatung mit europäischen Wurzeln und globaler Reichweite. Das Unternehmen agiert in drei Bereichen: Consulting, Solutions und Ventures. Consulting umfasst das klassische Beratungsgeschäft, Solutions fokussiert auf eigene technische Lösungen in den Bereichen Digital Transformation, Regulatory Technology sowie Advanced Analytics, und Ventures treibt die Finanzierung und Entwicklung von Start-ups voran. Zu BearingPoints Kunden gehören viele der weltweit führenden Unternehmen und Organisationen. Das globale Beratungs-Netzwerk von BearingPoint mit mehr als 10.000 Mitarbeitern unterstützt Kunden in über 75 Ländern und engagiert sich gemeinsam mit ihnen für einen messbaren und langfristigen Geschäftserfolg.

Weitere Informationen www.bearingpoint.com.

Kontakt

Matthias Görtzen

Partner

T +41 43 299 6563

E matthias.goertzen@bearingpoint.com

www.bearingpoint.com

