

Think globally, act locally: Die Bühler AG verankert Geschäftsprozessmanagement in Organisation und Unternehmenskultur



Die Kernprozesse von über 10.000 Mitarbeitern in 140 Ländern konnten innerhalb nur eines Jahres durch ein System standardisiert werden, das weltweit einheitliche Prozesse strikt vorschreibt, aber zur Umsetzung vor Ort individuelle Wege ermöglicht.

„Die Intellior-Berater sind Profis, die wirklich verstehen, was Prozessmanagement ist. Durch die zielorientierte und professionelle Beratungsdienstleistung kamen wir im Projekt rasch voran und konnten das Geschäftsprozessmanagement global ausrollen. Mit Intellior haben wir den optimalen Partner für unsere Aktivitäten gefunden.“

Stephan Straub, Project Leader Information Technology & Processes



Management Summary

Durch eine professionelle Konzeption, Evaluierung und Projektdurchführung konnte das Bühler-Team gemeinsam mit dem Partner Intellior das BPM in der Organisation und der Unternehmenskultur konzernweit verankern. Mit dem erfolgreichen und globalen Einsatz des Corporate Process Portals Aeneis sind auch unternehmensweites Prozessdenken, strukturiertes Arbeiten und in Summe der Wandel zu einem geschäftsprozessorientierten Unternehmen verbunden.



Bühler wächst in die Zukunft

Bühler ist der Spezialist und Technologiepartner für Maschinen, Anlagen und Services zur Verarbeitung von Grundnahrungsmitteln sowie zur Produktion hochwertiger Materialien. Das Unternehmen hält weltweit führende Marktpositionen bei Produktionsanlagen für die Mehlherstellung, die Futtermittelverarbeitung, aber auch für die Herstellung von Pasta und Schokolade sowie im Aluminiumdruckguss. Die Kerntechnologien des Unternehmens liegen im Bereich der mechanischen und thermischen Verfahrenstechnik. Mit seinem Wissen und seiner 150-jährigen Erfahrung entwickelt Bühler immer wieder einzigartige und innovative Lösungen für seine Kunden und verschafft ihnen dadurch Erfolg im Markt. Bühler hat sich über viele Jahre den Namen eines verlässlichen Partners gemacht, durch ein klares Bekenntnis zu Qualität und durch seine globale Präsenz. Bühler Group ist in über 140 Ländern tätig, beschäftigt weltweit über 10.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2012 einen Umsatz von 2409 Mio. CHF.

Basierend auf einem umfassenden CPM-Framework gelingt mit dem BPM-Lösungspartner Intellior der Wandel zum geschäftsprozessorientierten Unternehmen

Bei der Bühler AG war Corporate Process Management (CPM) von Anfang an Chefsache, um ein hohes Maß an Transparenz und Standardisierung zu erreichen, mit dem die dynamische, weltweite Expansion gesichert und weiter ausgebaut werden kann.

In der Intellior AG hat die Konzernleitung den idealen BPM-Partner gefunden, um Prozessorientierung nun auch zur Sache aller Mitarbeiter zu machen. Das BPM-Tool Aeneis von Intellior ist heute die global gültige Kommunikationsplattform für Geschäftsprozesse und Prozessinformationen.

Das CPM-Portal schafft den Spagat zwischen weltweit einheitlicher Standardisierung der Prozesse und einer praxisnahen Flexibilität zur Umsetzung vor Ort. Das Ergebnis ist eine Prozessorientierung, die von den Mitarbeitern als Unternehmenskultur gelebt wird.

AUSGANGSSITUATION UND ZIELE

Mit Corporate Process Management flankiert die Konzernspitze ihr sehr dynamisches Wachstum

Bereits in den 90er Jahren hat man in der Bühler AG erkannt, dass Geschäftsprozesse der Schlüssel für den Geschäftserfolg sind. Es war Urs Bühler, damals Präsident des Verwaltungsrates, der das Thema Prozessmanagement vorantrieb und 1994 eine erste Process Map erstellen ließ.

Daraus entwickelte sich das Bühler Corporate Process Management. Es soll in der gesamten Bühler Group im Rahmen der Unternehmensstrategie für eine standardisierte Prozessqualität sorgen. Mit der dynamischen internationalen Expansion von Bühler über Kontinente und Geschäftsfelder hinweg wuchs die Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements weiter an. Die Konzernzentrale entschied, die Struktur der Prozesse weltweit einheitlich exakt vorzugeben, die inhaltliche Umsetzung jedoch in die Verantwortung der Führungskräfte vor Ort zu legen. Die Prozessverantwortung der Führungskräfte sollte ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

2008 definierte die Bühler AG dazu ihr Corporate Process Management Framework (CPM-Framework), das auf vier Pfeilern basiert: Die Business Process Guidelines legen fest, wie Prozesse im Konzern gelebt werden sollen. Die Bühler Process Map ist eine Prozesslandkarte, die bereits alle Ebenen enthält. Die Bühler Process Organization definiert die Rollen und Verantwortlichkeiten. Process Methodology und Tools als vierter Pfeiler umfasst unter anderem einen Modellierer-Leitfaden, der die Prozessmodellierer bei Ihrer täglichen Arbeit unterstützt.

AUFGABENSTELLUNG UND EVALUIERUNG

Zur Realisierung des definierten CPM-Frameworks setzte sich Aeneis gegen 100 Mitbewerber durch

Ausgehend vom Bühler CPM-Framework wurde Ende 2008 die Suche nach dem geeigneten BPM-Tool mit einem umfassenden Evaluierungsprojekt gestartet. Die erste Longlist umfasste ungefähr 100 Treffer. Nach einer Kategorisierung wurden neun Tools genauer verglichen und nach einer weiteren Evaluation standen vier Tools in der engeren Wahl.

Die gesuchte Softwarelösung sollte eine globale Standardmodellierungssprache „sprechen“, multilingual sein und so einfach zu bedienen sein, dass Bühler sie weitestgehend autark von externer Unterstützung betreiben kann. Gleichwohl sollte bei Bedarf jederzeit hochkarätige Unterstützung von Profis verfügbar sein. Die Standardsoftware sollte darüber hinaus in jeder Hinsicht individuell an die Bedürfnisse von Bühler angepasst werden können. Doch nicht nur die Software, auch die Qualität des BPM-Consulting war ein entscheidender Faktor der Evaluierung.

Der akribische Vergleich ergab, dass die Bühler AG mit Intellior ihre hoch gesteckten Ziele am besten erreichen kann. Zum einen wurde Aeneis als die Software mit dem besten Frontend eingestuft. Zum anderen schätzte man an den BPM-Consultants von Intellior nicht nur ihr umfassendes Know-how und Engagement, sondern auch die Fähigkeit, gezielt auf die Bedürfnisse in der Bühler AG einzugehen.

Im Rahmen von Demoday stellte man Intellior als Aufgabe ein konkretes Szenario, das mit Aeneis eindrucksvoll umgesetzt wurde. Stephan Straub, Project Leader Information Technology & Processes: „Wir haben gesehen, dass Aeneis ein Tool ist, das wir selbst händeln können und merkten rasch, dass hier eine professionelle Mannschaft am Tisch sitzt, die das Prozessmanagement versteht.“

INTELLIOR-LÖSUNG UND PROJEKTANSATZ

Das BPM-Tool wird 100%-ig an die Bühler-Welt angepasst und mit Training on the Job eingeführt

Die Bühler AG wählte Aeneis MultiUser Professional mit dem Aeneis BPM-Portal Professional. Zugriff auf Aeneis haben zwei Mitarbeiter der Abteilung Information Technology & Processes mit so genannten Named Clients und gleichzeitig zehn weitere Kollegen aus dem Konzern mit Concurrent Clients. Das Aeneis BPM-Portal, das bei Bühler ‚Corporate Process Management Portal‘ oder kurz ‚CPM-Portal‘ genannt wird, steht den Mitarbeitern über das Intranet zur Verfügung.

Den Verantwortlichen war es wichtig, die Software exakt an die spezifischen Eigenheiten des Unternehmens anzupassen. Daher wurden neben der LDAP-Schnittstelle als Zusatzkomponenten auch der ShapeEditor und der Druckberichtseditor gewählt. Intellior hat nicht nur das äußere Erscheinungsbild des BPM-Portals an das Corporate Design der Bühler AG angeglichen und die unternehmensspezifische Terminologie übernommen. Das komplette Datenbankschema wurde so eingestellt, dass die Software nun ein digitales Abbild der Bühler-Welt ist. All das erforderte keinerlei Programmierung. In dem sehr anpassungsfähigen Aeneis wird das durch Customizing in der so genannten Schemaverwaltung (Meta-Modell von Aeneis) möglich.

Da die Abteilung Information Technology & Processes mit ihren Mitarbeitern die Themenfelder Projektmanagement und methodisches Prozessmanagement-Know-how selbst kompetent abdeckt, wurde von Intellior überwiegend Tool-nahes BPM-Consulting abgerufen: Bausteine aus dem Aeneis-Einführungsmodell wie beispielsweise Modell-Setup, BPM-Portal-Spezifikation, BPM-Portal-Erstellung sowie Druckberichts-Spezifikation und -erstellung. Im Anschluss ließ sich das Projektteam von Bühler in diesen Aeneis-Kerndisziplinen schulen, um von nun an autark Anpassungen am Tool vornehmen zu können.

VORGEHENSWEISE UND MEILENSTEINE

Think globally, act locally – weltweit gilt strikte Prozess-Disziplin mit Freiräumen zur Umsetzung

Von Anfang an profitierte das Geschäftsprozessmanagement bei der Bühler AG von einem Top-Down-Approach. Die Unternehmensführung war nicht nur Initiator für das konzernweite Business Process Management, sondern ist auch weiterhin eine treibende Kraft, die den weiteren Ausbau forciert.

Die Entwicklung des Geschäftsprozessmanagements vollzog sich in Etappen. Anfang 2012 startete das so genannte Release 2. Nach einer aktualisierenden Definition der Prozesslandkarte begannen die Prozessexperten der Bühler AG zusammen mit den jeweiligen Fachteams die Kernprozesse des Unternehmens aufzunehmen und zu dokumentieren. Dies erfolgte am Hauptsitz Uzwil in der Schweiz, wo man mit großer Akribie an den Referenzprozessen feilte. Im März 2014 kamen in Shanghai alle Qualitätsmanager der Bühler Group weltweit zusammen. Corporate Process Manager Daniel Ritter stellte das Corporate Process Portal sowie die neue globale und lokale Prozessorganisation von Bühler vor.

Das Prinzip ‚think globally, act locally‘ findet in den Direktiven des Managements seinen Niederschlag. In der Konzernzentrale in Uzwil werden die Prozesse verbindlich definiert. Prozessvarianten und spezifische lokale Prozesse für einzelne Länder, Geschäftsbereiche oder Niederlassungen sind in dem Modell vorerst bewusst nicht vorgesehen. So will man die konzernweite Standardisierung gewährleisten und genau vorschreiben, WAS zu tun ist. Das WIE jedoch verbleibt in der Verantwortlichkeit der Führungskräfte vor Ort. Dazu können in Aeneis den Prozessen spezifische „mitgeltende“ Dokumente hinterlegt werden. In diesen Dokumenten wird beschrieben, mit welchen vor Ort gegebenen Möglichkeiten die international gültigen Standards am besten erfüllt werden können. Die ‚Geltungsbereichsfunktion‘ von Aeneis erlaubt entsprechende Differenzierungen für Standorte und Unternehmensteile. Die Beschreibung der Prozesse erfolgt zweisprachig auf Deutsch und Englisch. Die hinterlegten Dokumente können darüber hinaus auch in Chinesisch abgefasst sein.

ERGEBNISSE UND NUTZEN

Die neue Transparenz stärkt das Prozessdenken bei den Mitarbeitern und schafft verlässliche Standards

Der Vorteil, dass Aeneis wie ein Maßanzug an die Eigenheiten des Unternehmens angepasst werden konnte, macht für die Mitarbeiter die Bedienung einfach. Das hat vom Start weg für eine hohe Akzeptanz gesorgt und sichert nun auch eine intensive Anwendung. 10.000 Mitarbeitern weltweit steht diese global gültige Kommunikationsplattform für Geschäftsprozesse via Intranet zur Verfügung.

Durch Standardisierung und Transparenz ist es Bühler gelungen, das Geschäftsprozessmanagement in der Organisation und in der Unternehmenskultur zu verankern. In kürzester Zeit konnte für die Niederlassungen in 90 Ländern eine einheitliche Prozessorganisation aufgebaut werden, die sich mittlerweile etabliert hat.

Stephan Straub ist daher sehr zufrieden: „Dank Intellior konnten wir ein ganzheitliches System aufbauen. Aeneis erlaubt uns, Geschäftsprozesse einfach und verständlich abzubilden. Durch die gezielte, professionelle Beratungsdienstleistung kamen wir im Projekt rasch voran und konnten das Geschäftsprozessmanagement global ausrollen.“

Die Nutzen des Geschäftsprozessmanagements haben bereits begonnen, sich zu entfalten. Nicht nur, dass sich Audits mit Hilfe des Aeneis CPM-Portals wesentlich einfacher durchführen lassen. Geschäftspartner und Kunden können sich nun weltweit auf eine genau definierte Qualität der Leistungen verlassen. Das Management kann nun auf Veränderungen im Markt durch Anpassung der Prozessvorgaben reagieren und diese weltweit wirksam werden lassen.

NÄCHSTE SCHRITTE UND VISION

Das Erfolgsmodell soll nun auf die Gesamtheit aller Prozesse im Unternehmen ausgeweitet werden

Nach der erfolgreichen Modellierung der Kernprozesse ist geplant, im nächsten Schritt alle Geschäftsprozesse aufzunehmen und abzubilden – also auch sämtliche Management- und Supportprozesse. Dazu muss die Kommunikation und (Prozess-) Ausbildung weiter intensiviert und professionalisiert werden. Pro Weltregion soll es in der Zukunft einen Prozessexperten geben.

Ende 2013 wurde Aeneis um ein Übersetzungs-Plugin erweitert. Damit sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, die komplette Bühler-Prozessdokumentation nicht nur auf Deutsch und Englisch anzubieten, sondern Schritt für Schritt auch in anderen Sprachen wie beispielsweise Chinesisch.

Geplant ist, dass Aeneis künftig als Druckbericht ein komplettes Bühler Management-Handbuch ausgeben kann. Die QM-Matrix muss dann nicht mehr manuell erstellt werden, sondern lässt sich jederzeit vollautomatisch als tagesaktuelle Darstellung der Wirklichkeit abrufen.

Außerdem besteht die Möglichkeit, die allgemeine Schnittstelle um einen bidirektionalen Übergabepunkt zum Dokumenten-Management-System D3 zu erweitern, um DMS und BPM bestmöglich zu verknüpfen.



CPM, Process Map

Standorte in der Schweiz und in über 90 Ländern



Über 10.000 Mitarbeiter



Weltweit standardisierte Prozesse



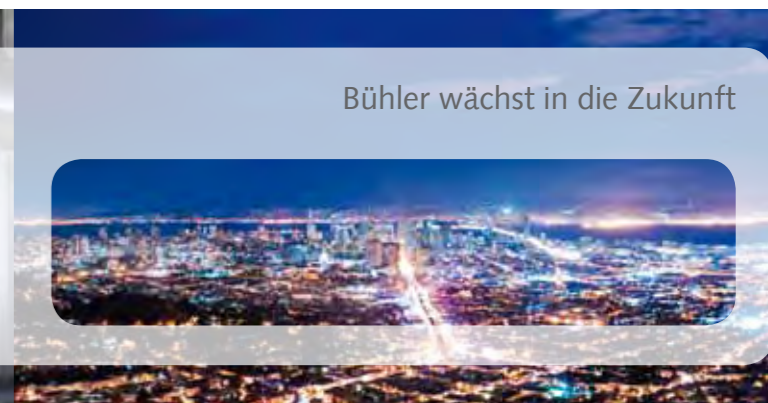
Spezifische Umsetzung vor Ort



Neue Vorteile für Bühler und Geschäftspartner



Bühler wächst in die Zukunft



Intellior macht die Bühler-Gruppe noch erfolgreicher und unterstützt gerne auch Ihr Unternehmen

Geschäftsprozessmanagement-/ BPM-Lösungen für Ihren Erfolg

Die intellior AG ist ein umfassender BPM-Lösungsanbieter für die verschiedensten Aufgabenstellungen rund um das Thema Geschäftsprozessmanagement. Seit rund 20 Jahren ist Aeneis, das vielfach ausgezeichnete, universelle BPM-Profi-Tool, bei mehr als 1.000 Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen erfolgreich im Einsatz – vom Dax-Konzern über Mittelstandsunternehmen bis hin zum Kleinbetrieb. Brainware ist das partnerschaftlich-lösungsorientierte BPM-Consulting. Mit ganzheitlichem Ansatz, vielschichtiger Methodenkompetenz, pragmatischem Vorgehensmodell und lang-jähriger Projekterfahrung unterstützen wir unsere Kunden dabei, selbst komplexeste BPM-Herausforderungen souverän zu meistern. Durch Brainware und Aeneis ermöglichen wir unseren Kunden, die Vorteile konsequenter Geschäftsprozessmanagements optimal zu schließen, dessen Nutzen dauerhaft zu entfalten und die erfolgreiche Unternehmenszukunft nachhaltig zu sichern.



Mit Intellior werden Prozesse einfach besser.
Rufen Sie uns an. Wir sind jederzeit gerne für Sie da.

Infoline: 0700 - i n t e l l i o r (Anruf 0,12 Euro pro
0 7 0 0 - 4 6 8 3 5 5 4 6 7 Minute aus dem Festnetz
der Deutschen Telekom)

intellior.ag

intellior AG
Businesspark Stuttgart
Zettachring 12 | 70567 Stuttgart DE
Fon: +49. 711. 68 68 93-0
Fax: +49. 711. 68 68 93-299
info@intellior.ag | www.intellior.ag

www.Prozesse-einfach-besser.de