



WELTWEITER BPM ROLL-OUT IN NUR WENIGEN WOCHEN

Die Grammer AG hat mit iGrafx bereits 100 Dokumente & Prozesse optimiert

Der Hintergrund

Gewachsene Strukturen haben einen nicht zu unterschätzenden Vorteil: Sie sind gelernt, die damit verbundenen Abläufe eingespielt. Andererseits: Prozesse, die über Jahre hinweg im laufenden Geschäft entstanden sind, sind oft wenig transparent, selten detailliert beschrieben und noch seltener einheitlich und nachvollziehbar dokumentiert. Solche Rahmenbedingungen sind angesichts der rasanten Marktveränderungen, der fortschreitenden digitalen Transformation und des wachsenden globalen Wettbewerbs kontraproduktiv. Denn nur wenn sich Geschäftsprozesse systematisch optimieren lassen, bleibt eine Organisation flexibel, wettbewerbsfähig und kann sich am Markt dauerhaft behaupten. Dies ist noch wichtiger, wenn ein Unternehmen extrem dynamisch unterwegs ist und stark wächst.

Die Grammer AG, weltweiter Zulieferer für Pkw-Innenausstattung und Nutzfahrzeugsitzsysteme mit Sitz im oberpfälzischen Amberg, erfreut sich einer ausgesprochen stabilen Geschäftsentwicklung. So wuchs der Konzernumsatz in den Jahren 2011 bis 2015 um mehr als 30 Prozent von 1,09 auf mehr als 1,42 Milliarden Euro, die Zahl der weltweit beschäftigten Mitarbeiter stieg im gleichen Zeitraum von rund 8.400 auf annähernd 11.400. Als globaler Partner der Fahrzeugindustrie ist Grammer mit seinen beiden Unternehmensbereichen Automotive und Seating Systems in 20 Ländern mit über 44 Produktions- und Vertriebsstandorten weltweit vertreten.

Ziele: Prozessdokumentation und Transparenz

„In den vergangenen sechs, sieben Jahren hatten wir ein enormes Wachstum nicht nur an Umsatz und Mitarbeitern zu verzeichnen, sondern auch in Sachen Internationalisierung“, schildert Klaus Günther, Verantwortlicher für das Business Process Management bei Grammer, die Ausgangslage. „Die Folge war unter anderem, dass wir immer mehr Menschen in unsere Prozesse einarbeiten mussten und noch müssen. Da ist es natürlich hilfreich, wenn die Prozesse gut und einheitlich beschrieben sind.“

Hinzu kam, dass die innerhalb des Unternehmens gewachsenen Strukturen eine systematische Prozessoptimierung kaum möglich machten. Die Fachbereiche legten zwar ihre Dokumente im firmeneigenen Intranet-Tool ab, allerdings in der Regel ohne Prozessbezug. Und auch die Transparenz der Prozesse in den einzelnen Fachbereichen ließ zu wünschen übrig. „Wenn ein Bereich bestimmte Unterprozesse optimierte, dann geschah dies meist ohne Abstimmung mit anderen Bereichen. Dass dabei die Schnittstellen am Ende auf der Strecke bleiben, ist klar.“

Also setzten Klaus Günther und Jürgen Richthammer, verantwortlich für das SAP Customer Competence Center im Hause Grammer, im Jahr 2014 ein Projekt zum Thema Business Process Management auf, um die Voraussetzungen für eine strukturierte Prozessoptimierung im Unternehmen zu schaffen.

„Im ersten Schritt haben wir definiert, was wir brauchen und



welche Kriterien zu erfüllen sind“, erklärt Klaus Günther. „Wir wollten zunächst unsere Prozesse erfassen, modellieren, transparent machen und einheitlich darstellen. Damit wollten wir die Basis schaffen, um Optimierungsmöglichkeiten gezielt auszuloten und umzusetzen.“ Aus der Definition von Zielen und Kriterien entstand ein Lastenheft, das schließlich als Grundlage für die Sondierung des Marktes nach möglichen Lösungsanbietern diente.

Detaillierte Bewertungsmatrix

Parallel dazu erstellten Klaus Günther und Jürgen Richthammer eine detaillierte Bewertungsmatrix, anhand derer sie den vier potenziellen Anbietern auf den Zahn fühlen konnten. Die Hauptkategorien der Matrix waren „Modellierung“, „Publizierbarkeit“ und „Strategische Ausbaufähigkeit“, hier ging es den Verantwortlichen bei Grammer vor allem um die Ausbaufähigkeit in Sachen grafische Darstellung, Simulationen, Bewertungen und Schnittstellen zu Workflows. Zu jeder Kategorie gab es zahlreiche Unterkriterien mit unterschiedlicher Priorisierung. Die Kosten wurden in einer eigenen Kategorie erfasst.

Im August 2014 stand das Ergebnis der Marktsondierung und Bewertung fest, wie Klaus Günther erzählt: „Nachdem wir alle vier Kandidaten und deren Lösungen unter die Lupe genommen hatten, lieferte unsere Matrix erfreulicherweise ein ziemlich klares Bild: iGrafx hatte die höchste Punktzahl insgesamt und lag in allen drei Hauptkategorien und den Unterkategorien vorn. Und auch das Preis-Leistungsverhältnis stimmte.“

Also ging man zur Sache und startete damit, iGrafx als Datenbasis auf einem Grammer-Server zu installieren. Im Laufe des Jahres 2015 wurden nach und nach alle Ist-Prozesse in das System übernommen, modelliert und die Schnittstellen aufeinander abgestimmt.

Einfache Bedienoberfläche

Zum Einstieg in die Arbeit mit den Tools von iGrafx erklärten die iGrafx Consultants dem vierköpfigen BPM Executive Management Team bei Grammer, welche Detailfunktionen die Tools bieten

und wie sie zu bedienen sind. Jürgen Richthammer: „Das stellte sich als erfreulich unkompliziert dar. Die Bedienoberfläche ist übersichtlich, sie erschließt sich einfach und sehr intuitiv. Schon nach wenigen Tagen konnten wir selbsttätig damit arbeiten und brauchten nur noch vereinzelt Unterstützung von iGrafx.“

Der Roll-Out konnte beginnen. Zunächst wurde iGrafx rund 20-mal in der Zentrale in Amberg installiert. Parallel dazu gaben die BPM Executives ihr Wissen weiter und wiesen die Anwender ein. „Im Wesentlichen ging es darum, ihnen zu zeigen, wie die Prozessmodellierung funktioniert, wie Dokumente hochgeladen und integriert werden und wie der Freigabe-Workflow funktioniert“, erzählt Jürgen Richthammer. „Dann konnten die Mitarbeiter schon fast allein damit umgehen.“

Anfang 2016. Die Basis war gelegt, das neue Grammer Business System konnte weltweit „live geschaltet“ werden. Auch hier profitierte das Team aus Amberg von der Bedienerfreundlichkeit der iGrafx-Lösung, wie Klaus Günther anmerkt: „Das Tool ist einfach zu bedienen, das dafür nötige Wissen lässt sich sehr leicht transportieren.“ Unter anderem bietet iGrafx dem Anwender drei Möglichkeiten des Einstiegs: über das jeweilige Dokument, über den Prozess oder über die Rolle – zum Beispiel als Disponent.

“Das Tool ist einfach zu bedienen und, das dafür notwendige Wissen lässt sich einfach transportieren.”

Klaus Günther

Verantwortlicher Business Process
Management
Grammer AG



Globaler Roll-Out binnen weniger Wochen

Rund 30 Produktionsstätten galt es mit den weltweiten Trainings abzudecken. „Pro Werk haben wir bis zu sechs Mitarbeiter zu den Schulungen eingeladen.“ Der Ablauf wurde in vier Wellen unterteilt – die erste Welle in Mexiko und den USA, die zweite in den europäischen Ländern, in denen die Schulungen in Englisch stattfanden. Die dritte Welle in China und Japan und die vierte und letzte im deutschsprachigen Europa. „Die Schulungen verliefen sehr positiv. Wir starteten mit der ersten Welle am 28. Februar 2016 und waren bereits am 31. März durch.“

Seit 15. April 2016 läuft iGrafx im Grammer Konzern weltweit. Und die Initiatoren des Projekts sind zufrieden – sowohl mit den Abläufen als auch mit den bisher erzielten Ergebnissen. Jürgen Richthammer: „Unser erstes Ziel war es, Transparenz in unsere Prozesslandschaft zu bringen und sowohl die Prozesse als auch die jeweiligen Prozess-Owner klar zu definieren. Das ist inzwischen umgesetzt, unsere Prozesslandkarte steht.“

Damit ist der andauernde Prozess angestoßen, wie Klaus Günther erklärt: „Jeder Bereich hat die Aufgabe, seine Prozesse mit iGrafx selbstständig zu modellieren, die Prozesse mit den betroffenen angrenzenden Bereichen abzustimmen und laufend an deren Optimierung zu arbeiten.“

Fazit

Inzwischen wurden bei Grammer seit Mitte April annähernd 100 Prozesse und Dokumente optimiert. Die jeweilige Freigabe der Veränderungen erfolgt unter Einhaltung des „Sechs-Augen-Prinzips“: Nachdem der zuständige BPM-Manager und der Prozess-Owner die Optimierung unter funktionalen Aspekten geprüft und für gut befunden haben, prüft das BPM Executive Management Team das Ganze formal. Sind alle Checks positiv, wird die Prozessoptimierung final freigegeben und publiziert.

Die Bewertungsmatrix zur Systemauswahl hat gute Dienste geleistet. „Dass wir iGrafx den Zuschlag gegeben haben, war die richtige Entscheidung“, merkt Klaus Günther an. Und Jürgen Richthammer stellt fest: „Der weltweite Roll-out hat gut geklappt, nicht nur weil die Tools einfach zu bedienen sind, sondern weil uns iGrafx auch trotz Zeitverschiebung etwa in Mexiko oder China immer zeitnah Support gegeben hat.“

„Der weltweite Roll-out hat gut geklappt, nicht nur weil die Tools einfach zu bedienen sind, sondern weil uns iGrafx auch trotz Zeitverschiebung etwa in Mexiko oder China immer zeitnah Support gegeben hat.“

Klaus Günther

Verantwortlicher Business Process
Management
Grammer AG

iGrafx

iGrafx, LLC
7585 SW Mohawk St.
Tualatin, OR 97062
United States

Tel: 503.404.6050
info@iGrafx.com
www.iGrafx.com

iGrafx EMEA

iGrafx GmbH
Dr.-Johann-Heitzer-Str. 2
85757 Karlsfeld b. München
Deutschland

Tel: +49 (0)8131 3175 0
info.de@iGrafx.com
www.iGrafx.com/de