Erst die Menschen, dann die Technologie

Das Schweizer Lebensmittelunternehmen Bell Food Group steckt mitten in der digitalen Transformation. CIO Sven Friedli sind dabei zwei Pfeiler wichtig: Die richtige Technologie, um die Business-Ziele zu unterstützen und ein zuverlässiger IT-Partner wie der ERP-Anbieter CSB, der dabei hilft, die Vorhaben erfolgreich umzusetzen.

„Unsere spanischen Schinkenwerke sind gute Beispiele dafür, welchen Nutzen digitale Lösungen bringen. Bei einem Umschlag von 15 Mio. Kilo pro Jahr brauchen Sie jederzeit aktuelle Bestandsinformationen, eine optimierte Produktion, das Lager muss transparent verwaltet werden, die Rückverfolgbarkeit muss sichergestellt sein – dafür sind digitale Technologien ein Muss."

So klingt es, wenn Sven Friedli die Vorzüge einer digitalisierten Wertschöpfungskette beschreibt. Friedli ist seit Oktober 2020 Chief Information Officer (CIO) des Schweizer Lebensmittelunternehmens Bell Food Group. Er ist von Haus aus studierter Informatiker und Betriebswirt, was ihm hilft, im Tagesgeschäft eine gesamtheitliche unternehmerische

Daten und Fakten

- Bell Food Group
- 1869 gegründet
- 12.000 Mitarbeiter
- 65 Standorte in 15 europäischen Ländern
- Produzent von Fleisch und Geflügel, Charcuterie, Meeresfrüchten, Salaten, Convenienceprodukten, Sandwiches, Fertigpasta, Suppen
- Marktführer in der Schweiz
- 4,1 Mrd. Schweizer Franken Umsatz im Jahr 2020
- www.bellfoodgroup.com

Sicht bezüglich der IT-Entscheidungen einzunehmen. Digitalisierungsmaßnahmen sollen immer ein konkretes Problem im Unternehmen lösen und sich positiv auf die Datenqualität, die Kosten oder den Umsatz auswirken. „Wir wollen durch die Digitalisierung unsere Business-Bedürfnisse besser erfüllen und gruppenweit rentabel arbeiten", sagt Friedli.

Schaut man sich die Technologien hinter dieser Strategie an, trifft man auf viele gute Bekannte: ERP, MES, Supply-Chain-Lösungen, Datenterminals im internen Warenfluss und Robotik sorgen für die angestrebte Verzahnung von Business und IT. Softwaremodule wie Produktionsplanung oder Zerlegekalkulation werden dazu genutzt, die Transparenz zu steigern und Effizienzgewinne an den einzelnen Standorten zu erreichen.

Das 1869 von Samuel Bell gegründete, einst kleine Schweizer Fleischverarbeitungsunternehmen hat sich zu einem echten überregionalen Akteur entwickelt, der in 15 Ländern in ganz Europa, von Spanien bis Rumänien, tätig ist. „Wir bieten Produkte von Fleisch und Geflügel bis hin zu Charcuterie und Meeresfrüchten an. Wir sind auch im Convenience-Bereich tätig, also produzieren wir alles von Salaten und Sandwiches bis hin zu Fertigpasta, Suppen und so weiter", sagt Friedli. „Wir haben rund 12.000 Mitarbeiter an unseren 63 Standorten und ein riesiges Netzwerk von Lieferanten und Vertriebspartnern sowohl in der Lebensmittelindustrie als auch in der IT-Branche, die uns helfen, die Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen."

IT-Partner als entscheidender Pfeiler bei der digitalen Transformation

Ein Punkt, der bei der digitalen Transformation häufig unterschätzt wird, ist die Bedeutung einer funktionierenden Partnerschaft zwischen Anwender und ERP-Anbieter. In der Praxis zeigt sich sehr häufig, dass gute Tools nur ein wichtiger Pfeiler für das Gelingen von Transformationsprozessen sind. Ein weiterer mindestens genauso wichtiger Pfeiler sind die Menschen. Bei der Bell Food Group arbeitet man erfolgreich mit dem ERP-Branchenspezialisten CSB-System zusammen. „Die ERP-Projekte bei unseren spanischen Betrieben ragen unter unseren Digitalisierungsprojekten aufgrund der Umsetzungsqualität hervor. Einfach, weil die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten hervorragend geklappt hat, alle dieselbe Sprache gesprochen haben und jedem die gemeinsamen Ziele klar waren. Das ist alles andere als selbstverständlich."

Was Friedli damit meint, ist vielen Entscheidern in der Lebensmittelbranche nur zu gut aus eigener Erfahrung bekannt: Der Umbau von über Jahre gewachsenen Wertschöpfungsprozessen sowie komplexen IT- und OT-Strukturen ist nicht auf Knopfdruck erreichbar. Die Implementierung einer Software für Human Relations oder Rechnungswesen ist dann noch die eine Sache. Eine

ganz andere ist es, die Fabrikabläufe zu digitalisieren und das Shopfloormanagement zu optimieren. All diese Vorhaben sind vielmehr Change-Vorhaben als reine Technologieprojekte. Neben einem geeigneten Factory ERP als zentralem Nervensystem sind vor allem die Berater entscheidend, die die Software und die Business-Bedürfnisse kennen. Hierzu braucht es ein tief verwurzeltes Verständnis für den Bedarf und die Herausforderungen der Lebensmittelbetriebe. Nur wenn ERP-Lieferant und die eigenen Mitarbeiter direkt am Ort des Geschehens auf Augenhöhe zusammenarbeiten, lassen sich die Prozesse optimal gestalten.

Friedli erwartet von seinen IT-Lieferanten daher, dass deren Berater in zwei Welten zuhause sind: in der IT und in der Lebensmittelverarbeitung. „Da wir alle im gleichen Boot sitzen, ist ein gemeinsames Verständnis von den Prozessen eines Lebensmittelverarbeiters so wichtig. Ein reiner IT-Spezialist ohne ausgeprägtes Branchenwissen kann uns kaum weiterbringen. Da muss man Peter Ettrich, Leiter DevOps Center CSB, und dem ganzen CSB-Projektteam ein großes Kompliment machen. Sie haben uns bei der Digitalisierung der Schinkenwerke wirklich auf ein neues Level gebracht."

Spanische Schinkenwerke erreichen neues Level an Effizienz

Tatsächlich konnten die Werke in den Schinkenregionen Extremadura und Kastilien-La Mancha in den vergangenen Monaten auf ein ganz neues Effizienzniveau gehoben werden. Überflüssige Arbeitsschritte und unvollständige Informationen waren bis vor Kurzem noch erhebliche Kostentreiber. Eines der wichtigsten Anliegen für die Bell Food Group war der Umstieg von Papier hin zu einem digitalen Informationsfluss, beispielsweise bei der Bearbeitung von Rezepturen, bei Bestellungen oder der Rückverfolgung.

Mit einer Fläche von 65.000 Quadratmetern, 120 Vollzeitmitarbeitern und einer Produktionskapazität von 5.000 Tonnen Rohschinken (einschließlich der begehrten Sorte Jamon Ibérico) ist die Fabrik von Bell Spanien südwestlich von Madrid eine der wichtigsten Produktionsstätten für den Rohschinkenumsatz des Unternehmens in Europa.

„Es ist ein sehr leckeres und teures Produkt, das in großem Maßstab produziert wird", sagt Friedli. „Wir sprechen von bis zu einer Million Schinken, die in unseren Lagerhallen in Fuensalida hängen, während sie trocknen und reifen." Mit dem Fleisch von mehreren Schweinerassen, das dann je nach Qualität und beabsichtigter Zertifizierung zu verschiedenen Schinkensorten verarbeitet wird, welche dann je nach Qualität und beabsichtigter Zertifizierung unterschiedlich lange gepökelt und aufgehängt werden, kann die Ausführung von tausend Jahre alten traditionellen Methoden in einer industriellen Umgebung in großem Maßstab eine Herausforderung sein.

„In der Vergangenheit hatte der Betrieb nicht wirklich einen genauen, umfassenden Überblick über den Produktionsprozess", erklärt Friedli. „Wenn wir zum Beispiel eine Inventur machten, brauchten wir Wochen, um alle Schinken zu zählen. Jetzt haben wir eine durchgängige Supply-Chain-Lösung eingeführt, die den gesamten Prozess verfolgt, vom Einkauf der Schweine bis zum Verkauf des Schinkens. Alle Informationen und Daten befinden sich jetzt in einem einzigen System über den gesamten Prozess hinweg, so dass die Inventur mit einem Mausklick erledigt ist und die Überprüfung der Einnahmen ebenso mit einem Mausklick erfolgt."

Probleme lösen mit Daten und Technologien

„Die schnelle Verfügbarkeit von Informationen im ERP ermöglicht schnelleres Handeln", meint Peter Ettrich. Er ist verantwortlich für die CSB-Anwendungen in 19 Bell-Werken in ganz Europa und war zugleich auch Gesamtprojektleiter des Projektes in Spanien. Auch bei der Etikettierung haben sich die Fortschritte durch die Reduzierung von Fehlern schnell eingestellt und mit der Anbindung einer Schinkenklassifizierungsanlage wurde die Vernetzung zwischen Software und Hardware vorangetrieben.

Darüber hinaus gelang mit Hilfe des ERP eine wertschöpfende Optimierung der Kommissionierung. Verbringen die Kommissionierer in der Lebensmittelbranche oft mehr Zeit für Laufen, Suchen und Drucken als für den eigentlichen Pickprozess, setzt die Bell Food Group auch hier auf digitale Informationen statt Papierformulare. Der Einsatz von mobilen Endgeräten hat hat nicht nur die Prozesse beschleunigt, sondern auch dazu geführt, dass die Fehler und dadurch nötige Nacharbeiten reduziert werden konnten.

Das Projekt war ein großer Erfolg und hat Bell Spanien geholfen, Probleme im Produktionsprozess mit Hilfe von Technologie zu lösen – eine Leistung, die, wie Friedli betont, nur möglich war, weil das IT-Team und die Berater bei Bell Spanien sich viel Zeit genommen haben, um zu verstehen, mit welchen Problemen das Unternehmen konfrontiert war und wie sie mit Technologie gelöst werden konnten. „Wir haben uns sehr intensiv damit beschäftigt, welche Schritte in der Produktion ablaufen, welche Art von Berichten das Unternehmen benötigt, und wie man am besten nützliche Daten aus den verschiedenen Schritten des Produktionszyklus generiert."

„Ein reiner IT-Spezialist ohne ausgeprägtes Branchenwissen kann uns kaum weiterbringen. Da muss man Peter Ettrich, Leiter DevOps Center CSB, und dem ganzen CSB-Projektteam ein großes Kompliment machen. Sie haben uns bei der Digitalisierung der Schinkenwerke wirklich auf ein neues Level gebracht."
Sven Friedli, CIO Bell Food Group

Gemeinsam realistische Use Cases umsetzen

Für die Bell Food Group ist die Digitalisierung nichts Neues, viele der Betriebe digitalisieren sich seit zwei Jahrzehnten und länger. Büroabläufe, Chargierung, Kommissionierung, Lager und Maschinen sind mindestens teildigitalisiert worden. Im schweizerischen Oensingen wurde schon 2005 ein RFID-gesteuertes Hochregallager in Betrieb genommen, was für den damaligen Stand der Technik in der Fleischbranche eine echte Pionierleistung darstellte.

Jetzt gilt es, die einzelnen digitalen Inseln zu einem großen Ganzen zu vernetzen. Vor allem müssen die Zukäufe der vergangenen Jahre auch IT-technisch abgebildet werden, um einen globalen Datenüberblick zu ermöglichen. Der österreichische Geflügelspezialist Hubers reihte sich ebenso in die Konzernstruktur ein wie die Schweizer Eisberg AG oder die Süddeutsche Truthahn AG. Beim Boarding neuer Werke geht es daher immer auch um die Frage der IT: Wie gelingt die Integration trotz heterogener „Reifegrade" der einzelnen Werke?

Denn nach wie vor gibt es viel zu tun. „Uns geht es um Operational Excellence", sagt Friedli mit Blick auf die nächsten Projekte, die man mit dem CSB-Team an den verschiedenen europäischen Standorten in Angriff nehmen möchte. Ein Beispiel für die nächste Produktivitätsstufe ist ein Manufacturing Execution System für die Zerlegung in einem Schweizer Werk – ebenfalls von CSB.

Konzernweit sollen datengetriebene Entscheidungen noch mehr zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor werden. Mit der gerade pilotierten Betriebskosten- und Deckungsbeitragsrechnung soll eine Brücke zwischen Shop Floor und Top Floor gebaut werden.

Am Ende geht es darum, die Prozesse immer weiter zu verbessern und mit dem ERP neue Digitalisierungsmaßnahmen anzustoßen. Das Ziel ist eine digitalisierte End-to-End-Kette von der Prognose über die Planung bis zur Auslieferung. Die Qualitätssicherung soll dabei genauso eingebunden sein wie Zerlegung, Verpackung oder Logistik. Bei allem Optimierungsdrang sind sich Sven Friedli und Peter Ettrich vollkommen einig: „Wichtig ist es, die Bedürfnisse der Business-Einheiten zu kennen und diese in iterativer Vorgehensweise konsequent zu verfolgen. Nur wenn das Business einen klaren Nutzen aus der Digitalisierung gewinnt, sind die richtigen Ziele erreicht!"

Lösung im Überblick

- ERP mit Beschaffung, Lager, Produktion, Produktionsplanung und -steuerung, Disposition, Absatz, Instandhaltung, Qualitätsmanagement, Rückverfolgung, DMS, Preisauszeichnung, Rechnungswesen und Finanzen, EDI, Mobile ERP, Tourenverwaltung

Top-Kundennutzen

- CSB-Berater mit langjähriger ERP-Projekterfahrung und ausgeprägtem Branchenwissen in der Lebensmittelindustrie
- Durchgängige Supply-Chain-Lösung über den gesamten Prozess, vom Einkauf bis zum Verkauf
- Schnelle Verfügbarkeit von Informationen im ERP ermöglicht zügige Inventur
- Deutlich weniger Fehler bei der Etikettierung als früher
- Wertschöpfende Optimierung der Kommissionierung durch den Einsatz mobiler Endgeräte

Programmed for Your Success

CSB-System SE | An Fürthenrode 9-15 | 52511 Geilenkirchen, Deutschland
Tel.: +49 2451 625-350 | Fax: +49 2451 625-311 | info@csb.com | www.csb.com
CSB ist weltweit in mehr als 50 Ländern vertreten.

CSB-SYSTEM