

## Success Story

# Gegenbauer

Facility Management

### Facility Management-Unternehmen stehen vor hohen Anforderungen



Zentrale der Gegenbauer-Unternehmensgruppe in Erlangen

Facility Management-Unternehmen haben auf Grund ihrer Vielzahl von Geschäftsbeziehungen und der Personalintensität ihrer Dienstleistungen besondere Anforderungen an eine effiziente und leistungsfähige Büroorganisation. Eine Vielzahl von Verträgen wird geschlossen und ist zu überwachen. Eigene Dienstleistungen und Dienstleistungen von Partnern sind zu beauftragen, zu steuern und zu dokumentieren. Es gibt eine Menge an E-Mails, Korrespondenz und Belegen zu organisieren. Die Unternehmensgruppe Gegenbauer

zählt zu den führenden Anbietern von Facility Management in Deutschland. Gegenbauer unterhält mit 220 Niederlassungen in Deutschland eine stark dezentrale Infrastruktur. Über 1.200 Anwender arbeiten an EDV-Systemen, haben Zugriff zu Dokumenten und nutzen elektronische Arbeitsabläufe („Workflows“).

„Auch bei uns gab es die Herausforderung, mehr Übersicht und bessere Abläufe zu schaffen“, so Lutz Neumann, Teamleiter Prozesse und Anwendungen. „Die einzelnen Niederlassungen hatten teils unterschiedliche Prozesse und Dokumentenablagen geschaffen. Es war uns wichtig, das Informationsmanagement zu standardisieren und gleichzeitig zu digitalisieren.“

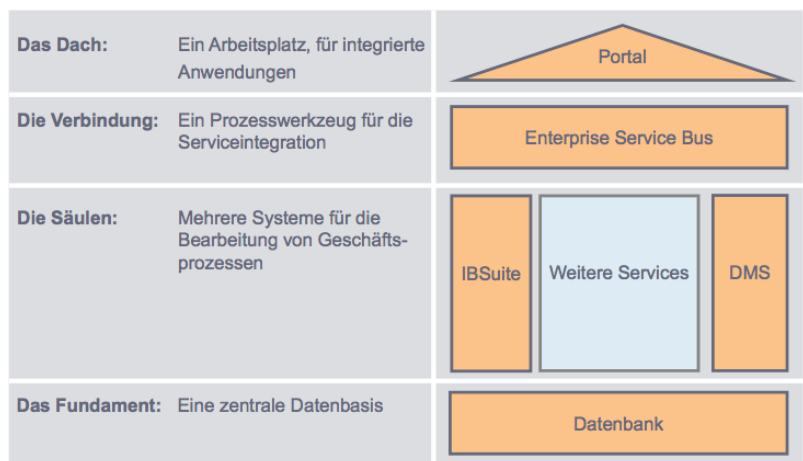
**Unsere Ziele** waren „mehr Transparenz, vereinheitlichte Abläufe, dadurch deutlich weniger Aufwand bei Routineabläufen und Kosteneinsparungen. Außerdem war es in vielen Fällen aufwändig, Dokumente zu finden. Mit dem Wachstum unseres Unternehmens hatte die Organisation nicht Schritt halten können“.

Bereits 2006 hatte der Vorstand den Weg zu einheitlichen, schlanken Prozessen vorgezeichnet. Es wurde eine IT-Strategie beschlossen, die auf eine kompromisslose SOA-Architektur hinauslief. Im

Mittelpunkt steht der Facility Manager mit seinem Team vor Ort, der sich der Herausforderung gegenüber sieht, seine Kunden mit seinen vielfältigen und zum Teil sehr kleinteiligen Anforderungen zufrieden zu stellen.

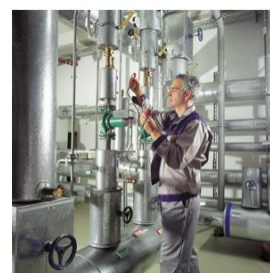
2007 wurde damit begonnen, die Geschäftsprozesse zu dokumentieren, sie zugleich zu verbessern und zu standardisieren. Wegweiser für dieses Vorhaben war unser „SOA-Gebäude“.

#### Anforderungen aus 2008: SOA-Haus



Die Zentrale Datenbasis ist das Fundament, in dem sich alle Daten und Dokumente der Unternehmensgruppe befinden. Die Geschäftsprozesse werden durch drei Säulen gestützt, in denen sich alle notwendigen Services befinden. In der IBSuite, dem Enterprise-Resource-Planning-System, befinden sich Fachservices für die Kerngeschäftsprozesse. Services zur Verwaltung von Dokumenten und die Organisation von Workflows werden vom DMS, dem Dokumentenmanagement-System, angeboten. Alle weiteren internen und externen Services werden durch die Säule "Weitere Services" abgedeckt. Der Enterprise Service Bus verbindet die Services miteinander, so dass der Benutzer diese über das Portal ganz einfach nutzen kann, ohne sich über die Verbindungen und Abläufe im Hintergrund Gedanken machen zu müssen. D.h. der Benutzer sieht von der Gesamtlösung letztendlich nur das „Dach“, das eigentliche Portal, das seine Arbeitsumgebung darstellt.

Der eigentliche Handlungsdruck kam bei Gegenbauer aus dem operativen Tagesgeschäft. Das stark wachsende Unternehmen rechnet die Arbeitsleistungen von rund 17.000 Mitarbeitern monatlich ab. Der produktive Teil der Prozesskette war bis dato nicht so zufriedenstellend und kostengünstig gelöst, wie das inzwischen der Fall ist. Lutz Neumann weist darauf hin: „Im Facility Management steht nach meiner Wahrnehmung das Denken in Geschäftsprozessen noch ziemlich am Anfang. Es gibt kaum Komplettlösungen wie bei Handel oder Fertigung.“



Leistungen von 17.000 Mitarbeitern müssen monatlich abgerechnet werden.

## Die realisierte Lösung

Die Umsetzung erfolgte in unterschiedlichen, aufeinander abgestimmten Teilabschnitten. Die Einbindung verfügbarer Services über den Enterprise Service Bus und die Bereitstellung entsprechender Funktionen auf dem Portal hat jede Service-Integration begleitet.

Das unternehmensweite Dokumentenmanagement-System war eine der größten Herausforderungen im Projekt. Hier galt es, die organisatorischen Unterschiedlichkeiten der Niederlassungen, Kunden und deren Projekte zu berücksichtigen.

Zu Beginn wurde ein elektronischer Aktenplan geschaffen, um die zahlreichen Dokumente zu inventarisieren und um sie dann zukünftig sinnvoll automatisiert zu verteilen. Neben der zentralen Organisation aller Dokumente wurde die Möglichkeit geschaffen, die Dokumente darüber hinaus in individuellen Akten zu organisieren. Dieses Konzept sorgte für eine hohe Anwenderakzeptanz und schnelle Auflösung von Papierakten. Der Organisation von Informationen und Dokumenten folgte die Organisation der Geschäftsprozesse. Es entstanden wiederverwendbare, generische Workflow-Bausteine für die individuelle Geschäftsprozessunterstützung.

Die Umstellung von manuellen auf digitale Geschäftsprozesse, oft auch als Transformation bezeichnet, beginnt für Unternehmen unterschiedlichster Branchen häufig mit der Einführung der elektronischen Posteingangsbearbeitung. Auch bei Gegenbauer Holding kommen pro Tag zahlreiche Briefe, Faxe usw. mit der Eingangspost ins Haus. Hier war es wichtig, diese Dokumente weitgehend automatisiert gleich beim Eingang in ein elektronisches Dokumentenarchiv zu überführen und mit einheitlichen und prägnanten Schlagworten zu versehen.

Diese Aufgabe übernimmt das omnipotente Multifunktionsstool namens StratOz CIMiner der StratOz GmbH aus Schwerte, das für Gegenbauer individuell eingerichtet wurde.

Der StratOz CIMINER ist z.B. in der Lage anhand der eingelesenen Regelwerke immer neue Aufgaben innerhalb der digitalen Prozesslandschaft von Gegenbauer Holding zu übernehmen. Durch seine auf dem von StratOz entwickelten Baukastensystem basierende Flexibilität decken die bei Gegenbauer Holding im Einsatz befindlichen Lösungen die Forderung von Unternehmensseite nach effizienten, zukunfts- und investitionssicheren IT-Lösungen vollständig ab.

Zur Bearbeitung können Unterlagen, die das Unternehmen auf dem Postweg (E-Mail, Fax, Brief) erreichen, entweder an einzelne Personen oder ein internes Team wie „Instandsetzung Klima“ weitergeleitet werden. Die „elektronische Wiedervorlage“ stellt sicher, dass kein Vorgang unbearbeitet bleibt. Lutz Neumann schätzt die praktischen Vorteile der Lösung: „Früher mussten wir jede Lieferantenrechnung aufwändig prüfen, weil Belegkopien durchs Haus liefen und manchmal liegen blieben. Heute nutzen wir einen elektronischen Workflow mit dem CIMiner. Mit einem Bruchteil des Aufwandes ist die Prüfung abgeschlossen. Wir haben das Ergebnis viel schneller, können Skonti nutzen und kein Beleg kann mehr verloren gehen. Wenn ein Kollege mal nicht reagiert, erinnert ihn das System automatisch. Wir haben so den Aufwand für Routinearbeiten deutlich reduziert. Unser Dokumentenarchiv ist sicher und gesetzeskonform. Es steht uns heute online unternehmensweit zur Verfügung.“

## Welche Anforderungen gab es an den Geschäftsprozessmanagement-Partner und warum haben Sie sich für die StratOz GmbH entschieden?

„Wichtiger Baustein für unser erfolgreiches Projekt“, so betont Lutz Neumann, „ist die Zusammenarbeit mit unserem Partner, der StratOz GmbH in Schwerte. Wir haben in diesem Unternehmen einen Anbieter gefunden, der nicht darauf aus ist, einfach nur Softwaretools zu verkaufen. Bei StratOz finden wir ein exzellentes Verständnis für Geschäftsprozesse, verbunden mit der Fähigkeit, diese Prozesse kreativ zu entwickeln und zu optimieren. Die Erfahrung in diesem Bereich, über die nicht nur einzelne Personen des Hauses verfügen, sondern das gesamte Team, ist von Anfang an spürbar. Ein reiner Toolanbieter kann sich nicht so in die Prozesse hineindenken, wie StratOz uns das heute bietet.“ Gerade bei einem so anspruchsvollen Projekt, das so tief in eine gewachsene Organisation eingreift, war es wichtig, dass die Balance zwischen Prozessstrenge und Flexibilität gewahrt wurde, ein nicht immer ganz einfacher Spagat.



Lutz Neumann führt Geschäftsprozessmanagement mit seinem Team bei Gegenbauer ein.

## Rollout auf alle Niederlassungen

In 2012 erfolgt der schrittweise Rollout der zuvor beschriebenen digitalen Geschäftsprozesse auf alle 220 Niederlassungen der Unternehmensgruppe. Wo über Jahre viele „Prozessinseln“ nebeneinander bestanden, stehen nun übergreifende, einheitliche Geschäftsprozesse zur Verfügung, die viel Zeit und Geld sparen. Durch das bereits erwähnte Baukastensystem, welches dem Design der einzelnen digitalen Geschäftsprozesse zu Grunde liegt, bleibt Gegenbauer und seinen Niederlassungen genug Raum, künftige Herausforderungen problemlos zu meistern. Der Nutzen für Gegenbauer ist auch für die Mitarbeiter sofort spürbar gewesen. Durch den Wegfall zeitraubender Routinetätigkeiten können sie sich mehr auf den Kundenkontakt und Tätigkeiten konzentrieren, die das Unternehmen weiter bringen. Routinetätigkeiten werden durch die installierten digitalen Geschäftsprozesse geräuschlos abgearbeitet, zugleich schneller, kostengünstiger und in gleichbleibend hoher Qualität.

Die **Projektsicherheit** bei StratOz, digitale Geschäftsprozesse reibungslos und störungsfrei in den Arbeitsalltag von Unternehmen zu integrieren, liegt neben der langjährigen Erfahrung im Umgang mit Geschäftsprozessen im **ganzheitlichen Geschäftsprozessmanagementansatz** des Unternehmens. Er begreift den Menschen mit seiner Arbeitsweise, seiner Einstellung zu Veränderung und neuen Technologien als zentrales Element erfolgreicher Geschäftsprozessmanagement-Projekte. Ziel dieses Ansatzes ist es, eine Identifikation des Mitarbeiters mit dem digitalen Prozess zu erreichen. Dadurch wird gewährleistet, dass der digitale Prozess gelebt wird und er so sein vollständiges Potential für das Unternehmen entfalten kann.

**Transformation**, das heißt die Umstellung von manuellen auf digitale Arbeitsabläufe, bedeutet Veränderung, nicht nur auf technischer und organisatorischer Ebene.

Die Umstellung von manuellen auf digitale Prozesse beginnt im Kopf mit einer Veränderung der Sichtweise auf Geschäftsprozesse und der Öffnung gegenüber den Chancen, die die Digitalisierung für die Performance der Arbeitsabläufe eines Unternehmens mit sich bringt.



Mitarbeiter, die von Anfang an Teil des Veränderungsprozesses sind, werden es leichter finden, diesen anzunehmen und sich am Ende damit zu identifizieren.

StratOz beschäftigt sich daher im Vorfeld des Projektes intensiv mit der **Arbeitsweise der Mitarbeiter** und der Zusammenstellung des jeweiligen internen Projektteams, das Träger der Veränderung innerhalb des Unternehmens sein wird. Die Umstellung ist stets begleitet von Schulungen und Workshops, die genau auf die Anforderungen der Mitarbeiter abgestimmt sind.

Ein wichtiger Baustein für den Projekterfolg war der Umgang mit dem **Prozessmodellierungstool** ARCWAY. Es ist in den Workshops nach einigen Versuchen gelungen, die Kollegen tatsächlich aktiv einzubinden. Anfänglich bekam es das Team von 10 Mitarbeitern mit der eigenen Skepsis vor diesem Tool zu tun. Die Modellierungssprache FMC beruht auf drei einfachen Komponenten: Den Akteuren, den Speichern und deren Verbindungen. Mit diesem simplen Modell gelang es, mit den Prozesseigentümern ihre Prozesse aktiv zu gestalten. In den Prozessworkshops fühlten sich die Mitarbeiter dadurch sowohl richtig verstanden, als auch sinnvoll eingebunden. Die anfängliche Skepsis war schnell verfliegen und wich allgemeiner produktiver Kreativität.



## Prozesse leben - Prozess laufend optimieren

Erst in der praktischen Arbeit zeigt sich, wie erfolgreich die Prozessmodellierung funktioniert.

„In unserem Segment Wohnungswirtschaft haben wir zuerst an den Prozessen gearbeitet. Dort sind wir inzwischen recht weit gekommen. **Persönlich war mir immer wichtig**“, so **Lutz Neumann**, „**dass Prozessdenken auch aktiv gelebt wird**. In diesem Geschäftsbereich haben wir dieses Ziel so gut wie erreicht. Auch das kontinuierliche Verbessern von Prozessen ist ein wichtiger Teil des Denkens geworden. Einige Kollegen haben die Prozesslandkarten im Büro hängen und nutzen sie ständig. **Das hilft z.B. auch zu verstehen, wie die eigenen Geschäftsprozesse mit den Abläufen in anderen Abteilungen in Wechselwirkung stehen**. Man sieht viel besser, welche Auswirkungen die eigene Arbeit auf das Tagesgeschäft von Kollegen hat und kann sich besser auf andere Mitarbeiter einstellen.“

Nicht nur die Verinnerlichung prozessorientierten Denkens hilft Prozesse zu leben und so aufmerksam für mögliche Verbesserungspotenziale zu werden und zu bleiben. Auch der Aufbau eines internen Expertenteams aus Geschäftsprozessmanagern kann einen kontinuierliche Verbesserungsprozess unterstützen und fördern. Einem solchen Team werden wichtige Aufgaben im Bereich der Erweiterung und Performance-Steigerung der digitalen Geschäftsprozesse zuteil. Zu ihren Aufgaben zählen beispielsweise die Definition der zu unterstützenden Geschäftsprozesse, die Mitwirkung bei der Definition der funktionalen Anforderungen sowie der Mitwirkung beim Rollout der erweiterten Komponenten des Systems.

Eine weitere wichtige Funktion des internen Expertenteams ist es, ein direkter Ansprechpartner vor, während und nach Veränderungen an den digitalen Geschäftsprozessen für die betroffenen Mitarbeiter zu sein. So können Mitarbeiter beispielsweise gezielt auf die Verwendung der neuen Prozesse vorbereitet und in ihrer Verwendung geschult werden und mit den Teammitgliedern über ihre Bedenken sprechen. So wird die Akzeptanz und Identifikation mit den neuen Arbeitsweisen gezielt gefördert und digitale Geschäftsprozesse bleiben effizient und lebendig. Effiziente, lebendige Prozesse sowie ein ganzheitliches Projektmanagement sind die Voraussetzungen für Unternehmen im Bereich Facility Management, um aktuellen und zukünftigen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

StratOz GmbH, Dezember 2012

[www.gegenbauer.de](http://www.gegenbauer.de)

## Gegenbauer

Facility Management

