



Techem AG
Hauptstraße 89
65760 Eschborn
www.techem.de

Die Techem GmbH ist der führende deutsche Energiedienstleister, aktiv in über 20 Ländern mit rund 2.900 Mitarbeitern.



Das Unternehmen bietet clevere Lösungen für das Energiemanagement: ressourcenschonend, kosteneffizient und nahtlos in die Geschäftsprozesse der Kunden integrierbar.

Die Leistungspalette reicht von der Verbrauchserfassung und -abrechnung von Wärme und Wasser über detaillierte Analysen im Rahmen eines Verbrauchsmanagements bis hin zum Contracting.

Mit den Contracting-Lösungen bietet Techem wirtschaftliche Energieversorgung, Optimierung von Energieanlagen und Energiemonitoring zur Senkung von Verbrauch und Kosten.

In dieser Ausgabe

Einige Artikel haben wir wieder gekürzt dargestellt. Die ausführlichen Beiträge können Sie auf unserer Internetseite unter NEWS nachlesen: www.processline.de



Management
Tipps und Tricks zur
Prozessaufnahme



Projektmanagement
Was gehört zu einer
erfolgreichen Projektdurchführung



Operatives Management
Mit SAPORT zu mehr
Qualität bei der dalli-group



Personalmanagement
Besser, schneller, weiter?
Entwickeln Sie Team-Arbeiter

Mehr Kundenzufriedenheit durch ein eigenes Kundenmanagement

von Jennifer Reckow

Die Internationalisierung des Energiemarktes erforderte vom Energiedienstleister Techem frühzeitig eine weltweite Ausrichtung der Geschäftsfelder. Zudem stellten die Veränderungen im Energiemarkt neue Anforderungen an die Leistungserbringung und an die Kundenbetreuung des Unternehmens. Historisch gewachsen hatte Techem regionale Kundenstrukturen mit einer Betreuung durch lokale Niederlassungen.

Vor diesem Hintergrund wurde ein Zukunftsprogramm gestartet, das zum Ziel hat, die Servicequalität unternehmensweit noch weiter zu verbessern. Ein erstes wichtiges Ergebnis war die Einführung des Kundenmanagements als feste Institution neben dem Vertrieb.

Im Rahmen der Anpassung an die erkennbaren neuen Marktanforderungen wurde der Bereich „Kundenmanagement“ in allen sieben Regionen der Techem in Deutschland gegründet. Die Beziehungen zu den Techem-Kunden sollen dadurch optimiert und noch zukunftsfähiger gestaltet werden. Für die zeitnahe Einführung des Kundenmanagements übernahm processline die Projektleitung. Das Projekt wurde in zwei Phasen durchgeführt:

1. Vorbereitung der Umstrukturierung

- ▶ Aufnahme und Dokumentation der Prozesse durch die Abteilung PPM
- ▶ Bündelung der Auftrags- und Vertragszentren
- ▶ Auswahl der Mitarbeiter für die Kundenbetreuung
- ▶ Entwicklung des notwendigen Schulungsbedarfes für die Mitarbeiter in der neuen Organisationseinheit
- ▶ Abstimmung der Aufgabenverteilung zwischen den drei neuen Organisationseinheiten Vertrieb, Kundenmanagement und Betrieb



Techem: Energie clever nutzen.

2. Konzeptausarbeitung und RollOut in zwei Teilprojekten

- ▶ Prozesse & Organisation
 - Finalisierung der SOLL-Prozesse
 - Etablierung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses
 - Schnittstellenabstimmung, inkl. SLA Vereinbarung und Reportinganforderungen
- ▶ RollOut des Kundenmanagements in sieben Regionen
 - Individuelle Projektplanung für jede Region
 - Abstimmung der SOLL-Prozesse und Schnittstellen mit den Führungskräften
 - Durchführung von Mitarbeiter-Workshops zur Festigung der geänderten Organisation

Im Rahmen der Projektleitung für die Einführung des Kundenmanagements übernahmen wir neben der klassischen Projektleitung noch folgende Aufgaben:

- ▶ Präsentation vor dem Lenkungsausschuss mit Einholung von notwendigen Freigaben für eine schnelle und erfolgreiche Umsetzung
- ▶ Sicherstellung der notwendigen Kommunikation in der Organisation

... Lesen Sie weiter auf Seite 2

Tipps & Tricks zur Prozessaufnahme

Vortrag bei der IHK Pfalz

von Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) Tobias Schäfer

Am 09.März 2010 führte die processline GmbH auf Einladung der IHK Pfalz einen Vortrag zum Thema „Tipps und Tricks zur Prozessaufnahme“ im Rahmen des Arbeitskreises Info durch. Der AK Info ist ein regelmäßig stattfindender Erfahrungsaustausch für Führungskräfte und IT-Experten aus der Region. Für unsere interessierten Leser/innen möchten wir an dieser Stelle die wichtigsten Abschnitte dieser Veranstaltung aufgreifen.

Warum Prozessmanagement?

Im Wettbewerb mit gleichen Produkten, bei gleichem Preisniveau, bei gleichem Umfeld, kann nur das Unternehmen bestehen, welches die effektivsten und effizientesten Prozesse beherrscht.

Doch welche Zielsetzungen müssen dafür abgeleitet werden? Ist doch der Gegenstand des strategischen Zielkonzeptes die Optimierung der Kundenzufriedenheit und die Umsetzung des Geschäftsplans, so lassen sich bis auf die unterste operative Ebene weitere ökonomische und organisatorische Ziele ableiten: Verkürzung der Durchlaufzeiten, Erhöhung der Kapazitätsauslastung, Transparenz der Geschäftsprozesse.

Das Beispielprojekt

Das oben abgebildete Schema zeigt die iterative Vorgehensweise bei der Initiierung eines Projektes zur Prozessaufnahme und verdeutlicht weiterhin, dass Prozesse nicht nur aufgenommen und dokumentiert werden müssen, sondern ein wirklicher Mehrwert erst dadurch erzielt werden kann, wenn kurzfristige Verbesserungsmaßnahmen (sog. Quick Wins) ebenso berücksichtigt werden, wie das Soll-Konzept und die Schulung der Mitarbeiter/innen.



Prozess-Aufnahme und -Dokumentation

Für diesen Projektschritt stehen drei Fragestellungen bzw. Tätigkeiten im Fokus:

- ▶ Ausarbeitung eines Kommunikationsplans (welche Informationen sollen in die Fläche kommuniziert werden? Was ist Auftrag und Zielsetzung des Projektes?)
- ▶ Auf welchem Medium sollen die Prozesse abgebildet werden? In der Praxis erweisen sich oftmals innovative Softwarelösungen als geeignet, die zum einen die Prozesse zugänglich machen und zum anderen Schnittstellen zu anderen unternehmerischen Informationsquellen (Wiki, ERP, etc.) ermöglichen.
- ▶ Welche Voraussetzungen müssen für die Durchführung des Projektes hinsichtlich zeitlicher Ressourcen und mitarbeiterbezogener Qualifikationen erfüllt werden? Was könnten Stolpersteine sein?

Quick Wins

Als Quick Wins werden Maßnahmen bezeichnet, die sich aus der Prozessaufnahme ergeben, kurz-

fristig umsetzbar sind und eine schnelle Verbesserung ermöglichen. Die Umsetzung darf somit nicht an einen hohen Aufwand an personellen, finanziellen und zeitlichen Ressourcen gekoppelt sein. Grundsätzlich ist bei Quick Wins zu beachten, dass bei der Planung und Umsetzung nicht der Blick auf den Prozess verloren geht, da die kurzfristige Optimierung eines Arbeitsschrittes nicht zwangsläufig eine Optimierung des Gesamtprozesses impliziert.

Soll-Konzept

Aufgenommene und dokumentierte Prozesse werden in ein Soll-Konzept überführt, das über die Planung und Freigabe schließlich in die Fläche gebracht wird (sog. Roll-Out). Spätestens zu diesem Zeitpunkt sind Aspekte der Personal- und Organisationsentwicklung zu berücksichtigen, um eine reibungsfreie Integration der „neuen“ Prozesse zu gewährleisten.



Schulung

Die Schulung der Mitarbeiter/innen steht in engem Zusammenhang mit dem Soll-Konzept. Abhängig von der Projektaufgabe und dem gewünschten Resultat, existiert eine fast unüberschaubare Menge an Methoden, wie die Mitarbeiter/innen auf die neuen Aufgaben und Anforderungen optimal vorbereitet werden. Die Spannweite reicht dabei vom klassischen Frontalunterricht bis hin zu interaktiven Methoden, in denen Betroffene zu Beteiligten gemacht werden, und Prozesse über die Anwendung von Kreativtechniken verankert werden.

... Fortsetzung von Seite 1

- ▶ RollOut-Planung und Durchführung
 - Projektplanung für jede Region
 - Kommunikation und Planung mit den Geschäftsleitern und Leitern Kundenmanagement der Regionen
 - Abstimmung und Durchführung der notwendigen Maßnahmen für eine erfolgreiche Umsetzung bis auf Mitarbeiterebene
 - Präsentation der zukünftigen Schnittstellen innerhalb der Organisation und Abstimmung der Maßnahmen zur Umsetzung mit den jeweiligen Führungskräften

- ▶ Prozesse & Organisation
 - Begleitung bei der Entwicklung der SOLL-Prozesse
 - Begleitung bei der Abstimmung und Definition der Schnittstellen innerhalb der Organisation mit den betroffenen Organisationseinheiten
 - Entwicklung und Umsetzung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Das Kundenmanagement wurde dabei so aufgebaut, dass die Kundenzufriedenheit der Kunden nachhaltig gesichert und gesteigert wurde. Die

notwendige Aufbereitung für einen nachhaltigen Erfolg der Umsetzung wurde konsequent verfolgt. Der gesamte Organisationsablauf wurde derart vorbereitet, dass die Kunden innerhalb der neuen Organisation nun noch schneller und professioneller von Techem betreut werden können. Wir gingen in allen Projektphasen sehr praxisorientiert vor und nahmen - mit der vollen Unterstützung von Techem - direkt und schnell umsatz- und kundenzufriedenheitssteigernde Veränderungen vor. Auch die Überwachung und Dokumentation der Maßnahmen und Ergebnisse wurde von processline sichergestellt.

Projektmanagement – Was gehört zur erfolgreichen Umsetzung?

von Martin Bauer

Die Aufgabenstellung taucht jeden Tag auf: Gehe hin und führe ein Projekt durch. Doch viele Projekte sind schon an dieser Stelle zum Scheitern verurteilt.

Was gehört also zu der erfolgreichen Durchführung eines Projektes?

Die Rahmenbedingungen müssen explizit definiert sein: neben der Darstellung der Ausgangslage und dem Projektauftrag muss ein detailliertes Projektziel formuliert vorliegen und die Verfügbarkeit der notwendigen Ressourcen muss sichergestellt sein. Die eindeutig zu definierenden Messgrößen jedes Projektes sind:

- ▶ Zeit
- ▶ Kosten
- ▶ Qualität

Das magische Dreieck (Abb. 1) zeigt, dass eine Änderung an einer der Steuergrößen automatisch zu Änderungen an einer oder beiden anderen Größen führt.

Phasen eines Projektes

Ist die Phase der Projektdefinition abgeschlossen, folgt die Planungsphase. Neben der Organisation des Projektteams werden hier Aufgabenpläne, Ablaufpläne, Terminpläne, Kapazitäts- und Kommunikationspläne, Kostenpläne, Qualitätspläne und das Risikomanagement festgelegt.

Hierauf erst folgt die Projektdurchführung. Diese Phase kennzeichnet sich, abgesehen von der Durchführung selbst, durch Kontrolle des Projektfortschritts und Reaktion auf projektstörende Ereignisse in der Zukunft, die sich erst während der Projektdurchführung ergeben. Erkenntnisse über gegenwärtige oder zukünftige Abweichungen führen dann zu Planungsänderungen und Korrekturmaßnahmen.

Auch der Abschluss des Projektes ist zu dokumentieren. Die Ergebnisse werden präsentiert, das Projektergebnis wird dokumentiert übergeben, sowie in einem Review alle Phasen reflektiert

Prozessgruppen

Durch Abstrahierung der Projektmanagementprozesse von den Projekt-Phasen ergeben sich Prozessgruppen.



Die Hauptprozessgruppen sind:

- ▶ Initiierung
- ▶ Planung
- ▶ Ausführung
- ▶ Überwachung und Steuerung
- ▶ Abschluss

Prozessgruppe Initiierung

- ▶ Verteilung der notwendigen Informationen
- ▶ Definition der Ziele als gemeinsame Ziele

Prozessgruppe Planung

- ▶ Planung und Definition von Inhalt und Umfang
- ▶ Definition der Vorgänge
- ▶ Festlegen der Vorgangsfolgen
- ▶ Einsatzmittelbedarfsplanung
- ▶ Schätzung der Vorgangsdauer
- ▶ Kostenschätzung
- ▶ Risikomanagementplanung
- ▶ Entwickeln des Terminplans
- ▶ Kostenplanung
- ▶ Zusammenstellung des Projektplans



Prozessgruppe Ausführung

Koordination der Mitarbeiter und anderer Ressourcen und deren Zuordnung zu den Vorgängen im Projektplan, damit das Projektziel erreicht wird. Hierzu gehören Prozesse, wie etwa die Arbeitspaketfreigabe. Unterstützt wird die

Ausführung von Hilfsprozessen wie Qualitätssicherung, Informationswesen, Teamentwicklung oder Lieferantenauswahl, usw.

Prozessgruppe Überwachung und Steuerung

Diese Prozessgruppe beschäftigt sich mit der kontinuierlichen Überwachung der Zielerreichung im Projekt. In der Prozessgruppe Überwachung und Steuerung gibt es zwei Hauptprozesse:

- ▶ Berichtswesen, zur Sammlung und Verteilung (Stakeholderorientierung) der Projektleistung und
- ▶ die integrierte Änderungssteuerung (Change Management), um die Änderungen zu koordinieren.

Die Hauptprozesse werden durch eine Vielzahl von Hilfsprozessen unterstützt; dazu gehören Abnahmeprozesse für Anforderungen und andere Ergebnistypen, Termin- und Kostensteuerung und Risikoüberwachung.

Prozessgruppe Abschluss

Die abschließenden Prozesse beschäftigen sich mit Vertragsbeendigung und dem administrativen Abschluss des Projekts. Hierzu gehören u.a. der Abschlussbericht und Lessons Learned

Die neun Wissensfelder

Integriert in die beschriebenen Prozessgruppen sind die Wissensfelder:

- ▶ Integrationsmanagement
- ▶ Umfangsmanagement
- ▶ Terminmanagement
- ▶ Kostenmanagement
- ▶ Qualitätsmanagement
- ▶ Personalmanagement
- ▶ Kommunikationsmanagement
- ▶ Risikomanagement
- ▶ Beschaffungsmanagement

Ziele und Nutzen

Die Zielsetzung muss die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes sein, d.h. mit den vorgesehenen Mitteln (Personal, Kapital, Sachmittel, Zeit) innerhalb der vorgegebenen Termine die geforderten Ergebnisse in der geforderten Qualität bereitzustellen. Durch die methodische Umsetzung und eine pragmatische Umsetzung dort, wo es notwendig ist, wird das Risiko des Projektscheiterns minimiert.

Mit SAPORT zu mehr Qualität.

Organisationsentwicklung und Projektassistenz für die dalli-group, Stolberg

von Dipl.-Wirtschaftsing. (FH) Tobias Schäfer



Zunehmend komplexere Prozesse in der Leistungserbringung, immer kürzere Produktlebenszyklen und steigender Austausch von Daten mit Lieferanten und Kunden sowie erhöhte rechtliche Anforderungen in Bezug auf Mindesthaltbarkeitsdatum und Rückverfolgbarkeit waren die Initiatoren für Geschäftsführung der dalli-group, zu Beginn des Jahres 2009 das Projekt SAPORT zu starten. Zielsetzung war es, ein unternehmensweites und ganzheitliches Prozessmanagement, gepaart mit innovativen Dokumentations-Tools und Trainings zu implementieren.

Die dalli-group verbindet Tradition und Werte ihrer mehr als 160-jährigen Firmengeschichte mit den Ansprüchen einer innovativen, leistungsstarken und zukunftsorientierten Unternehmensgruppe. Die Fokussierung liegt auf dem Handelsmarkengeschäft mit Wasch-, Putz- und Reinigungsmitteln, Kosmetik- und Sonnenschutzprodukten. In nur acht Jahren haben sie sich europaweit als zweitgrößter Hersteller in diesem Bereich etabliert. Die Produkte werden an insgesamt fünf Standorten in Deutschland und den Niederlanden produziert und über Sales Center in den Niederlanden, Großbritannien, Frankreich und Spanien vertrieben.

Mit SAPORT zu effizienten Abläufen

SAPORT steht für die „Sichere Anwendung von Prozessen durch Optimierung, Reorganisation und Training“. Das grundsätzliche Projektvorgehen lässt sich anhand der folgenden Schritte im Rahmen eines Regelkreismodells darstellen:

- ▶ Aufnahme und Dokumentation der Prozesse durch die Abteilung PPM
- ▶ Umsetzung von kurzfristig realisierbaren Verbesserungen (Quick Wins)
- ▶ Identifikation von Soll-Optionen
- ▶ Schulung der Mitarbeiter auf Basis der Dokumentation

In der Durchführung dieses Projektes übernahm die processline GmbH für die Durchführung der folgenden zwei Module die Verantwortung:

Modul 1: Organisationsentwicklung

- ▶ Einbringen von Expertise zur Organisationsentwicklung
- ▶ Abteilungsentwicklung
- ▶ Entwicklung und Durchführung von Prozesstrainings

Modul 2: Projektassistenz und operative Projektunterstützung

- ▶ Entwicklung und Sicherstellung der Einhaltung des Projektplans
- ▶ Reporting und regelmäßige Statusgespräche

- ▶ Dokumentation und Umsetzungsplanung der QuickWins
- ▶ Dokumentation möglicher Soll-Optionen
- ▶ Unterstützung bei der Entwicklung des Schulungskonzeptes

processline hat die dalli-group begleitet, um in der Vorbereitungsphase des Projektes die notwendigen Schritte der Organisations- und Abteilungsentwicklung souverän durchzuführen. Ein weiterer Fokus lag darauf, das Projekt SAPORT im Einklang mit der definierten zeitlichen und inhaltlichen Planung erfolgreich abzuschließen.

Neben den klassischen Aufgaben der Projektsteuerung, -kommunikation und -koordination bestand der wesentliche Mehrwert unserer Leistung in der Sicherstellung des Qualitätsstandards der aufgenommenen, modellierten und mit Soll-Optionen versehenen Prozesse, so dass die umfangreiche Erfahrung von processline in vergleichbaren Projekten optimal in SAPORT einfließen konnte.

Sie brauchen Unterstützung in der Neuausrichtung Ihrer organisatorischen Abläufe?

**Speyer 06232 670 60-0
Berlin 030 36 75 39-61**

Besser, schneller, weiter?

Entwickeln Sie Team-Arbeiter

von Dr. Martin Cierjacks



Am Ende menschelt es überall! Projekte scheitern und Strukturen werden nicht eingehalten, trotz fachkundiger Planung und genauer Festlegung. Es sind die Kollegen und ihre Befindlichkeiten, die für die Misserfolge vorrangig verantwortlich sind. Wie kann es sein, dass „der Faktor Mensch“ so eine entscheidende Bedeutung für den Arbeitserfolg haben kann?

Ergebnisse aus den Neurowissenschaften legen nahe, dass Entscheidungen meistens schon getroffen sind, bevor die Beteiligten Gründe finden, die diese Weichenstellungen rechtfertigen. Menschen in Unternehmen urteilen und handeln demnach nicht vernünftig, sie können nur maximal nachträglich vernünftig begründen, wieso sie sich so entschieden haben. Aus der Arbeitswissenschaft stammt die Erkenntnis, dass bis zu 90% der Informationen, die für die richtige Bewältigung der eigenen Arbeit nötig ist, nicht durch den re-

gulären Informationsfluss des Arbeitsprozesses den Arbeitenden zur Verfügung gestellt wird. Diese Informationen werden statt dessen in informellen Gesprächen, auf dem Weg zwischen Kaffeeküche, Kantine, Arbeitsplatz oder in der sprichwörtlichen Zigarettenpause ausgetauscht. Kurz: hier werden den einzelnen Befindlichkeiten der Beteiligten Tür und Tor geöffnet, die einer rationalen und geplanten Arbeitsweise entgegenstehen.

Dagegen stehen Maßnahmen, die eine Zusammenarbeit verbessern und die aus Team-Mitgliedern, Team-Arbeiter machen.

**... Lesen Sie weiter unter:
www.processline.de**

Herausgeber

processline GmbH
Wormser Landstraße 261
67346 Speyer

Fon +49(0)6232 670 60-0
Fax +49(0)6232 670 60-67
contact@processline.de
www.processline.de

Büro Berlin
Brunsbütteler Damm 69
13581 Berlin
Tel. + 49 (0) 30 36 75 39-61

processline
wir übernehmen verantwortung