WERKSTATTBLICK

processline
verstehen. verantworten. verändern.

ARBEITSBEISPIEL:

CHANGE-PROZESS-PRAXIS.

Dieser Werkstattblick zeigt eine Momentaufnahme eines Veränderungsprojekts, in dem es um die Optimierung des order-to-cash-Prozesses und die Anwendung des ERP-Systems eines über die Jahre gewachsenen Familienunternehmens in der Chemiebranche geht.

Die Reihe Werkstattblick gewährt Ihnen einen Einblick in den Arbeitsalltag von processline. Hier werden reale Projekte – inklusive Planung und Umsetzung – vorgestellt, die processline aktuell betreut oder bereits abgeschlossen hat. Zum Schutz unserer Kunden werden die Projekte anonymisiert beschrieben.

PROJEKTUMFELD.

Bei diesem Kunden handelt es sich um ein traditionelles Familienunternehmen, dessen Hauptsitz sich in Rheinland-Pfalz befindet. Zum Hauptsitz gehören außerdem elf internationale Tochtergesellschaften weltweit mit über 300 Mitarbeitern.

Das Unternehmen ist in der Chemiebranche tätig, arbeitet in einem Netzwerk von Vertriebsagenten und ist selbst Zulieferer für die Bekleidungs-, Automobil-, Möbel- und Papierindustrie sowie für Hersteller von Luxusartikeln. Des Weiteren ist das Unternehmen nach DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert und verbucht einen jährlichen Umsatz von rund 100 Mio. Euro.

AUSGANGSSITUATION.

Dieses rund 150 Jahre alte Familienunternehmen hat einen hohen Anspruch sowohl an Qualität als auch an Service und initiiert selbstständig Projekte zur Weiterentwicklung des Unternehmens beziehungsweise plant solche. Eines davon ist das Projekt zur Optimierung des order-to-cash-Prozesses, das allerdings nicht den gewünschten Verlauf nahm, weshalb processline für diesen Veränderungsprozess hinzugezogen wurde.

Gründe waren unter anderem, dass die Kompetenz im Bereich Projektmanagement im Unternehmen nicht ausreichend vorhanden und der Projektfortschritt nicht transparent war. Die Effizienz in der Anwendung des ERP-Systems konnte nicht gesteigert werden, mitunter verschuldet durch fehlende Eindeutigkeit der Stammdatenpflege und Kenntnis der Entwicklung von Soll-Prozessen. Die Mitarbeiter arbeiteten daher mit eigenen Tools und somit am ERP-System vorbei.

Insgesamt herrschte eine geringe Veränderungsenergie in der Belegschaft vor, weil die Mitarbeiter sich nicht mit dem Veränderungsprojekt identifizieren konnten. Die in 150 Jahren gewachsenen Strukturen und Glaubenssätze dieses Unternehmens begünstigten die skeptische bis ablehnende Haltung gegenüber Neuerungen und Veränderungen, die vor allem langjährige Mitarbeiter zeigten.

PROJEKTZIELE.

Übergeordnetes Ziel des Kunden war, für die Zukunft gut aufgestellt zu sein: Das Unternehmen wollte schneller auf den Markt und Kunden reagieren können und gleichzeitig die Unternehmenstradition erhalten. In diesem Kontext wurde eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens zur Stärkung der Marktposition gewünscht, ebenso wie die nachhaltige Einhaltung des Leistungsversprechens. Des Weiteren sollte Transparenz geschaffen werden, die bis in die operativen Ebenen hineinreicht und tagesaktuelle Reports über alle Systeme hinweg sowie Steuerbarkeit des operativen Geschäfts miteinschließt.

Was die Effizienz im order-to-cash-Prozess angeht, so sollte ein reibungsloses und wirtschaftliches Zusammenspiel der Prozesse geschaffen werden, verbunden mit optimaler Systemunterstützung in den ERP-Abläufen. Organisatorische Abläufe wie Prozesse der IT und die Mitarbeiter sollen Hand in Hand arbeiten und auf diese Weise zum Beispiel die Stammdatenpflege kontinuierlich und effektiv betreiben. Dies alles würde zu einer zukunftsfähigen, von den Mitarbeitern gelebten Prozesslandschaft beitragen und die Grundlage für die Etablierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) bieten, um letztlich auch die Basis für die Re-Zertifizierung gemäß EN ISO 9001 zu ermöglichen.

Ziel des gesamten Veränderungsprojekts war ferner ein offenes und positives Betriebsklima, das sich durch konstruktive Zusammenarbeit über Bereichsgrenzen hinweg auszeichnet und das eigenverantwortliche Agieren der einzelnen Mitarbeiter stärken sollte.

PROJEKTANFORDERUNGEN UND ABLAUF.

Da das erklärte Ziel dieses Change-Projekts mehr Effektivität im order-to-cash-Prozess war, musste zuerst neu fokussiert werden: Nur ein entsprechendes Bewusstsein für abteilungsübergreifendes Denken und Arbeiten kann Synergieeffekte unter den Mitarbeitern schaffen, damit Ressourcen besser genutzt werden und sich die Prozesslandschaft optimal gestaltet. Mithilfe von processline soll die Basis für die Weiterentwicklung auf Mitarbeiter- und Organisationsebene geschaffen werden, um eine insgesamt stimmige Prozesslandschaft einzurichten und schnellere Reaktionszeit im Unternehmen zu erreichen.

Die Umsetzung des Change-Projekts erfolgt in drei Phasen: Bestandsaufnahme, Soll-Konzept und Umsetzung. Zu jedem Zeitpunkt greift eine kaskadenförmige Vorgehensweise (top-down), welche die Veränderungsmaßnahmen in jede Arbeitsebene transportiert und dort unter Einbinden der Führungskräfte und Leistungsträger die Projektzielvereinbarungen, die mit der Geschäftsleitung abgestimmt wurden, umsetzt.

ERSTE PHASE.

Die erste Projektphase wurde innerhalb zweier Wochen abgeschlossen. In diesem kurzen Zeitraum erfolgten ein Audit des bisherigen Projekts sowie die Abstimmung der Leitplanken für die Projektfortsetzung und die Freigabe der Handlungsempfehlungen durch die Geschäftsleitung. Prinzipiell werden alle Handlungsempfehlungen von processline nach Gesprächen mit Mitarbeitern und der Betrachtung der Arbeitsebenen erstellt und individuell für jedes Unternehmen erarbeitet – ohne Blaupause. So wird sichergestellt, dass tatsächlich auf die im Unternehmen vorhandenen Bedürfnisse und Probleme eingegangen wird.

ZWEITE PHASE.

Zu Beginn der achtwöchigen Soll-Konzept-Phase fiel der Startschuss für die operative Planung zur Wiederaufnahme des Projekts. Anfangs wurde die offizielle Kommunikation des Projektauftrags formuliert und eine detaillierte Planung in Form eines Projektstrukturplans aufgesetzt. Es folgten die Entwicklung der Soll-Prozesse im order-to-cash-Bereich sowie die Planung zu deren schrittweiser Umsetzung.

Die Entwicklung der Soll-Prozesse und des kontinuierlichen Veränderungsprozesses (KVP) sowie die Festlegung der Key Performance Indicators (KPI) erfolgten in Workshops. Ebenfalls in Workshops wurde Projektmanagementwissen an die Führungskräfte vermittelt. Außerdem wurden eine Analyse der Applikationslandschaft im Ist-Zustand vorgenommen, Optimierungsmöglichkeiten ausgemacht und daraus Ableitungen für den Soll-Zustand formuliert. Die Soll-Prozesse wurden am Standard des ERP-Systems ausgerichtet und im Detail besprochen. Der letzte Schritt dieser Phase bestand abermals in der Freigabe der Handlungsempfehlungen für die nächste Phase durch die Geschäftsführung.

DRITTE PHASE.

Für die dritte und letzte Phase werden sechs Monate eingeplant. Die Umsetzungsphase beinhaltete die Anpassung des ERP-Systems, ausgehend von dessen Standardfunktionalität und Ausrichtung entlang der entwickelten order-to-cash-Soll-Prozesse auf Grundlage der zuvor erfolgten Freigaben.

Nach erfolgreichen Tests durch die Leistungsträger erfolgt dann deren Freigabe zum sogenannten Go-live – der praktischen Einführung der erarbeiteten Änderungen. Die gesamte Umsetzungsphase hindurch begleitet processline den Kunden und ist Ansprechpartner für alle aufkommenden Fragen und Unsicherheiten zum Change-Projekt.

MOMENTAUFNAHME.

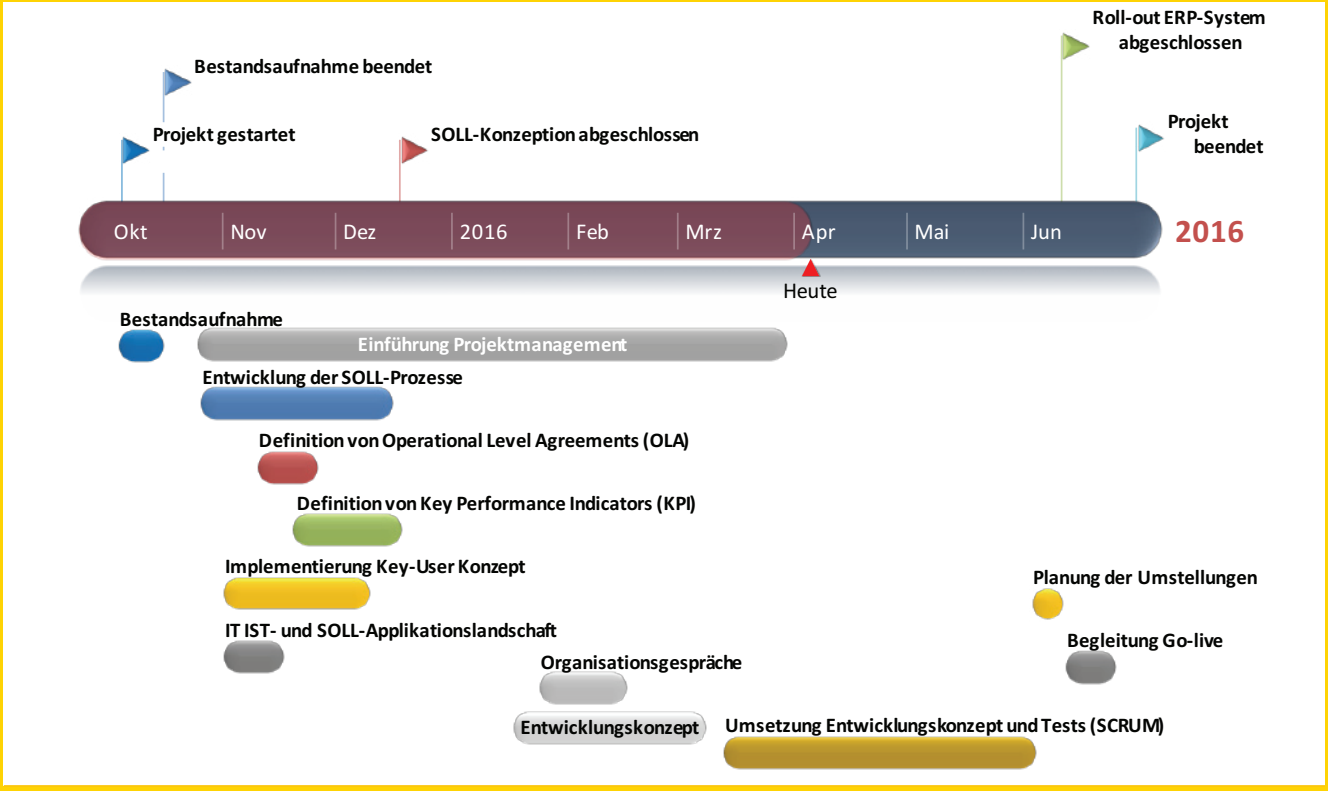
Aktuell befindet sich dieses Change-Projekt im letzten Viertel und wird voraussichtlich planmäßig in zwei Monaten abgeschlossen sein. Die Umsetzung des Entwicklungskonzepts ist bereits in vollem Gange, die Planung zur Umsetzung steht in wenigen Wochen an. Anschließend wird processline das Go-live begleiten und für einen reibungslosen Übergang sorgen.

Zum Projektabschluss, dem sogenannten Kick-out, werden dem Kunden von processline Handlungsempfehlungen für möglicherweise über die Projektziele hinaus bestehende Optimierungspotenziale übergeben. Im Rahmen des Projektmarketings wird abschließend der Projekterfolg in die veränderte Organisation kommuniziert.

ROADMAP.

Oktober 2015 bis Juni 2016

- Bestandsaufnahme
- Einführung Projektmanagement (fortlaufend)
- Entwicklung der Soll-Prozesse
- Implementierung Key-User-Konzept
- IT Ist- und Soll-Applikationslandschaft
- Definition von Operational Level Agreements (OLA)
- Definition von Key Performance Indicators (KPI)
- Entwicklungskonzept
- Umsetzung Entwicklungskonzept und Tests (SCRUM)
- Planung der Umstellung
- Begleitung Go-live
- Handlungsempfehlungen für künftige Veränderungen



Während eines Change-Projekts laufen oft mehrere Prozesse parallel ab, am Schluss greift alles ineinander.

PROCESSLINE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUM ABSCHLUSS DER ERSTEN PHASE.

- Einführung von Projektmanagementstandards
- Änderung in der Besetzung der internen Projektleitung
- Definition von order-to-cash-Soll-Prozessen
- Erarbeitung priorisierter Operational Level Agreements (OLA)
- Definition von Key Performance Indicators (KPI)
- Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP)
- Optimierung des ERP-Systems anhand des order-to-cash-Soll-Prozesses
- Erarbeitung sowie Umsetzung eines Key-User-Konzepts
- Visualisierung der Ist- und Soll-IT-Applikationslandschaft inklusive Schnittstellen und Datenflüssen
- Weiterentwicklung der Unternehmenskultur durch die Führungskräfte

Auf Basis der Handlungsempfehlungen werden die Beratungsarchitektur aufgestellt, das Projekt strukturiert und die Projektziele definiert.

ÜBER PROCESSLINE:

processline GmbH ist eine inhabergeführte Beratungsgesellschaft für Unternehmensentwicklung und hat 2016 die Auszeichnung „Beste Berater" vom Wirtschaftsmagazin brand eins erhalten.

Spezialisiert auf komplexe Projekte im Bereich Organisationsveränderung, unterstützt processline Unternehmen mit individuellen Lösungen, präziser Planung und schneller Umsetzung. Die außergewöhnliche Fertigungstiefe der seit 2002 in Speyer tätigen Beratung reicht von der Management-, Organisations- und Prozessberatung über Projekt- und Change-Management bis hin zur operativen Aufgabenerfüllung vor Ort im Kundenunternehmen.

Durch langjährige Erfahrung und fundierte Arbeitsweise liefert die processline-Analyse innerhalb von zwei Wochen verwertbare Ergebnisse, deckt Potenziale auf und spricht Handlungsempfehlungen zur Effizienzsteigerung aus, die sich schnell und unmittelbar umsetzen lassen.

„verstehen. verantworten. verändern." – so lautet das Leistungsversprechen, das die aktuell 20 Mitarbeiter ihren Kunden geben.

www.processline.de

KONTAKT:

processline GmbH
Wormser Landstraße 261
67346 Speyer

Telefon +49(0)6232 67060-0
Telefax +49(0)6232 67060-67
E-Mail contact@processline.de

Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:
Agentur für nachhaltige Kommunikation
Bismarckstraße 19, 76870 Kandel
www.nachhaltig-kommunizieren.com
Bildnachweis Titelseite: fotolia

Mitglied im BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.

brand eins Thema 2016 BESTE BERATER