



# EINFÜHRUNG EINES EINHEITLICHEN PROJEKTMANAGEMENTS BEI RICOLA

## DIE ERFOLGSFAKTOREN

Nürnberg, 22.10.2019

*Ricola*



## PRODUKT KATEGORIEN

—  
*Hartbonbons in  
verschiedenen Grössen und  
Formen*

—  
*Flüssig- und pulvergefüllte  
Bonbons*

—  
*Instant Tea und Beuteltee*

—  
*Kräuterperlen*



## GESCHMACKS- RICHTUNGEN



*13-Kräutermischung als  
Basis der Ricola Produkte*

*Kräuterige, minzige  
und fruchtige  
Kräuterspezialitäten*

*Über 60  
Geschmacksrichtungen*



## RICOLA HEUTE

*Unabhängiges  
Familienunternehmen*

—  
*Über 450 Mitarbeitende  
weltweit*

—  
*Umsatz von rund  
339 Mio. CHF*

—  
*7 Milliarden Bonbons  
jährlich*

—  
*Exportrate von 90% in  
50 Länder*

—  
*Hauptmärkte: USA,  
Deutschland, Frankreich,  
Italien, Schweiz*



# DIE AUSGANGSLAGE

- Der Erfolg von RICOLA kombiniert mit ambitionierten Wachstumszielen führen zu verschiedenen strategischen Initiativen, welche alle Bereiche der Firma tangieren
- Praktisch alle Initiativen werden als Projekte abgewickelt
- Dies führt zu einer heterogenen Projektlandschaft mit Projekten in allen Bereichen:
  - Erschliessung neuer Märkte
  - Einführung neuer IT Systeme
  - Bau und Erweiterung der Produktionsanlagen
  - Entwicklung neuer innovativer Produkte
  - Entwicklung und Lancierung von Marketing- und Werbekampagnen
  - Organisationsentwicklungs - Projekte



# DIE AUSGANGSLAGE

## DIE PROJEKT SITUATION

- Projekte werden situativ und individuell abgewickelt
- Einsatz von Methoden und Tools sind abhängig von einzelnen Projektleitern
- Freigabe von Projekten auf verschiedenen Ebenen
- Ressourcen Verknappung; Mitarbeiter sind in den verschiedensten Projekten gebunden
- Nur bedingte Übersicht über die Projektlandschaft

*«Die richtigen Projekte  
richtig abwickeln»*





# NEXT LEVEL CONSULTING



4

Kernkompetenzen



Projektmanagement



Prozessmanagement



Agiles Management



Change Management



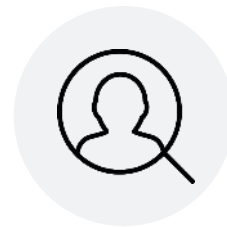
Trainings



Beratung



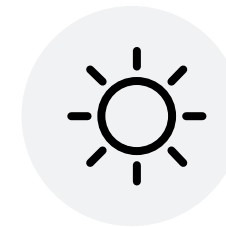
Coaching



Interim  
Management



Software



Emotionale  
Inspiration



108  
Mitarbeitende





# EIN IN VIELEN ÄHNLICHEN PROJEKTEN BEWÄHRTES VORGEHEN



Eigenland® - Workshop (1 Tag)

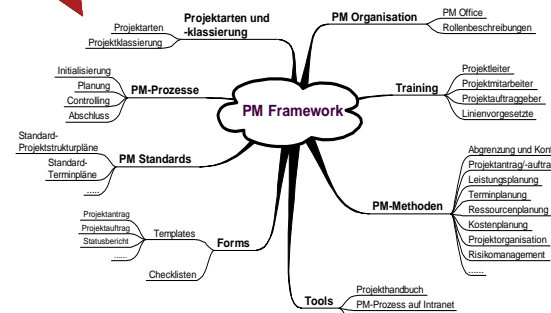
- Customizing der Tools
- Erstellen der Templates
- Definition der Rollen
- Erstellen PM-Richtlinie
- Schulungen pro Rollen



... und gleich erste Pflöcke einschlagen

Führungskräfte - Workshop (1 Tag)

Vortrag «Projektorientiertes Unternehmen»



8x 1-tägige Workshops

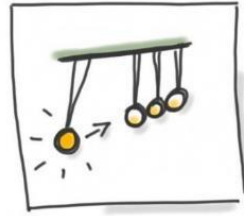


# EINE GEMEINSAME GRUNDLAGE SCHAFFEN

## 1-TÄGIGER FÜHRUNGSKRÄFTE-WORKSHOP



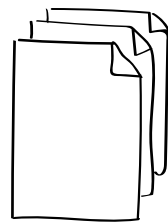
- Alle Teilnehmenden haben ein gemeinsames Projektverständnis.
- Die für die Erarbeitung eines PM-Frameworks relevanten Eckpunkte sind erarbeitet und definiert.
- Das weitere Vorgehen ist abgesprochen.



### Impulsvortrag

#### «Das projektorientierte Unternehmen»

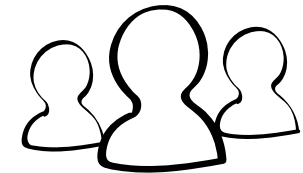
Grundlagen, Reifegradmodell, Rollen & Verantwortlichkeiten, Projektportfolio, Ressourcenmanagement, Erfolgsfaktoren



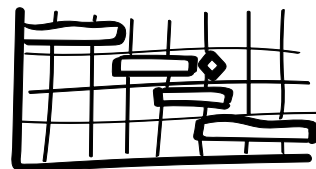
### Projektarten



### Projektdefinition und Projektklassierung



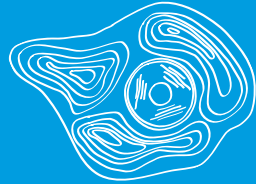
### Rollen & Gremien





# ERMITTELN, WO WIR STEHEN

## EIGENLAND®-WORKSHOP



**Eigenland®-Analyse** Workshop-Format zur Analyse einzelner Projekte oder des Projektmanagements



**360°-Analyseverfahren**



Untersuchung aus sechs **Perspektiven.**

**Typische Perspektiven sind:**



| Analyse eines Einzelprojektes     | Analyse des Projektmanagements      |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Projektabgrenzung (Scope)         | PM Governance                       |
| Projektkontext (Stakeholder etc.) | Beteiligte und Stakeholder          |
| Prozesse                          | Prozesse, Werkzeuge und Instrumente |
| Projektergebnisse                 | KPIs, Projektergebnisse             |
| Projektorganisation               | Multiprojekt-Organisation           |
| Projektkommunikation              | PM Kultur                           |



Diese Perspektiven sowie die hinter jeder Perspektive zugrundeliegenden Fragen werden vor einem Eigenland®-Workshop mit dem Auftraggeber definiert und auf die Situation zugeschnitten.



# VORTEILE EINER EIGENLAND®-ANALYSE GEGENÜBER KLASSISCHEN VORGEHENSWEISEN

## Klassische Ist-Analyse



- Relativ aufwändig
- Dauer: 4 – 6 Wochen
- Aussensicht

## Eigenland®

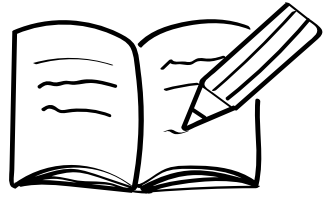


- Überschaubarer Aufwand (1 Tag)
- Dauer: 1 – 2 Wochen (inkl. Vorbereitung)
- Innensicht



# EIN TRAGFÄHIGES KONZEPT ERARBEITEN

## 7 EINTÄGIGE ARBEITS- UND 1 REVIEW-WORKSHOP



### Themen/Inhalte

- Kriterien für die Projektklassierung
- Ausarbeitung des Prozessmodells für Einzelprojekt- und Portfoliomanagement
- Festlegung der bei Ricola zum Einsatz kommenden PM-Methoden
- Ausarbeitung von Standard-Projektstrukturplänen
- Rollenbeschreibungen für die wichtigsten PM-Rollen
- Ausarbeitung der Standard-Templates
- Definition der Anforderungen an die Tools
- Erarbeitung eines Schulungskonzepts

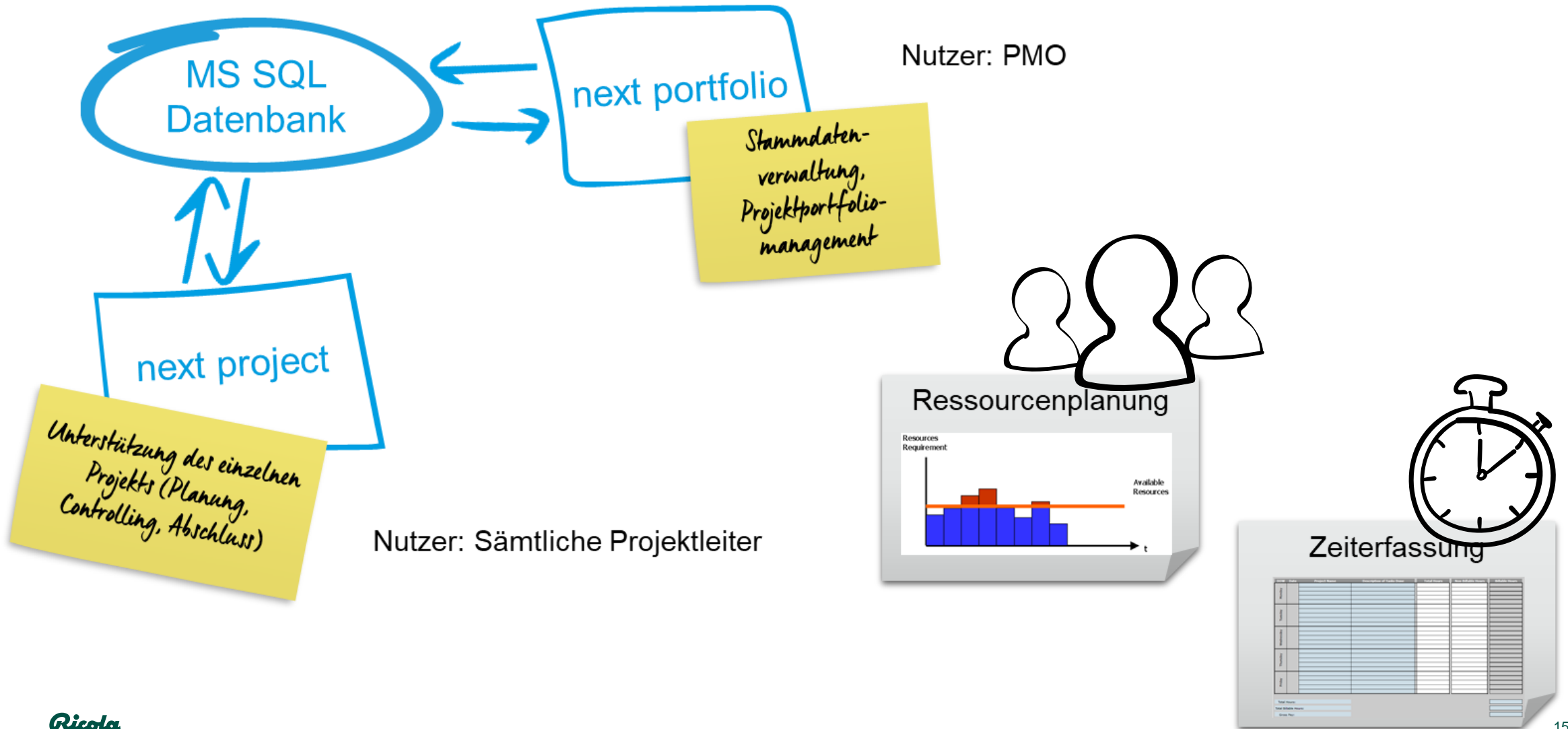


### Vorgehen

- Vorbereitung der Workshops durch den Berater (inkl. Erarbeitung von Erstansätzen zu einzelnen Themen)
- Entwicklung der für Ricola passenden Ansätze durch das Projektteam von Ricola, ausgehend von den Erstansätzen
- Dokumentation der Resultate durch den Berater



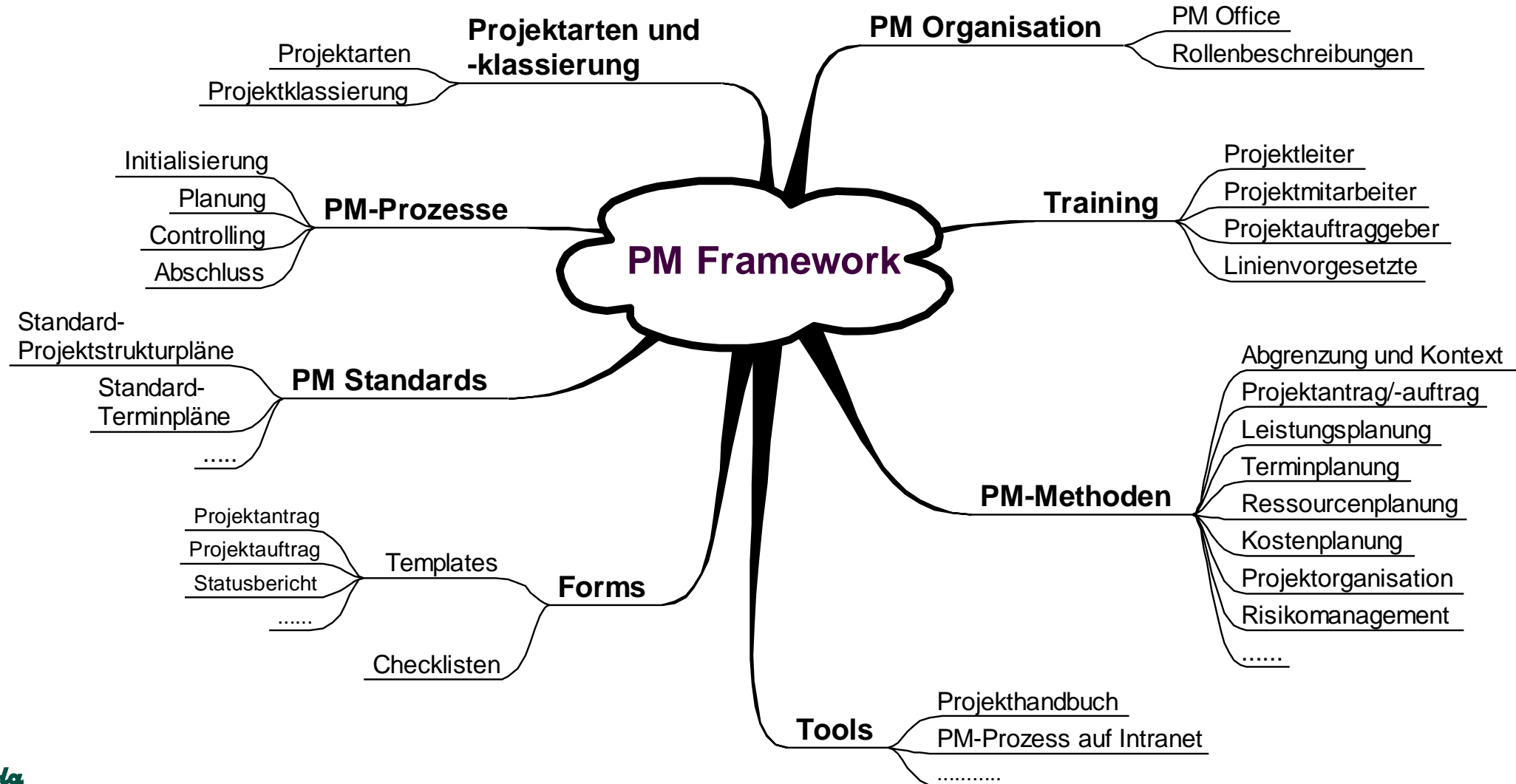
# IMPLEMENTIERUNG / SCHULUNG CUSTOMIZING DER TOOLS





# IMPLEMENTIERUNG / SCHULUNG

## DIE PM-RICHTLINIE ALS BASIS DER UMSETZUNG





# SCHULUNGEN

ALLE BETEILIGTEN ERHALTEN AUF IHRE ROLLEN  
ZUGESCHNITTENE SCHULUNGEN



# REVIEW UND LEARNINGS

## WO STEHT RICOLA HEUTE

- Das PM Framework ist eingeführt und die Projekte werden nach dessen Grundsätzen abgewickelt
- Die Projekte sind im Portfolio gebündelt und regelmässige Reports werden zu Händen der Geschäftsleitung erstellt
- Die Feedbacks der Projektteams und des Managements sind überwiegend positiv
- Das Fine Tuning von bestimmten Prozessen (z.B. Projekt Freigabe) findet kontinuierlich statt
- Verbesserungen sowie die Weiterentwicklung des Frameworks ist mit einem «PM Zirkel» angestossen



# REVIEW UND ERFOLGSREZEPTE

## WESHALB IST DAS PROJEKT ERFOLGREICH VERLAUFEN

- Vorbildlicher, klarer Auftrag seitens der Geschäftsleitung
- Sehr starkes Involvement einzelner Mitglieder der Geschäftsleitung während der gesamten Projektlaufzeit
- Dedizierter und engagierter Projektleiter auf Seite von Ricola
- Commitment zum Aufbau eines PMO (zusätzliche Stelle) in einer frühen Projektphase
- Berater mit Erfahrung aus vergleichbaren Projekten bei anderen Unternehmen
- Feedback aus allen Unternehmensbereichen: über Erfahrung mit Prozessen, dem Umgang mit Methoden, Templates und Tool nach erster Schulungswelle
- Learnings in die zweite Welle der Schulungen integriert und damit eine nachhaltige Verankerung des PM-Systems sowie der Attitude erreicht
- Ende Februar 2019 (nach rund 1.5 Jahren Laufzeit) Projekt mit einem Review abgeschlossen, mit dabei drei Mitglieder der obersten Firmenleitung

# ERFOLGSFAKTOREN

## WAS WAREN DIE ZENTRALEN TREIBER

Rückblickend lassen sich fünf Faktoren identifizieren, welche für den Erfolg ausschlaggebend waren:

- Wahl eines passenden externen Partners
- Starker interner Projektleiter, der voller Elan und Tatendrang das Projekt geführt hat
- Klarer Entschied zum Aufbau eines PMO und dessen rasche Umsetzung
- Klares und nachhaltiges Engagement der obersten Firmenleitung
- Fokussieren und Einbeziehen der Bedürfnisse der verschiedenen Stakeholder: Organisation, Management und Projektleiter / - teams



# Vielen Dank.



## Markus Heyer

Director Project Management Office  
RICOLA Group AG



Markus Heyer war über 30 Jahre in der Logistik Industrie in verschiedenen Führungsrollen tätig. Er war Projektleiter in Bereichen Softwareentwicklung, Organisationsentwicklung sowie diversen Compliance Projekten. Er arbeitet heute als Direktor des PMO bei der RICOA Group AG sowie als Berater und Coach.

[Markus.Heyer@ricola.com](mailto:Markus.Heyer@ricola.com)

*Ricola*

## Gabriel N. Gassmann

Managing Director  
next level consulting Schweiz GmbH



Gabriel N. Gassmann seit über 30 Jahren in unterschiedlichen Funktionen in der ICT tätig. Banken, Versicherungen und über 17 Jahre bei der Swisscom in zentraler Rolle im Project Management und verantwortlich für PM-Community, Qualifizierung und Zertifizierung nach IPMA. Projekt Manager der ersten Firmenzertifizierung IPMA Delta in der Schweiz und als Streamleader die treibende Kraft des Preisträger DPEA. Aktuell als Berater und Trainer im Projekt Management aktiv.

[Gabriel.Gassmann@nextlevelconsulting.com](mailto:Gabriel.Gassmann@nextlevelconsulting.com)