Fotos © URENCO

URENCO – Business Process Alignment

Synergien durch Prozessstandardisierung an allen Unternehmensstandorten in Europa und USA

Foto © URENCO

Dr. Frank Lugert, ROI-Berater

dialog@roi-international.com

Die URENCO Ltd. in England ist weltweit der technologie- und wettbewerbsführende Anbieter von Urananreicherungsdiensten in der internationalen Nuklearindustrie. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Marlow (UK) und Anlagen in England, den Niederlanden, Deutschland und den USA beschäftigt weit über 1.000 Mitarbeiter. Die ehemals staatlichen und autarken Einzelstandorte für die Urananreicherung in den jeweiligen europäischen Ländern gingen in der URENCO Ltd. auf. Die Unternehmensleitung hat schnell erkannt, dass die Integration der Anlagen in eine Unternehmensgruppe signifikante Synergiepotenziale durch Harmonisierung und Standardisierung bietet.

Die Ziele für das anspruchsvolle Projekt waren von Anfang an hoch gesteckt: In einem Zeitraum von nur zwei Jahren sollte die komplette Geschäftsprozesslandschaft auf Best Practice analysiert und darauf basierend unternehmensweite Standards festgelegt werden. Die unterschiedlichen Unternehmenskulturen, Produktionstechnologien und nationalen Richtlinien stellen dabei eine besondere Herausforderung dar.

Dem Projekt geht ein bereits in 2006 mit ROI gemeinsam entwickeltes „URENCO Blue Print Concept“ voraus, das die Rahmenbedingungen für Organisation und Prozesse unternehmensweit vorgibt. Wesentliches Ergebnis hier war ein standardisiertes Design der Aufbauorganisation für alle Anlagen. Während der Entwicklung des „Blue Print“ zeigte sich bereits, dass eine maximale Standardisierung auf der Basis von vorhandenen Best Practices zu enormen Synergiepotenzialen führen würde. Diese Erkenntnisse initialisierten das zu Beginn von 2007 gestartete Projekt „Business Process Alignment“.

Für ein derart komplexes, länder- und standortübergreifendes Projekt mit einer Laufzeit von mindestens zwei Jahren war eine professionelle Strukturierung der Vorgehensweise und der Projektorganisation grundlegende Vorraussetzung.

Kern der Projektaktivitäten mit ROI ist die detaillierte und absolut vergleichbare Vorgehensweise zur Aufnahme, Analyse und Dokumentation der Prozesse in der Ist-Situation. Weiteren „Added Value“ bringt

die Methodik des Prozessvergleichs zur Identifikation von Best Practice. „Wichtig für den Projekterfolg ist hier eine konsensorientierte und neutrale Diskussionsführung zwischen den verschiedenen Unternehmens- und Länderkulturen durch einen externen Dritten“, erklärt ROI-Berater Dr. Frank Lugert. „Somit lassen sich potenzielle Konfliktpunkte bezüglich Übervorteilung und/oder Benachteiligung einer der Parteien vermeiden“, so Dr. Lugert weiter.

Ergebnis der bisherigen Projektaktivitäten seit Januar 2007 ist unter anderem ein optimierter und unternehmensweit standardisierter Instandhaltungsprozess. Grundlage waren Best Practices der bestehenden Instandhaltungsprozesse der Anlagen sowie der durch ROI hergestellte Branchen übergreifende Transfer von optimierten Prozessen. Das gemeinsame Festsetzen unternehmensweiter Standardprozesse mit allen Prozesseignern der Werke sicherte die Akzeptanz bei allen Beteiligten.

Nach der Überprüfung der Prozessstandards folgte eine Reihe von Workshops, um die Implementierung zu entwickeln. Aus diesen Workshops gingen umfangreiche Arbeitspakete hervor. Dazu gehören beispielsweise die Standardisierung des Reportings in der Instandhaltung, die Anpassung von IT-Systemen oder die Vereinheitlichung des Dokumentenmanagements. Die Inhalte dieser Arbeitspakete gehen dabei weit über die eigentlichen Geschäftsprozesse hinaus. ROI begleitete die Umsetzung dieser Arbeitspakete durch Monitoring- Workshops.

Die Planung und Entwicklung von Arbeitspaketen zur Umsetzung der neu definierten Standardprozesse wurde in Zusammenarbeit mit den Prozesseignern durchgeführt. Die Übernahme von Verantwortung für die Umsetzungsaufgaben und -termine durch die Prozesseigner spielt hierbei ein wesentliche Rolle für deren Realisierung.

Fazit: Der eingeschlagene Weg hat sich früh als richtig erwiesen. Bereits die Durchführung der ersten Workshops zur Definition von Standardprozessen im Bereich ‚Instandhaltung’ war für die URENCO ein großer Schritt in Richtung einer „One-Company-Culture“.

Man ist sich bei der URENCO einig, dass der damit initialisierte Kulturwandel und die damit ermöglichte Nutzung von Synergien die Technologie- und Marktführerschaft des Unternehmens langfristig weiterhin stärken wird. Im weiteren Verlauf des Projektes werden die Prozesse in „Operations“ und in „Administrations“ auf Best Practice analysiert und neue „Urenco-Standards“ definiert.
ROI wird das Unternehmen dabei weiter unterstützen.

Paul de Jong

Executive Director
Technology & Operations Urenco
Enrichment Company Ltd., Marlow
United Kingdom

“Bei diesem Projekt ist es wichtig, die Unternehmensentwicklung der URENCO -Gruppe zu sehen. Die Prozesslandschaft hat sich in den drei Ländern über Jahre hinweg unabhängig voneinander entwickelt. So ist erst einmal jeder von seinen eigenen Standortkonzepten überzeugt. Deshalb war es für uns entscheidend, dass es sich bei den Best Practices um individuelle, selbst erarbeitete URENCO-Lösungen handelt, die aus unserer unternehmensspezifischen ‚Mischkultur’ entstanden sind. Wir wollen, dass sich alle Beteiligten mit den neu entwickelten Standardprozessen identifizieren können. Die ROI-Berater fungierten in den mehrtägigen Workshops in erster Linie als neutrale Beobachter und Diskussionsleiter. Wir haben für diese anspruchsvolle Aufgabe eine Beratungsfirma mit internationaler und Branchen übergreifender Erfahrung im Bereich Prozessanalyse engagiert. Es war sehr hilfreich für uns, dass ROI hier Best Practices aus anderen Industriebereichen in die Arbeit einbringen konnte. Die Zusammenarbeit hat bisher gut funktioniert und wird in den nächsten Monaten fortgesetzt. Im Unternehmensbereich ‚Instandhaltung’ sind bereits jetzt Verbesserungen erkennbar. Wir haben hier eigenverantwortlich handelnde Leiter eingesetzt, die mit Hilfe von regelmäßigen Audits für eine optimale Umsetzung sorgen.“