

Wie eine Prozessanalyse schnelles Wachstum stabilisiert - Erfahrungen aus einem Transformationsprojekt

Dr. Anton Eckschlager, September 2026

Schnelles Wachstum führt ein mittelständisches Unternehmen sehr oft in eine nicht eingeleitete Skalierungsphase. Der Ausbau von Ressourcen und eine Ausweitung der Belegschaft sind die Folgen. Was auf der Umsatzseite als Erfolg verbucht wird, kann intern zu immensen Spannungen mit einer negativen Auswirkung auf die Performance führen. Eine Prozessanalyse kann in einer derartigen Situation für Stabilität sorgen.

Die Ausgangssituation – ein Beispiel

Aufgrund einer hervorragenden Auftragslage durch den Launch einer neuen Produktlinie durchläuft ein mittelständisches Unternehmen aus dem Anlagenbau eine beispiellose Skalierungsphase. Die Belegschaft wird innerhalb von 24 Monaten auf knapp 100 Mitarbeiter mehr als verdoppelt. Die Geschäftsführung stellt fest, dass trotz massiven Personalaufbaus die Lieferzeiten steigen, die Ausschussquoten zunehmen und die Marge sinkt. Der Auftrag lautet: Prozesslandschaft analysieren, Engpässe identifizieren und die Organisation für weiteres Wachstum nachhaltig stabilisieren.

Die Diagnose: Warum der Belegschaftsaufbau die Strukturen lähmt

In den ersten Projektwochen zeigt sich deutlich: Das Unternehmen versucht, eine Organisation der Größe 100 mit den Steuerungsmechanismen eines 30-Personen-Betriebs zu führen. Folgende Kernphänomene bringen die Strukturen zum Wanken:

- **Das Verpuffen des Flurfunk-Prinzips:** In kleinerer Besetzung funktioniert Abstimmungen implizit. Durch die Vergrößerung der Belegschaft wächst die Zahl der Schnittstellen jedoch exponentiell. Die Folge sind Abstimmungs-Chaos und Informationsverluste.
- **Schatten-Prozesse:** Da strukturierte Onboarding-Prozesse fehlen, werden neue Fachkräfte ad hoc ins Tagesgeschäft geworfen. Aus Mangel an dokumentierten Standards entwickeln neue Teams eigene, inoffizielle Arbeitsweisen.
- **Überlastung der Leistungsträger:** Die erfahrenen Mitarbeiter werden zu Flaschenhälsen. Anstatt wertschöpfend zu arbeiten oder neu hinzugekommene Kolleginnen und Kollegen strukturiert anzuleiten, sind sie mit der Korrektur von Fehlern beschäftigt.
- **Kompensation von Strukturdefiziten durch Headcount:** Fehlerhafte Abläufe werden systematisch mit noch mehr Personal überdeckt. Dies führt zu steigenden Fixkosten bei gleichbleibendem oder sinkendem Output.

Bei der Analyse der Prozesslandschaft zeigen sich darüber hinaus Barrieren, die typisch für technisch dominierte Traditionsunternehmen sind:

- In Köpfen verankertes Spezialistenwissen: Viel Kern-Know-How existiert ausschließlich als implizites Wissen einzelner Fachexperten.
- Das Unternehmen verfügt über ein nach ISO 9001 zertifiziertes QM-System. In der Praxis stellt sich jedoch heraus, dass die tatsächlich gelebten Prozesse drastisch von den dokumentierten Abläufen abweichen.
- Kultureller Widerstand gegen Standardisierung: Im Ingenieurs- und Facharbeiterumfeld zeigt die Realität, dass Prozessstandards nicht konsequent im Fertigungsablauf des Sonderanlagenbaus umgesetzt werden.

Der partizipative Analyse-Ansatz als Kernstück der Prozessanalyse

Um den laufenden Betrieb nicht zusätzlich zu belasten, kommt methodisch ein partizipativer Analyse- und Maßnahmenansatz zur Anwendung (siehe Abb. 1)

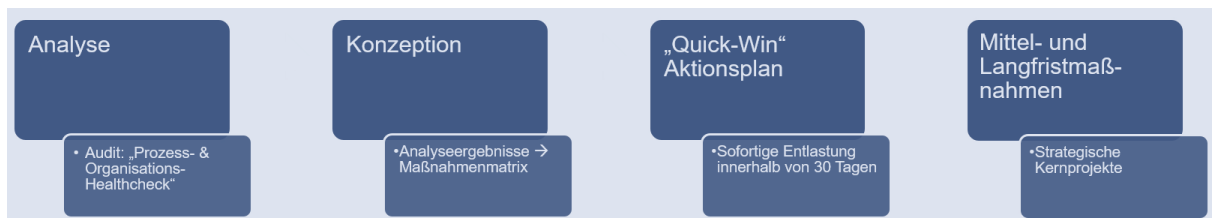


Abb. 1.: Die Arbeitsschritte in der Prozessanalyse (Quelle: CONSENZUM)

- **Repräsentative Prozessanalyse:** Dokumentierte Prozesse werden durchleuchtet und auf Zweckmäßigkeit und deren Umsetzungsgrad hin bewertet.
- **Pain-Point-Mapping:** In fokussierten Interviews mit Fachkräften und Führungskräften werden gezielt Kompetenzlücken, Freigabeprozesse und Nachforderungsthemen, Projektverzögerungen und Margenkiller identifiziert.
- **RACI-Klarheit an Schnittstellen:** Wer arbeitet (*Responsible*), wer entscheidet (*Accountable*), wer wird eingebunden (*Consulted*) und wer informiert (*Informed*)?

Aus der Analyse resultieren im vorliegenden Beispiel über 40 Einzelmaßnahmen. Um das Management nicht zu überfordern und die Ressourcen gezielt einzusetzen, werden die Handlungsfelder in einer priorisierten Maßnahmenmatrix angeordnet.

Wesentlich für den Erfolg ist die schrittweise Umsetzung von Quick-Win-Maßnahmen, die eine sofortige Entlastung innerhalb der ersten 30 Tage bewirken. Unmittelbar im Anschluss werden die vorbereiteten strategischen Kernprojekte in die Umsetzung überführt.

Projektergebnisse & Key Learnings für Entscheider

Durch die strukturierte Prozessanalyse und die in Phasen umgesetzte Maßnahmen werden innerhalb von 9 Monaten messbare Erfolge erzielt:

- Projektlaufzeiten im Auftragsabwicklungsprozess werden zu 90% eingehalten.
- Kosten durch falsche Spezifikationen an der Schnittstelle Technik/Einkauf werden um 40 % reduziert.
- Die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter verringert sich von durchschnittlich 6 Monaten auf 3,5 Monate.

Die zentrale Erkenntnis aus diesem Projekt-Beispiel ist eine zweifache. Erstens: Schnelles Belegschaftswachstum deckt gnadenlos alle organisatorischen Schwachstellen auf, die in kleineren Strukturen durch persönliches Engagement kompensiert werden können. Zweitens: Wachstumsstabilisierung gelingt nicht durch noch mehr Regeln oder noch mehr Personal, sondern durch Schnittstellenklarheit, gezielte Entlastung der Fachexperten von Routineaufgaben und die mutige Priorisierung von Quick Wins vor Großprojekten.

Die **CONSENZUM Managementberatung** unterstützt in einer ihrer Kernkompetenzen mittelständische Unternehmen in allen Phasen des Prozessmanagements und der Organisationsentwicklung. Der Skalierung ohne Kontrollverlust, zusammen mit strategischen Wachstumsprojekten und dem zielorientierten Einsatz von Automatisierungs- und KI-Werkzeugen, kommt dabei essenzielle Bedeutung zu.

Anton Eckschlager

CONSENZUM - Managementberatung

eckschlager@consenzum.com | www.consenzum.com

Vertriebsentwicklung – Strategieentwicklung – Prozessoptimierung – Nachhaltigkeit
