

Transformations- plan

Muster GmbH · Maschinenbau · 380 Mitarbeiter

Erstellt für die Geschäftsführung der Muster GmbH

Scan-Zeitraum 30 Tage · 14 Gespräche · 6 Kernprozesse

Vorgelegt von Eugen Schäfer, LOUMAX

Stand September 2026

Beispiel-Report. Die Muster GmbH ist ein fiktives Unternehmen. Alle Zahlen sind illustrativ und zeigen Aufbau und Tiefe eines Transformationsplans – nicht die Ergebnisse eines realen Kunden.

Die Muster GmbH verliert jeden Monat rund 410 Stunden in drei Prozessen – und kann davon zwei Drittel innerhalb von 90 Tagen zurückholen.

Das Unternehmen ist gesund, gut ausgelastet und technisch stark. Es ist in zwölf Jahren von 120 auf 380 Mitarbeiter gewachsen – die Abläufe sind dabei mitgewachsen, aber nicht neu gebaut worden. Das Ergebnis sind Abstimmungsschleifen, Doppeleingaben und ein Angebotsprozess, der mehr Zeit kostet als die Konstruktion.

410 h

Zeitverlust pro Monat in den drei größten Reibungspunkten (Angebot, Auftragsanlage, Änderungsmanagement)

≈ 385.000 €

jährlicher Aufwand dieser Reibung, bewertet mit internen Stundensätzen – ohne entgangenen Umsatz

7 Missions

priorisierte Maßnahmen; die ersten drei sind in 90 Tagen umsetzbar und decken 68 % des Potenzials

Drei Kernbefunde

- Angebote brauchen im Schnitt 6,5 Werktage, weil Vertrieb, Konstruktion und Kalkulation nacheinander statt parallel arbeiten – und jeder in einem anderen System.
- Jeder Auftrag wird dreimal erfasst: im CRM, im ERP und in der Fertigungsplanung. 22 % der Aufträge haben dadurch mindestens einen Übertragungsfehler.
- Entscheidungen unter 25.000 € landen bei der Geschäftsführung, weil Freigabegrenzen aus dem Jahr 2014 nie angepasst wurden.

Empfehlung

Drei Missions sofort starten: Angebotsprozess neu bauen (KI-gestützter Erstentwurf), Auftragsanlage auf eine Eingabe reduzieren (ERP als führendes System), Freigabegrenzen neu setzen. Erwarteter Effekt nach 90 Tagen: Angebote in 2 Tagen statt 6,5, Übertragungsfehler unter 5 %, Geschäftsführung um rund 6 Stunden pro Woche entlastet.

Investition für die drei Missions: rund 78.000 € extern plus etwa 40 Personentage intern. Rechnerischer Payback: unter 5 Monaten.

Alle Zahlen in diesem Report stammen aus 14 Gesprächen, der Auswertung von 180 Angeboten und 240 Aufträgen der letzten zwölf Monate sowie einer Begehung der Auftragsabwicklung. Stundensätze und Hochrechnungen sind mit der kaufmännischen Leitung abgestimmt.

Wo steht die Muster GmbH wirklich – jenseits der Berichte?

Die Geschäftsführung sieht ein stabiles Unternehmen mit Kapazitätsproblem. Die Mitarbeiter sehen ein Unternehmen, das seine Kapazität in Abstimmung verbraucht. Beide haben recht – und der Unterschied ist der Hebel.

THEMA	SICHT DER GESCHÄFTSFÜHRUNG	SICHT AUS DEN GESPRÄCHEN (14)	BEFUND
Auslastung	„Wir sind voll, wir bräuchten drei Konstrukteure mehr.“	„Ich verbringe einen Tag pro Woche mit Nachfragen zu Angeboten und Änderungen.“	Kapazität ist da, sie wird in Koordination verbraucht: ~18 % der Konstruktionszeit sind Rückfragen.
Entscheidungen	„Wir entscheiden schnell, kurze Wege.“	„Alles über 25.000 € geht zum Chef – auch wenn er im Urlaub ist.“	Freigabegrenzen von 2014 (damals 120 Mitarbeiter); 61 % aller Freigaben betreffen Beträge unter 50.000 €.
Systeme	„Wir haben ein modernes ERP.“	„Das ERP ist gut, aber Vertrieb und Fertigung arbeiten daneben in Excel und dem alten CRM.“	Fünf Systeme ohne führendes System; Auftragsdaten werden dreimal erfasst.
Kundenzufriedenheit	„Unsere Kunden sind treu.“	„Zwei Großkunden haben letztes Jahr wegen langer Angebotszeiten beim Wettbewerb angefragt.“	Angebotsdauer ist ein Wettbewerbsrisiko, kein internes Ärgernis.
Veränderungsbereitschaft	„Die Mannschaft ist skeptisch gegenüber KI.“	„Wenn es mir die Tipperei abnimmt, sofort. Aber nicht noch ein Tool, das keiner pflegt.“	Hohe Bereitschaft, wenn der Nutzen im eigenen Alltag sichtbar ist; Misstrauen gilt Tools ohne Prozess.

Was gut funktioniert

- Technische Kompetenz und Liefertreue in der Fertigung (98,2 % termingerecht)
- Kurze Wege auf dem Shopfloor, hohe Eigenverantwortung der Meister
- ERP ist sauber gepflegt und ausbaufähig

Was das Wachstum nicht mitgemacht hat

- Freigabe- und Entscheidungsregeln (Stand 2014)
- Schnittstellen zwischen Vertrieb, Konstruktion und Fertigung
- Rollenklarheit im Änderungsmanagement – niemand „besitzt“ eine Änderung

Wie läuft Wertschöpfung heute tatsächlich – und wo hakt es?

Sechs Kernprozesse wurden vom Kundenkontakt bis zur Rechnung verfolgt. Drei davon tragen 85 % der Reibung; die Fertigung selbst ist nicht das Problem.

PROZESS	VERANTWORTLICH	SYSTEME	GRÖSSTER REIBUNGSPUNKT	BEWERTUNG
Angebot Anfrage → Angebot	Vertrieb	CRM (alt), Excel, E-Mail	Sequenzielle Abstimmung Vertrieb → Konstruktion → Kalkulation; 6,5 Werkstage Durchlauf, 3,2 Rückfrageschleifen pro Angebot	KRITISCH
Auftragsanlage Auftrag → Fertigungsplan	Auftragszentrum	CRM, ERP, Fertigungsplanung (Excel)	Dreifache Erfassung; 22 % der Aufträge mit Übertragungsfehler, im Schnitt 40 Min. Nacharbeit	KRITISCH
Änderungsmanagement Kundenänderung → Freigabe	unklar (Vertrieb / Konstruktion)	E-Mail, Telefon	Kein Prozessverantwortlicher; Änderungen erreichen die Fertigung im Schnitt 4 Tage nach Kundenwunsch	KRITISCH
Einkauf Bedarf → Bestellung	Einkauf	ERP	Freigabegrenze 25.000 € führt zu 14 GF-Freigaben pro Woche	HANDLUNGSBEDARF
Fertigung Plan → Lieferung	Produktionsleitung	ERP, BDE	Stabil; Reibung entsteht vorgelagert durch verspätete Änderungen	STABIL
Abrechnung Lieferung → Zahlung	Buchhaltung	ERP, DATEV	Rechnungen 3–5 Tage nach Lieferung, weil Lieferscheine manuell abgeglichen werden	HANDLUNGSBEDARF

Systemlandschaft

Fünf Systeme, kein führendes: CRM (2011, Wartung ausgelaufen), ERP (2019, gut gepflegt), Fertigungsplanung in Excel, BDE-Terminals, DATEV. Das ERP kann Angebote, Aufträge und Änderungen führen – es wird nur nicht dafür genutzt.

Lesehilfe

KRITISCH Prozess kostet messbar Zeit oder Kunden. **HANDLUNGSBEDARF** Reibung vorhanden, kein Notfall. **STABIL** Nicht anfassen – nur vorgelagerte Ursachen beheben.

Wo verliert die Muster GmbH Zeit, Geld und Geschwindigkeit – in Zahlen?

Bewertet wurden Zeitverlust, Fehlerkosten und Wirkung auf den Kunden je Prozess. Basis: 180 Angebote und 240 Aufträge aus zwölf Monaten, interne Stundensätze der kaufmännischen Leitung.

PROZESS	ZEITVERLUST / MONAT	AUFWAND / JAHR	WIRKUNG AUF DEN KUNDEN	HEBEL
Angebot	190 h	178.000 €	Angebot nach 6,5 statt 2 Tagen; 2 Großkunden mit Wettbewerbsanfrage	Paralleler Prozess, KI-Erstentwurf aus CRM- und ERP-Daten, Kalkulation im ERP
Auftragsanlage	130 h	122.000 €	Fehlerhafte Aufträge → Lieferverzug bei 8 % der Aufträge	ERP als führendes System, Auftrag einmal erfassen, CRM ablösen
Änderungsmanagement	90 h	85.000 €	Änderungen 4 Tage verspätet in der Fertigung → Nacharbeit, Ausschuss	Prozessverantwortlicher, Änderungsauftrag im ERP, 24-h-Regel
Einkauf (Freigaben)	35 h	33.000 €	keine direkte; GF-Zeit gebunden	Freigabegrenzen neu setzen (Stufenmodell)
Abrechnung	30 h	28.000 €	Zahlungseingang 3–5 Tage später als möglich	Automatischer Lieferschein-Abgleich im ERP
Summe	475 h	446.000 €		

ANTEIL AM GESAMTAUFWAND

Angebot		40 %
Auftragsanlage		27 %
Änderungsmanagement		19 %
Einkauf (Freigaben)		7 %
Abrechnung		6 %

Nicht bewertet, weil nicht seriös bezifferbar: entgangene Aufträge durch lange Angebotszeiten. Zwei Großkunden haben 2025 beim Wettbewerb angefragt; ein verlorener Auftrag dieser Kunden liegt im Schnitt bei 140.000 €. Die Potenziale wären dann deutlich höher als ausgewiesen.

Welche sieben Hebel bringen den größten Effekt?

Jede Maßnahme wurde im Management-Workshop nach Wirkung und Aufwand bewertet.
Die ersten drei Missions decken 68 % des Potenzials ab und sind in 90 Tagen umsetzbar.

#	MISSION	WAS SICH ÄNDERT	WIRKUNG / JAHR	AUFWAND	PRIORITÄT
1	Angebot in 2 Tagen	Vertrieb, Konstruktion und Kalkulation arbeiten parallel; KI erstellt den Erstentwurf aus Anfrage, Stammdaten und Vorgängerangeboten; ein Mitarbeiter prüft und ergänzt	≈ 150.000 €	mittel	SOFORT
2	Ein Auftrag, eine Eingabe	ERP wird führendes System; CRM-Daten migriert; Fertigungsplanung aus dem ERP statt Excel	≈ 100.000 €	mittel	SOFORT
3	Freigaben neu geregelt	Stufenmodell: bis 50.000 € Bereichsleitung, bis 150.000 € kaufmännische Leitung, darüber GF; Vier-Augen-Prinzip im ERP	≈ 30.000 € + 6 h GF/Woche	gering	SOFORT
4	Änderung hat einen Besitzer	Änderungsauftrag im ERP, Prozessverantwortlicher im Auftragszentrum, 24-Stunden-Regel bis Fertigungsinformation	≈ 70.000 €	gering	TAG 30-90
5	Rechnung am Liefertag	Automatischer Abgleich Lieferschein–Auftrag im ERP, Rechnungslauf täglich	≈ 25.000 € + Liquidität	gering	TAG 30-90
6	CRM ablösen	Vertriebsmodul des ERP aktivieren, Altsystem abschalten, Wartungskosten sparen	≈ 20.000 €	mittel	TAG 90+
7	Kennzahlen-Cockpit	Angebotsdauer, Fehlerquote, Änderungsdurchlauf wöchentlich sichtbar für GF und Bereichsleitung	indirekt	gering	TAG 90+

HOHE WIRKUNG · GERINGER AUFWAND

3 Freigaben neu geregelt · 4 Änderung hat einen Besitzer · 5 Rechnung am Liefertag

HOHE WIRKUNG · MITTLERER AUFWAND

1 Angebot in 2 Tagen · 2 Ein Auftrag, eine Eingabe

MITTLERE WIRKUNG · GERINGER AUFWAND

7 Kennzahlen-Cockpit

MITTLERE WIRKUNG · MITTLERER AUFWAND

6 CRM ablösen (folgt aus Mission 2)

Was passiert in den ersten 90 Tagen – und was danach?

Drei Missions parallel, jede mit einem Verantwortlichen aus dem Unternehmen und einem messbaren Ziel am Tag 90. Die Fertigung wird nicht angefasst.

WOCHE 1–4

Aufsetzen

- Mission-Verantwortliche benennen (Vertriebsleitung, Leitung Auftragszentrum, kaufmännische Leitung)
- Freibegrenzen beschließen und im ERP hinterlegen (Mission 3 abgeschlossen)
- Angebotsprozess neu zeichnen, 20 Vorgängerangebote als KI-Trainingsbasis aufbereiten
- ERP-Vertriebsmodul konfigurieren, Datenmigration CRM vorbereiten

WOCHE 5–8

Pilotieren

- KI-Erstentwurf für eine Produktgruppe im Livebetrieb; Vertrieb prüft und ergänzt
- Auftragsanlage nur noch im ERP für neue Aufträge; Excel-Fertigungsplanung parallel, aber nur lesend
- Erste Messung: Angebotsdauer, Fehlerquote, GF-Freigaben pro Woche
- Änderungsauftrag im ERP als Prototyp (Mission 4 startet)

WOCHE 9–12

Ausrollen

- KI-Erstentwurf für alle Produktgruppen; Zielwert 2 Tage Angebotsdauer
- Excel-Fertigungsplanung abgeschaltet; Zielwert Fehlerquote unter 5 %
- Rechnungslauf täglich (Mission 5)
- Tag 90: Management-Review mit Messwerten, Entscheidung über Missions 6 und 7

ZIEL AM TAG 90

HEUTE

ZIEL GEMESSEN AN

Angebotsdauer (Anfrage bis Versand)	6,5 Werktage	2 Werktage	CRM/ERP-Zeitstempel, alle Angebote
Aufträge mit Übertragungsfehler	22 %	< 5 %	Stichprobe 50 Aufträge, Auftragszentrum
GF-Freigaben pro Woche	14	< 3	ERP-Freigabeprotokoll
Änderung bis Fertigungsinformation	4 Tage	< 24 h	Änderungsaufträge im ERP

Nach Tag 90: Mission 6 (CRM ablösen) und 7 (Kennzahlen-Cockpit) in Monat 4–6. Danach ist die Muster GmbH in der Lage, den nächsten Wachstumsschritt ohne neue Abstimmungsschleifen zu gehen.

Was kostet es, was bringt es – und was passiert, wenn Sie nichts tun?

Die drei Sofort-Missions kosten rund 78.000 € extern und etwa 40 interne Personentage. Sie bringen ab dem vierten Monat rund 280.000 € pro Jahr zurück – und beenden das Risiko, Großkunden über die Angebotsdauer zu verlieren.

POSITION	EXTERN	INTERN (PERSONENTAGE)	WIRKUNG / JAHR
Mission 1 Angebot in 2 Tagen (KI-Erstentwurf, Prozess, Schulung)	42.000 €	18	≈ 150.000 €
Mission 2 Ein Auftrag, eine Eingabe (ERP-Konfiguration, Migration)	28.000 €	16	≈ 100.000 €
Mission 3 Freigaben neu geregelt	8.000 €	6	≈ 30.000 € + GF-Zeit
Summe Sofort-Missions	78.000 €	40	≈ 280.000 €
Anrechnung Transformation Scan (50 %)	– 19.750 €		
Netto-Investition	58.250 €		Payback < 5 Monate

Wenn Sie nichts tun

- Weitere ≈ 446.000 € pro Jahr Reibungskosten bei gleichem Volumen; bei 10 % Wachstum steigt die Abstimmung überproportional
- Zwei Großkunden (≈ 28 % Umsatz) haben den Wettbewerb bereits getestet
- Drei zusätzliche Konstrukteure (≈ 270.000 € p. a.) würden das Symptom bezahlen, nicht die Ursache

Risiken der Umsetzung – und wie wir sie begrenzen

- Akzeptanz im Vertrieb: KI-Entwurf ersetzt niemanden, er entfällt die Tipperei – Pilot mit den zwei erfahrensten Vertrieblern
- Datenqualität im CRM: Migration mit Bereinigung, 2 Wochen Puffer
- Tagesgeschäft: je Mission max. 1 Tag/Woche interne Kapazität, Fertigung unberührt

Entscheidung, die heute ansteht

Freigabe der drei Sofort-Missions mit Start in Woche 1, Benennung der drei Mission-Verantwortlichen und Terminierung des Tag-90-Reviews. Alles Weitere wird am Tag 90 auf Basis von Messwerten entschieden – nicht heute.

So ist dieser Plan entstanden.

Der Transformation Scan läuft in vier Phasen über 30 Tage. Jede Zahl in diesem Report ist auf eine Quelle im Unternehmen zurückführbar.

PHASE	WAS PASSIERT	BEI DER MUSTER GMBH
01 Verstehen	Gespräche mit Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern – vor Ort, in deren Alltag	14 Gespräche in 6 Bereichen, 2 Tage Begehung Auftragsabwicklung und Fertigung
02 Aufdecken	Analyse der kritischen Wertströme und der echten Reibungspunkte in Prozessen, Organisation und Systemen	180 Angebote, 240 Aufträge, Freigabeprotokoll 12 Monate, Systemlandkarte
03 Priorisieren	Bewertung jeder Maßnahme nach Wirkung und Aufwand	12 Maßnahmen bewertet, 7 aufgenommen, 3 als Sofort-Missions
04 Entscheiden	Management-Workshop mit Entscheidung auf Basis von Fakten, konkrete Roadmap	Halbtägiger Workshop mit GF, kaufmännischer Leitung, Vertriebs- und Produktionsleitung

HINWEIS ZU DIESEM BEISPIEL

Die Muster GmbH ist ein fiktives Unternehmen. Struktur, Tiefe und Sprache entsprechen einem echten Transformationsplan; die Zahlen sind plausibel gewählt, aber erfunden. Echte Pläne enthalten zusätzlich Interviewauszüge, Prozessdiagramme je Kernprozess und die vollständige Maßnahmenliste mit Verantwortlichen.

KONTAKT

Eugen Schäfer

Gründer und Geschäftsführer, LOUMAX

kontakt@loumax-digital.de

loumax-digital.de

Erstgespräch: 30 Minuten, unverbindlich, direkt mit mir.