

MASTERARBEIT

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts in Business

am Masterstudiengang Management & Controlling

der FH CAMPUS 02

Handlungsempfehlungen zur Optimierung von Geschäftsprozessen im Vertriebsinnendienst

Maßnahmen und Erfolgsfaktoren bei der Boehlerit GmbH & Co.KG

Betreuer:

DI (FH) Tobias Drugowitsch

vorgelegt von

Miriam Gattringer, BA (52012867)

Graz, 25. April 2025

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich

- die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst,
- andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt,
- die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht,
- den Einsatz von generativen KI-Modellen kenntlich gemacht
- und mich sonst keiner unerlaubten Hilfsmittel bedient habe.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 25. April 2025

Miriam Gattringer, eh

Kurzfassung

Die Optimierung administrativer Geschäftsprozesse ist ein zentraler Wettbewerbsfaktor für Unternehmen, die in einem dynamischen und globalisierten Marktumfeld bestehen. Diese Masterarbeit widmet sich der Analyse und Weiterentwicklung von Prozessen im Verwaltungsbereich und vor allem im Vertriebsinnendienst der Boehlerit GmbH & Co.KG, einem international tätigen Hersteller von Hartmetallwerkstoffen mit Sitz in Kapfenberg, Österreich. Ziel ist es, durch geeignete methodische Zugänge Potenziale zur Effizienzsteigerung zu identifizieren und in umsetzbare Maßnahmen zu überführen.

Der Vertriebsinnendienst übernimmt eine Schlüsselrolle in der Auftragsabwicklung, von der Kund*innenanfrage über die Angebotserstellung bis zur Auslieferung und der Koordination mit internen Abteilungen und externen Partner*innen. In der aktuellen Praxis zeigen sich Schwächen wie Leerlaufzeiten, Schnittstellenprobleme, fehlende Standards sowie begrenzte Transparenz in der Ressourcennutzung. Die Arbeit verfolgt das Ziel, ein praxisorientiertes Vorgehensmodell zu entwickeln, das diese Schwächen sichtbar macht und systematisch adressiert.

Die methodische Herangehensweise kombiniert qualitative und quantitative Elemente. Theoretisch basiert die Arbeit auf Modellen des Geschäftsprozessmanagements, vor allem dem wertstromorientierten Prozessmanagement (WPM) und der 4-Schritte-Methodik. Empirisch kommen teilnehmende Beobachtungen, Workshops sowie ein Fragebogen zum Einsatz, um reale Abläufe und Einschätzungen der Mitarbeiter*innen zu erfassen. Ergänzend werden vorhandene Auftrags- und Leistungsdaten analysiert, um zentrale Kennzahlen wie die Durchlaufzeit, Rückfragehäufigkeiten oder Bearbeitungsdauern, zu identifizieren und deren Aussagekraft zu bewerten. Gemeinsam mit der Kooperationspartnerin werden jene Kennzahlen priorisiert, die als relevant für die Optimierungsziele gelten. Mit den ausgearbeiteten Maßnahmen, die zur Optimierung der Prozesse beitragen, können ebenso diese Kennzahlen gezielt beeinflusst werden. Zum Abschluss der Arbeit werden strukturierte Maßnahmenkataloge mit konkreten Vorschlägen zur Effizienzsteigerung erstellt. Diese umfassen organisatorische Anpassungen, Digitalisierungsschritte, die Standardisierung von Abläufen sowie eine verbesserte Kommunikation und klare Zuständigkeiten. Die Maßnahmen sind praxisnah konzipiert und auf eine schrittweise Umsetzung ausgerichtet.

Die Arbeit leistet einen praxisbezogenen Beitrag zur Optimierung administrativer Prozesse. Sie verdeutlicht, wie sich schwer quantifizierbare Abläufe mithilfe strukturierter Analysen gezielt verbessern lassen, und liefert wertvolle Impulse für die nachhaltige Weiterentwicklung der internen Organisation.

Abstract

The optimization of administrative business processes is a key competitive factor for companies operating in a dynamic and globalized market environment. This master's thesis is dedicated to the analysis and further development of processes in the administrative sector, with a particular focus on the internal sales department of Boehlerit GmbH & Co.KG, an internationally operating manufacturer of carbide materials based in Kapfenberg, Austria. The aim is to identify potential for efficiency improvements through suitable methodological approaches and to translate these into actionable measures.

The internal sales department plays a key role in order processing—from customer inquiries and quotation preparation to delivery and coordination with internal departments and external partners. In current practice, weaknesses such as idle times, interface issues, a lack of standardization, and limited transparency in resource utilization are apparent. The objective of this thesis is to develop a practice-oriented procedural model that reveals these weaknesses and addresses them systematically.

The methodological approach combines qualitative and quantitative elements. The theoretical foundation is based on models of business process management, in particular value stream-oriented process management (VPM) and the four-step methodology. Empirical methods include participant observations, workshops, and a questionnaire to capture real processes and employee assessments. In addition, existing order and performance data are analyzed to identify key performance indicators such as lead times, frequency of follow-up queries, or processing durations and to evaluate their significance. In collaboration with the company's project partner, the KPIs deemed relevant to the optimization objectives are prioritized. The measures developed to improve processes are also specifically designed to influence these indicators. At the conclusion of the thesis, structured action catalogs are presented, offering concrete suggestions for increasing efficiency. These include organizational adjustments, digitalization steps, standardization of procedures, as well as improved communication and clearly defined responsibilities. The measures are designed to be practical and implemented step by step.

The thesis provides a practical contribution to the optimization of administrative processes. It demonstrates how difficult-to-measure workflows can be systematically improved through structured analysis and offers valuable impulses for the sustainable development of internal organizational structures.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangssituation	1
1.2	Praxisoutput	3
1.3	Problemstellung und detaillierte Fragestellungen	4
1.4	Geplanter Aufbau, Methoden und Abgrenzung	5
2	Systematik und Prozessverständnis betrieblicher Abläufe	8
2.1	Begriffserklärungen im Prozessmanagement	8
2.2	Methoden zur Identifizierung von Engpässen und -Optimierungspotenzialen	10
2.2.1	Kennzahlen sowie Maßgrößen zur Überwachung.....	10
2.2.2	Wertstromorientiertes Prozessmanagement zur Optimierung	16
2.2.2.1	Schritt 1: Identifikation und Abgrenzung.....	18
2.2.2.2	Schritt 2: Analyse der Ist-Prozesse	18
2.2.2.3	Schritt 3: Konzeption der Soll-Prozesse.....	28
2.2.2.4	Schritt 4: Realisierung der Verbesserungspotenziale	30
2.3	Akzeptanz der Mitarbeiter*innen im Veränderungsprozess.....	32
3	Durchführung der 4-Schritte Methodik bei der Boehlerit GmbH & Co.KG	36
3.1	Schritt 1: Identifikation und Abgrenzung	36
3.1.1	Identifikation und Abgrenzung des Vertriebs allgemein	36
3.1.2	Identifikation und Abgrenzung des Vertriebs Drehen und Fräsen.....	38
3.1.3	Identifikation und Abgrenzung des Vertriebs Schwerzerspannung.....	40
3.2	Schritt 2: Analyse der Ist-Prozesse	42
3.2.1	Analyse des IST-Prozesses des Vertriebs allgemein	43
3.2.2	Analyse des IST-Prozesses des Segments Drehen und Fräsen	46
3.2.3	Analyse des IST-Prozesses des Segments Schwerzerspannung	48
3.2.4	Optimierungsansätze zur Prozessverbesserung.....	50
3.2.4.1	Allgemeine Analyse der Vertriebsinnendienst-Prozesse	51

3.2.4.2	Detaillierte Problemidentifikation auf Basis der Prozessanalyse	54
3.2.5	Ergebnisse der Kennzahlen der Boehlerit GmbH.....	58
3.3	Schritt 3: Konzeption der Soll-Prozesse	66
3.3.1	Übersicht über die identifizierten Optimierungsmaßnahmen	66
3.3.2	Detailanalyse der priorisierten Maßnahmen.....	70
3.3.2.1	Umstrukturierung von der länderbasierten Struktur zur produktgruppenbasierten Struktur.....	70
3.3.2.2	Digitale Signaturen und automatisierte Genehmigungsprozesse	75
3.3.2.3	Klare Prozessdefinitionen und geregelte Urlaubsvertretungen.....	77
3.3.3	Einflussfaktoren der Soll-Prozessgestaltung	78
3.4	Schritt 4: Realisierung der Verbesserungspotenziale.....	81
4	Handlungsempfehlungen für die Boehlerit GmbH & Co.KG	84
4.1	Maßnahmenkatalog 1 – Organisatorische Neustrukturierung	84
4.2	Maßnahmenkatalog 2 – Implementierung digitaler Signaturen und automatisierter Genehmigungsprozesse.....	91
4.3	Maßnahmenkatalog 3 – Erstellung von Vertretungsplänen	94
4.4	Begleitung des Veränderungsprozesses bei der Boehlerit GmbH & Co.KG anhand des 8-Stufen-Modells nach Kotter	96
5	Resümee	99
5.1	Zusammenfassung.....	99
5.2	Ausblick.....	101
	Literaturverzeichnis	103
	Anhang.....	107

Anhang

Anhang 1: Prozessablaufdiagramme	108
1.1 Prozessablaufdiagramm allgemein:.....	108
1.2 Prozessablaufdiagramm Drehen und Fräsen:	116
1.3 Prozessablaufdiagramm Schwerzerspannung:.....	124
Anhang 2: Workshop	132
2.1 Fragen für den Workshop	132
2.2 Ergebnisse des Workshops	133
Anhang 3: Teilnehmenden Beobachtung	135
3.1 Fragen für die teilnehmende Beobachtung	135
3.2 Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung	136
Anhang 4: Fragebogen	139
4.1 Fragen für den Fragebogen.....	139
4.2 Auswertungen des Fragebogens	142
4.3 Kennzahlenberechnung.....	146
Anhang 5: Neuer Prozessvorschlag.....	147
Anhang 6: Maßnahmenkataloge	148
6.1 Maßnahmenkatalog: Umstrukturierung von einer länderbasierten zu einer produktgruppenbasierten Struktur	148
6.2 Maßnahmenkatalog: Implementierung digitaler Signaturen und automatisierter Genehmigungsprozesse.....	151
6.3 Maßnahmenkatalog: Erstellung von Vertretungsplänen.....	154

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Berechnung der Kennzahl: Angebotserfolgsquote	12
Abbildung 2: Berechnung der Kennzahl: durchschnittliche Reaktionszeit auf Kund*innenanfragen	12
Abbildung 3: Berechnung der Kennzahl: Bearbeitungszeit pro Auftrag	13
Abbildung 4: Berechnung der Kennzahl: Aufträge pro Mitarbeiter*in.....	13
Abbildung 5: Berechnung der Kennzahl: produktive Stunden im Verhältnis zur Anwesenheit	14
Abbildung 6: Berechnung der Kennzahl: Anzahl Rückfragequote	15
Abbildung 7: Berechnung der Kennzahl: Reklamationsquote	15
Abbildung 8: Berechnung der Kennzahl: Lieferzeitzuverlässigkeit	16
Abbildung 9: Mögliche Symbole eines Prozessablaufdiagrammes	23
Abbildung 10: Prozessablaufdiagramm allgemein	43
Abbildung 11: Prozessablaufdiagramm Drehen & Fräsen.....	46
Abbildung 12: Prozessablaufdiagramm Schwerzerspannung	48
Abbildung 13: Vorlage Maßnahmenkatalog	82

Abkürzungsverzeichnis

AB	Auftragsbestätigung
ADM	Administration
ATP	Available to Promise (Verfügbarkeitsprüfung)
BDE	Betriebsdatenerfassungssystem
CAD	Computer Aided Design
CRM	Customer Relationship Management
EES	einfache elektronische Signatur
ERP	Enterprise Resource Planning
FES	fortgeschrittene elektronische Signatur
FI	Financial Accounting (Finanzwesen, SAP-Modul)
IT	Informationstechnologie
KPIs	Key Performance Indicator
KU	Kund*in
MM	Materialwirtschaft (Modul im SAP)
POZ	Praxis-Optimierungs-Zyklus
QUES	Qualifizierte elektronische Signatur
RPZ	Risiko-Prioritätszahl
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung
SD	Sales and Distribution (Vertrieb, SAP-Modul)
SM	Sales Manager
VID	Vertriebsinnendienst
VTAT	Vertriebsabteilung
WPM	Wertstromorientiertes Prozessmanagement

1 Einleitung

In der heutigen globalisierten und digitalisierten Wirtschaft stehen Unternehmen unter hohem Wettbewerbsdruck und müssen flexibel auf Marktveränderungen reagieren. Die kontinuierliche Verbesserung von Geschäftsprozessen soll helfen, Effizienzen zu steigern, Kosten zu senken und die Erwartungen der Kund*innen besser zu erfüllen. Gleichzeitig ermöglicht sie den gezielten Einsatz neuer Technologien und stärkt langfristig die Wettbewerbsfähigkeit. Insbesondere im administrativen Bereich und im Vertriebsinnendienst spielen effizient strukturierte, klar koordinierte und reibungslos funktionierende Abläufe eine zentrale Rolle. Sie ermöglichen es, operative Kosten zu reduzieren, die Zufriedenheit der Kund*innen zu steigern und die eigene Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Die Boehlerit GmbH & Co.KG erkennt in diesen Bereichen erhebliches Optimierungspotenzial.

1.1 Ausgangssituation

Das 1932 gegründete Unternehmen spezialisierte sich früh auf die Herstellung von Hartmetallen und errichtete 1950 eine eigene Produktionsstätte für Halbzeuge in Kapfenberg in Österreich auf. Heute ist die Boehlerit GmbH & Co.KG ein international agierendes Unternehmen mit weltweiten Produktions- und Vertriebsstandorten, mehreren Tochtergesellschaften sowie einem globalen Netzwerk aus Handels- und Kooperationspartnerinnen. Seit 1991 gehört das Unternehmen zum Leitz-Firmenverbund mit Sitz in Oberkochen, Deutschland. Mit rund 800 Mitarbeiterinnen, davon etwa 550 am Hauptsitz Kapfenberg, erwirtschaftete die Boehlerit GmbH & Co.KG einen Jahresumsatz von etwa 100 Millionen Euro im Jahr 2023. Rund fünf Prozent des Umsatzes fließen kontinuierlich in Forschung und Entwicklung.

Trotz dieser starken strukturellen Aufstellung zeigen sich insbesondere im Vertriebsinnendienst, und hier vor allem im Bereich der Auftragsabwicklung, klare Verbesserungspotenziale. Der Vertriebsinnendienst spielt eine zentrale Rolle im gesamten Auftragsdurchlauf, er ist für die organisatorische Abwicklung des gesamten Verkaufsprozesses verantwortlich, arbeitet überwiegend im Büro und fungiert als zentrale Schnittstelle zwischen Kund*innen und internen Abteilungen. Die Mitarbeiter*innen des Vertriebsinnendienstes sind verantwortlich für die korrekte Erfassung und Abwicklung eingehender Anfragen, die Prüfung von Preisen und technischen Details, die Abstimmung mit internen Schnittstellen und die kontinuierliche Überwachung des Auftragsstatus. Auch die rechtzeitige Information der Kund*innen über Liefertermine oder etwaige Verzögerungen fällt in ihren Aufgabenbereich. Der Vertriebsaußendienst hingegen ist im direkten Kund*innenkontakt vor Ort tätig. Er übernimmt die persönliche Beratung, führt Verkaufsgespräche, verhandelt Verträge und ist

häufig für die Neukund*innengewinnung zuständig. Beide Bereiche arbeiten eng zusammen, um einen reibungslosen Vertriebsprozess sicherzustellen.

Diese zentrale Rolle macht deutlich, wie wichtig ein funktionierender Vertriebsinnendienst für die gesamte Wertschöpfungskette ist. Durch die enge Zusammenarbeit mit angrenzenden Bereichen wie Produktion, Einkauf und Logistik trägt der Vertriebsinnendienst wesentlich zur Effizienz und Flexibilität des Unternehmens bei. Gleichzeitig ist er in hohem Maße verantwortlich für die Wahrnehmung der Servicequalität aus Sicht der Kund*innen.

Ein wesentlicher Schwachpunkt liegt in der unzureichenden Transparenz der Prozessabläufe und Zeiten im Vertriebsinnendienst, was insbesondere durch eine fehlende systematische Zeiterfassung verstärkt wird. Anders als in der Produktion, wo Maschinenlaufzeiten präzise über ein Betriebsdatenerfassungssystem (BDE) dokumentiert und den jeweiligen Aufträgen zugewiesen werden, existiert im administrativen Bereich kein vergleichbares Instrument zur Erfassung von Bearbeitungszeiten oder zur Messung des tatsächlichen Ressourceneinsatzes. Dadurch ist es nicht möglich, valide Aussagen darüber zu treffen, wie lange einzelne Vorgänge, wie etwa die Angebotserstellung, Rückfragen an Fachabteilungen oder die finale Auftragsfreigabe tatsächlich dauern oder wo Verzögerungen entstehen. Hinzu kommt, dass auch keine spezifischen Kennzahlen zur Leistung des Vertriebsinnendienstes vorliegen, etwa zur Bearbeitungszeit, zur Termintreue oder zur Rückfragequote. Diese fehlende Datenbasis erschwert nicht nur die gezielte Steuerung des Bereichs, sondern verhindert auch eine fundierte Bewertung und Optimierung der Abläufe. Gleichzeitig führen zahlreiche Schnittstellen und Rückkopplungen mit anderen Abteilungen, etwa Technik, Einkauf oder Logistik zu Medienbrüchen, Wartezeiten und wiederholten Abstimmungsschleifen, deren zeitlicher Aufwand nicht systematisch erfasst oder ausgewertet wird. Besonders kritisch ist in diesem Zusammenhang der Zeitraum zwischen Auftragseingang und -bearbeitung, da sich hier oft vermeidbare Zeitverluste verbergen. Ob die aktuell eingesetzten Kapazitäten im Vertriebsinnendienst bedarfsgerecht und effizient genutzt werden oder ob strukturelle Überlastung beziehungsweise Unterforderung vorliegt, kann mangels valider Daten derzeit nicht eindeutig beurteilt werden. Eine Reduktion von Personal greift daher zu kurz, vielmehr sollte der Fokus auf der strukturellen Optimierung, der Schaffung klarer Abläufe und der Einführung geeigneter Messgrößen liegen, um fundierte Entscheidungen über die künftige Ausrichtung treffen zu können.

Für eine fundierte Analyse und zielgerichtete Optimierung braucht es objektive, messbare Daten. Da direkte Leistungskennzahlen im administrativen Bereich oft fehlen, können diese einen wertvollen Beitrag leisten. Solche Kennzahlen helfen dabei, qualitative Prozessmerkmale greifbar zu machen, Schwachstellen zu identifizieren und gezielte Verbesserungsvorschläge zu entwickeln.

1.2 Praxisoutput

Der angestrebte praktische Mehrwert dieser Untersuchung besteht in der Entwicklung konkreter, praxisnaher Handlungsempfehlungen, die gezielt auf die spezifischen Herausforderungen der Boehlerit GmbH & Co.KG im Bereich des Vertriebsinnendienstes zugeschnitten sind. Im Zentrum steht dabei die nachhaltige Steigerung von Effizienz, Transparenz und Produktivität innerhalb der administrativen Geschäftsprozesse, mit einem besonderen Fokus auf die Optimierung der Auftragsabwicklung und des Angebotsmanagements. Diese Prozesse tragen maßgeblich zur operativen Leistungsfähigkeit sowie zur wahrgenommenen Servicequalität des Unternehmens bei.

Ein zentrales Ziel dieser Arbeit ist daher die Entwicklung eines fundierten, unternehmensspezifischen Kennzahlensystems, das die bestehenden Abläufe im Vertriebsinnendienst quantitativ und qualitativ erfasst, bestehende Schwachstellen identifiziert und somit als Entscheidungsgrundlage für gezielte Verbesserungsmaßnahmen dient. Im Vordergrund steht dabei nicht der bloße Abgleich von Soll- und Ist-Werten, sondern vielmehr eine qualitative Bewertung jener Kennzahlen, die tatsächlich aussagekräftige Rückschlüsse auf die Effizienz und Wirksamkeit der untersuchten Prozesse erlauben.

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Messung der Durchlaufzeit als zentralem Indikator für Prozessgeschwindigkeit und Abstimmungsqualität. Eine Verkürzung der Durchlaufzeit kann auf eine optimierte interne Koordination, reduzierte Rückfragequoten oder automatisierte Arbeitsschritte hindeuten, ohne dass diese Einzelfaktoren gesondert erhoben werden müssen. In enger Abstimmung mit dem betrieblichen Ansprechpartner werden jene Kennzahlen definiert, die für die aktuelle betriebliche Situation bei der Boehlerit von besonderer Relevanz sind.

Darauf aufbauend werden strukturierte Maßnahmenkataloge zur Verbesserung der relevanten Prozesse erarbeitet. Diese enthalten konkrete Vorschläge zur Prozessoptimierung in verschiedenen Teilbereichen des Vertriebsinnendienstes, etwa zur Reduktion von Bearbeitungszeiten, zur Standardisierung von Abläufen oder zur Optimierung der internen Schnittstellenkommunikation. Jede Maßnahme wird hinsichtlich Aufwand, Umsetzbarkeit, potenzieller Wirkung und Zuständigkeit bewertet und dient somit als praktikables Instrument zur operativen Umsetzung im Unternehmen.

Dadurch können gezielte Ansätze zur Reduktion von Reaktions- und Bearbeitungszeiten aufgezeigt werden, zum anderen wird durch erhöhte Transparenz die Grundlage für eine effektivere Steuerung interner Ressourcen geschaffen. Langfristig soll so nicht nur die operative Leistungsfähigkeit des Vertriebsinnendienstes verbessert, sondern auch die unternehmerische Entscheidungsfähigkeit im Hinblick auf Ressourcennutzung und Prozessgestaltung gestärkt werden. Im Idealfall lassen sich durch die Umsetzung der

entwickelten Maßnahmen bei gleichbleibendem Ressourceneinsatz höhere Leistungen erzielen oder bestehende Leistungen mit geringerem Aufwand erbringen, sei es durch Zeiteinsparung, Effizienzgewinne oder eine gesteigerte Servicequalität gegenüber Kund*innen.

1.3 Problemstellung und detaillierte Fragestellungen

Die zentrale Problemstellung dieser Arbeit liegt in der unzureichenden Transparenz und Effizienz der Prozesse im Vertriebsinnendienst der Boehlerit GmbH & Co.KG. Diese Defizite sind insbesondere auf uneinheitliche Prozessauslegungen, fehlende strukturelle Standards sowie das Fehlen relevanter Leistungskennzahlen zurückzuführen. Im Mittelpunkt steht die Frage, inwiefern durch eine systematische Analyse der bestehenden Abläufe sowie durch die Anwendung geeigneter Methoden und Instrumente strukturelle Schwachstellen identifiziert und konkrete Optimierungspotenziale abgeleitet werden können. Die Relevanz dieses Untersuchungsgegenstandes ergibt sich aus seiner hohen strategischen Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Effiziente, klar strukturierte und transparente Prozesse im Vertriebsinnendienst stellen einen entscheidenden Erfolgsfaktor für eine hohe Kund*innenzufriedenheit dar, wirken sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit aus und bilden zugleich eine essenzielle Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung digitaler Transformationsprojekte.

Ziel dieser Arbeit ist es daher, im Rahmen einer fundierten Analyse der aktuellen Prozesslandschaft innerhalb des Vertriebsinnendienstes potenzielle Ineffizienzen zu identifizieren, systematisch zu erfassen und in einem nächsten Schritt geeignete Handlungsoptionen zu entwickeln. Diese sollen dazu beitragen, interne Abläufe zu vereinfachen, Ressourcen gezielter einzusetzen, Reaktionszeiten zu verkürzen und somit die operative Effizienz zu steigern sowie die Servicequalität gegenüber Kund*innen nachhaltig zu verbessern.

Zur strukturieren Bearbeitung dieser Problemstellung werden im Rahmen dieser Arbeit folgende forschungsleitende Fragestellungen verfolgt:

- Es werden die spezifischen Herausforderungen und Engpässe in den Geschäftsprozessen des Verwaltungsbereichs und des Vertriebsinnendienstes der Boehlerit GmbH & Co.KG ausgearbeitet.
- Es wird herausgearbeitet, welche Teilprozesse und Arbeitsschritte sich besonders zur Analyse eignen, um Schwachstellen an Prozessschnittstellen gezielt zu identifizieren und zu beheben.

- Es wird ermittelt, wie sich die einzelnen Abläufe in den einzelnen Produktabläufen unterscheiden.
- Es werden geeignete Methoden und Instrumente ausgearbeitet, mit denen Optimierungspotenziale in den bestehenden Abläufen systematisch erfasst und bewertet werden können.
- Es wird untersucht, wie sich die einzelnen Teilschritte hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz beurteilen lassen, um darauf aufbauend fundierte Optimierungsmaßnahmen abzuleiten.
- Es werden spezifische Kennzahlen ermittelt, die dazu geeignet sind, die relevanten Prozesse messbar zu machen und Effizienz sowie Produktivität objektiv zu beurteilen.
- Darauf aufbauend soll ausgearbeitet werden, wie die Erfassung der Kennzahlen organisatorisch sowie technisch umgesetzt werden kann.
- Es werden Handlungsempfehlungen formuliert, mit denen gezielt auf negativ abweichende Kennzahlen reagiert und die Prozesse entsprechend angepasst werden können.
- Dabei muss auch ermittelt werden, wie die Handlungsempfehlungen für die Kooperationspartnerin am besten dargestellt werden können.

1.4 Geplanter Aufbau, Methoden und Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit beginnt mit einer Einleitung, in der die Ausgangssituation der Boehlerit GmbH & Co.KG dargestellt und der bestehende Optimierungsbedarf im Bereich des Vertriebsinnendienstes systematisch aufgearbeitet wird. Dabei wird insbesondere auf die strategische Bedeutung effizienter administrativer Prozesse für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens eingegangen. Es wird aufgezeigt, welche positiven Effekte durch gezielte Prozessverbesserungen erzielt werden können, sowohl im Hinblick auf die operative Leistungsfähigkeit als auch auf die Kund*innenzufriedenheit. Im Anschluss wird der angestrebte Praxisnutzen der Arbeit dargelegt, die Entwicklung fundierter, umsetzbarer Handlungsempfehlungen zur Optimierung zentraler Geschäftsprozesse. Darauf aufbauend wird die zentrale Problemstellung definiert und durch forschungsleitende Fragestellungen ergänzt, die den inhaltlichen Rahmen der Untersuchung strukturieren. Die Einleitung schließt mit einem Überblick über den Aufbau der Arbeit sowie einer Beschreibung der gewählten methodischen Vorgehensweise ab.

Das zweite Kapitel bildet das theoretische Fundament der Arbeit. Es beginnt mit einer allgemeinen Einordnung der Bedeutung von Geschäftsprozessen für die Zielerreichung und Wertschöpfung in Unternehmen. Anschließend werden zentrale Konzepte und etablierte Methoden zur Prozessanalyse und -optimierung vorgestellt, mit besonderem Fokus auf das

wertstromorientierte Prozessmanagement (WPM) sowie die 4-Schritte-Methodik. Darüber hinaus wird die Rolle von Kennzahlen bei der Prozessbewertung ausführlich diskutiert. Anhand praxisrelevanter Beispiele, wie etwa der Durchlaufzeit oder Rückfragequote, wird deren Anwendbarkeit im betrieblichen Kontext veranschaulicht. Auf Basis dieser theoretischen Grundlagen werden schließlich die Kennzahlen identifiziert, die im Kontext der Boehlerit GmbH & Co.KG eine besondere Relevanz aufweisen. Ziel ist es, ein praxisnahes und anschlussfähiges Kennzahlensystem zu entwickeln, das eine strukturierte Bewertung der Prozesse ermöglicht und zugleich im Arbeitsalltag des Unternehmens praktikabel anwendbar ist.

Im dritten Kapitel folgt die Übertragung der theoretischen Konzepte auf den spezifischen Unternehmenskontext. Im Mittelpunkt steht die Analyse der bestehenden Prozesse im Vertriebsinnendienst, mit einem besonderen Schwerpunkt auf die Bereiche Auftragsabwicklung und Angebotsmanagement. Die aktuellen Abläufe werden mithilfe von Prozessvisualisierungen dokumentiert und analysiert, wobei bestehende Schwachstellen, Schnittstellenprobleme und Ineffizienzen systematisch offengelegt werden. Parallel dazu erfolgt in enger Abstimmung mit der Kooperationspartnerin die Auswahl und Konkretisierung relevanter Kennzahlen, die im Rahmen der Analyse als zentrale Bewertungsinstrumente dienen. Anstelle eines klassischen Soll-Ist-Vergleichs erfolgt eine qualitative Bewertung der Kennzahlen hinsichtlich ihrer Aussagekraft, Beeinflussbarkeit und strategischen Relevanz. Aufbauend auf der Prozessanalyse werden konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, die gezielt auf erkannte Engpässe eingehen und sowohl kurzfristige als auch langfristige Optimierungspotenziale adressieren.

Kapitel vier widmet sich der detaillierten Ausarbeitung der zuvor ausgewählten Handlungsempfehlungen. In Form strukturierter Maßnahmenkataloge werden konkrete Vorschläge zur Prozessoptimierung in verschiedenen Teilbereichen des Vertriebsinnendienstes präsentiert. Die einzelnen Maßnahmen werden hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit, Wirksamkeit, Priorität sowie des geschätzten Aufwands bewertet. Ziel ist eine praxisorientierte, nachvollziehbare Darstellung, die eine direkte Umsetzung im Unternehmen ermöglicht. Ein besonderer Fokus liegt auf der klaren Operationalisierung der Empfehlungen, um deren Übertragbarkeit in den Unternehmensalltag sicherzustellen. Darüber hinaus werden potenzielle Umsetzungsbarrieren sowie erfolgskritische Faktoren, insbesondere in Bezug auf interne Kommunikation, Change-Management und Schulungsbedarf, eingehend betrachtet.

Das abschließende fünfte Kapitel fasst die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit zusammen, reflektiert deren Bedeutung für die betriebliche Praxis und gibt einen Ausblick auf mögliche weiterführende Entwicklungen. Dabei werden sowohl Potenziale für eine langfristige Prozessoptimierung als auch Anschlussfragen für künftige Forschungsvorhaben im Bereich des Geschäftsprozessmanagements aufgezeigt.

Die methodische Vorgehensweise dieser Arbeit basiert auf einem methodenübergreifenden Ansatz, der qualitative und quantitative Elemente kombiniert. Ausgangspunkt bildet eine umfassende Literaturrecherche, die die theoretische Grundlage für die Auswahl geeigneter Analyse- und Bewertungsinstrumente liefert. Für die empirische Erhebung kommen mehrere sich ergänzende Methoden zum Einsatz. In einem Workshop mit Mitarbeiter*innen wird ein gemeinsames Verständnis der Prozesse sowie praxisrelevante Schwachstellen erarbeitet. Ergänzend erfolgt eine teilnehmende Beobachtung im Tagesgeschäft, um reale Abläufe sowie informelle Interaktionen zu erfassen. Zusätzlich wird ein strukturierter Fragebogen eingesetzt, der standardisierte Einschätzungen zu spezifischen Aspekten der Prozessqualität und Ressourcennutzung ermöglicht. Parallel zur qualitativen Erhebung erfolgt eine quantitative Datenanalyse auf Basis vorhandener betrieblicher Unterlagen. Ziel ist es, relevante Kennzahlen zu identifizieren und hinsichtlich ihrer Aussagekraft im konkreten Anwendungskontext zu bewerten. Die Auswahl der Kennzahlen erfolgt dabei in enger Zusammenarbeit mit der Kooperationspartnerin, um betriebsrelevante Perspektiven adäquat abzubilden und eine hohe Umsetzbarkeit der empfohlenen Maßnahmen sicherzustellen. Darüber hinaus wurde in der vorliegenden Arbeit die Sprach-KI ChatGPT-4 unterstützend zur Optimierung sprachlicher Formulierungen sowie zur Darstellung von Abbildungen eingesetzt. Durch die Kombination dieser methodischen Zugänge entsteht ein ganzheitliches Bild der Ist-Situation im Vertriebsinnendienst. Die Verbindung aus theoretischer Fundierung, praxisnaher Analyse und strukturierter Ableitung von Maßnahmen gewährleistet, dass die entwickelten Empfehlungen sowohl wissenschaftlich valide als auch im betrieblichen Alltag umsetzbar sind. Die Ergebnisse leisten damit einen konkreten Beitrag zur nachhaltigen Effizienzsteigerung und Optimierung der Wertschöpfungskette innerhalb der Boehlerit GmbH & Co.KG.

Die Umsetzung der entwickelten Handlungsempfehlungen erfolgt im Rahmen dieser Arbeit nicht, da dies den zeitlichen und inhaltlichen Rahmen einer Masterarbeit überschreiten würde. Ziel ist es vielmehr, fundierte und praxisorientierte Grundlagen für eine anschließende betriebliche Implementierung zu schaffen. Auch die Definition konkreter Soll-Werte für die identifizierten Kennzahlen ist nicht Bestandteil dieser Arbeit. Vielmehr dienen die ausgewählten Kennzahlen als Instrument zur Erfassung von Effizienzpotenzialen und zur qualitativen Bewertung von Prozessveränderungen im Rahmen künftiger Maßnahmen.

2 Systematik und Prozessverständnis betrieblicher Abläufe

Bei einem Prozess handelt es sich um jenen Vorgang, bei dem aus einem vordefinierten Input ein gewünschter Output erzeugt wird. Er stellt somit eine zusammenhängende Kette von Aktivitäten dar, die das Ziel haben, gemeinsam einen Nutzen zu schaffen.¹ Prozesse werden in der Regel durch ein konkretes Ereignis, wie eine Kund*innenanfrage ausgelöst und bestehen aus aufeinander abgestimmten Handlungsschritten. Im betriebswirtschaftlichen Kontext spricht man von einem Geschäftsprozess, wenn diese Abfolge darauf abzielt, eine Kund*innenanforderung zu erfüllen und ein entsprechendes Produkt oder eine Dienstleistung bereitzustellen. Bei jedem Prozess gibt es einen klar definierten Start- sowie Endpunkt.² Die Hauptaufgabe des Prozessmanagements ist es, die Prozesse trotz externer und interner Einflussfaktoren effizient zu gestalten.³

Dabei stehen folgende Ziele im Vordergrund:⁴

- Kund*innennutzen: die Prozesse sollen nach den Qualitätsansprüchen der Kund*innen ausgerichtet werden
- Produktivität: alle Abläufe sollen effizient gestaltet werden
- Innovation: die Wirksamkeit des Innovationsprozesses soll gewährleistet werden
- Performance: die Wirksamkeit der Organisation sowie die Personen sollen laufend verbessert werden.

2.1 Begriffserklärungen im Prozessmanagement

Prozesszweck:

Der Prozesszweck soll beschreiben, welche Ziele mit einem bestimmten Prozess erreicht werden und warum der Prozess notwendig, beziehungsweise wichtig ist. Um eine eindeutige Abgrenzung zu ähnlichen Prozessen zu ermöglichen, ist eine präzise Beschreibung wichtig. Prozesse, die keinen Zweck haben, sollen sofort eingestellt werden.⁵

Schnittstellen:

In unternehmerischen Abläufen bezeichnet der Begriff „Schnittstelle“ jene Punkte, an denen ein Wechsel der Verantwortlichkeiten stattfindet oder Informationen, Ressourcen sowie

¹ Vgl. ROSENKRANZ (2006), S. 3 ff.

² Vgl. ARNDT (2021), S. 80.

³ Vgl. STÖGER (2018), S. 19 ff.

⁴ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 30 f.

⁵ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 32.

Teilergebnisse an die nächste Person übergeben werden. Um die Schnittstellen eines Prozesses zu definieren, soll festgehalten werden, welches Ergebnis in welcher Form vom vorhergehenden Prozess übergeben wird und wie dieses Ergebnis weiterverarbeitet wird. Das Ergebnis muss nicht zwingend materieller Natur sein, es kann Informationen oder Dienstleistungen umfassen.⁶

Prozessziele:

Die Prozessziele sollen von oben nach unten, aus den übergeordneten Unternehmenszielen abgeleitet werden und können sowohl Qualitäts- als auch Kosten- und Zeitaspekte umfassen. Darüber hinaus ist die Festlegung der Prozessverantwortung ein wesentlicher Bestandteil der Definition eines Prozesses.⁷

Rollen im Prozessmanagement:

Um die Aufgaben des Prozessmanagements durchführen zu können, gibt es verschiedene Rollen. Diese Rollen sind nicht immer gleich benannt.⁸ In dieser Arbeit werden die am häufigsten verwendete Begriffe dafür herangezogen und nachfolgend beschrieben.

Folgende Rollen sind beim Prozessmanagement involviert:⁹

- Der*die Prozessmanager*in: Er*sie ist dafür verantwortlich der Unternehmensleitung das Prozessmanagementsystem als ein nützliches Managementwerkzeug zur Verfügung zu stellen.
- Der*die Prozessverantwortliche: Er*sie ist für einen bestimmten Prozess zuständig und sorgt, dass dieser kontinuierlich verbessert wird. Die Position gehört einem*einer Teamleiter*in an.
- Der*die Prozesseigner*in: Der*die Prozesseigner*in hat ähnliche Aufgaben wie der*die Prozessverantwortliche. Zusätzlich hat er*sie die Verantwortung für die Erreichung der Prozessziele sowie die Entscheidungs- und Freigabekompetenz.
- Das Prozessteammitglied: Die Aufgabe der Prozessteammitglieder besteht darin, zusammen mit dem*der Prozessverantwortlichen einen effektiven und umsetzbaren Prozess zu entwerfen und kontinuierlich zu verbessern.
- Der*die Prozesscoach*in: Der*die Prozesscoach*in handelt im Auftrag des*der Prozessmanager*in und verfolgt die Ziele, um den Lerntransfer des Prozessmanagementsystems zu gewährleisten. In der Regel unterstützt der*die Prozesscoach*in mehrere Prozesse, beispielsweise innerhalb einer Prozessgruppe oder -kategorie, und sorgt für eine konsistente Anwendung der Methoden.

⁶ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 33.

⁷ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 33.

⁸ Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 169 f.

⁹ Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 169 f.

2.2 Methoden zur Identifizierung von Engpässen und - Optimierungspotenzialen

Um Prozesse zu analysieren und Engpässe zu identifizieren, gibt es in der Literatur einige Methoden wie das Business Process Reengineering, das Six Sigma, das Lean Management oder die 4-Schritte Methodik und den Prozesslebenszyklus. Weiters kann mithilfe von Kennzahlen die Notwendigkeit einer Optimierung gezeigt werden.¹⁰

In dieser Arbeit wird im speziellen das Wertstromorientierte Prozessmanagement auch WPM abgekürzt und mit diesem im Zusammenhang die 4-Schritte Methodik angewendet, sowie auf die Berechnung relevanter Kennzahlen näher eingegangen.

Die 4-Schritte-Methodik ist für diese Masterarbeit geeignet, da sie eine strukturierte Analyse, klare Maßnahmenableitung und kontinuierliche Verbesserungen ermöglicht. Sie fördert die Messbarkeit durch Kennzahlen, identifiziert Engpässe und bindet Mitarbeiter*innen aktiv ein, wodurch nachhaltige Prozessoptimierungen sichergestellt werden.¹¹

Die Ermittlung relevanter Kennzahlen spielt eine zentrale Rolle, da sie messbare und objektive Daten liefern, die für fundierte Entscheidungen notwendig sind. Sie helfen dabei, betriebliche Abläufe zu analysieren, Erfolge zu bewerten und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Die Daten für Kennzahlen können aus entsprechenden Umfragen wie einem Fragebogen für die Mitarbeiter*innen ermittelt werden.¹²

2.2.1 Kennzahlen sowie Maßgrößen zur Überwachung

In der Literatur besteht keine einheitliche Auffassung darüber, was unter einer Kennzahl zu verstehen ist und wie sie zu definieren ist. Daher existieren verschiedene Begriffe und Synonyme wie Kennziffer, Schlüsselzahl, Schlüsselgröße, Richtzahl, Messzahl oder Ratio. In dieser Arbeit wird der Begriff Kennzahl verwendet.

Im weiteren Sinne umfassen Kennzahlen quantitative Informationen, die zur gezielten Analyse und Steuerung von Unternehmen aufbereitet werden. Sie lassen sich in Kennzahlen im engeren Sinne sowie Indikatoren unterteilen. Kennzahlen im engeren Sinne sind Messgrößen, die stark verdichtet als absolute oder relative Zahlen dargestellt werden, um einen quantitativ erfassbaren Sachverhalt in komprimierter Form abzubilden.¹³

Sie finden in vielen Bereichen Anwendung, sind ein zentrales Instrument der internen Steuerung und ermöglichen eine umfassende Information aller relevanten Unternehmensbereiche im Rahmen des Berichtswesens. Angesichts der heutigen

¹⁰ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 235.

¹¹ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 235.

¹² Vgl. VOLLMUTH/ZWETTLER (2016), S. 8.

¹³ Vgl. PROBST (2012), S. 14 f.

wirtschaftlichen Unsicherheiten dienen sie als Frühwarnsystem zur rechtzeitigen Erkennung von Risiken und zur Unterstützung der Problembewältigung.¹⁴

Die Erstellung von Kennzahlen erfordert aufbereitete Daten. Das bedeutet, dass Daten definiert und einzelnen Bereichen zugeordnet werden müssen. Probleme bei Vergleichen entstehen durch unterschiedlich interpretierte Begriffe, z. B. „Personalaufwand“. Solche Probleme können bei internen Auswertungen durch klare Begriffsdefinitionen im Unternehmen vermieden werden.

Ein umfassendes Kennzahlensystem ist für Unternehmen wie die Boehlerit GmbH & Co.KG von entscheidender Bedeutung, um die Qualität und Effizienz ihrer Geschäftsprozesse kontinuierlich zu überwachen, zu analysieren und gezielt zu optimieren. Durch die systematische Erfassung und Auswertung relevanter Kennzahlen können Schwachstellen in den Abläufen frühzeitig erkannt und gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Prozessabläufe entwickelt werden. Dies trägt nicht nur zur Steigerung der betrieblichen Effizienz bei, sondern ermöglicht es, die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Besonders Kennzahlen aus den Bereichen Effizienz, Produktivität und Qualität liefern wertvolle Einblicke und dienen als Entscheidungsgrundlage sowohl für operative als auch für strategische Maßnahmen.

Um eine präzise und praxisnahe Datengrundlage zu erhalten, können diese Kennzahlen unter anderem durch regelmäßige Befragungen der Mitarbeiter*innen im Vertriebsinnendienst ermittelt werden. Durch den Einsatz gezielter Fragebögen können wertvolle Rückmeldungen zu zentralen Themen wie Bearbeitungszeiten, Angebotsqualität oder Kund*innenreaktionen gewonnen werden. Diese direkte Einbindung der Mitarbeiter*innen sorgt nicht nur für eine hohe Datenqualität, sondern ermöglicht es auch, die realen Herausforderungen und Potenziale im Vertriebsprozess fundiert zu analysieren. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Unternehmen gezielt Optimierungsmaßnahmen ableiten, um ihre internen Abläufe effizienter zu gestalten und die Servicequalität nachhaltig zu verbessern.¹⁵

Effizienzkennzahlen

Effizienzkennzahlen stellen das Verhältnis von eingesetztem Aufwand oder auch Input zu dem erzielten Ergebnis oder auch Output dar. Sie werden genutzt, um zu bewerten, wie gut Ressourcen in einem Prozess verwendet werden. Sie sind zentrale Werkzeuge zur Analyse der Produktivität und zur Verbesserung betrieblicher Abläufe.¹⁶

¹⁴ Vgl. PROBST (2012), S. 14 f.

¹⁵ Vgl. KRÜGER (2014), S. 6 ff.

¹⁶ Vgl. TAFNER (2023) in: ENGARTNER/SZUKALA/WEBER (Hrsg.), S. 141.

Angebotserfolgsquote

Die Angebotserfolgsquote gibt an, welcher Prozentsatz der abgegebenen Angebote zu Aufträgen führt, und stellt somit ein wesentliches Instrument zur Bewertung der Angebotsstrategie eines Unternehmens dar. Grundsätzlich gilt hierbei die Regel, je höher die Angebotserfolgsquote, desto besser. Vor allem aus wirtschaftlicher Sicht ist eine hohe Quote vorteilhaft, da jede nicht erfolgreiche Angebotsabgabe trotzdem mit Kosten verbunden ist. Eine niedrige Quote kann darauf hindeuten, dass Produkte oder Dienstleistungen nicht marktgerecht sind, die Preise zu hoch angesetzt werden oder der Außendienst ineffizient arbeitet. Mangelnde Maßnahmen zur Kund*innenbindung können sich ebenfalls negativ auf die Quote auswirken. Als Controlling-Instrument hilft die Angebotserfolgsquote, den Erfolg von Optimierungsmaßnahmen im Vertrieb zu messen. Kürzere Lieferzeiten, besserer Service, gezielte Verkaufsförderung und innovative Produkte können beitragen, sie nachhaltig zu steigern.¹⁷

$$= \frac{\text{Anzahl der erzielten Aufträge}}{\text{Anzahl der abgegebenen Angebote}} \times 100\%$$

Abbildung 1: Berechnung der Kennzahl: Angebotserfolgsquote
Quelle: SCHNEIDER/HENNING (2008), S. 17. (leicht modifiziert)
[01_ChatGPT-4o (2025)].

Durchschnittliche Reaktionszeit auf Kund*innenanfragen

Diese Kennzahl misst, wie schnell ein Unternehmen auf Kund*innenanfragen reagiert. Die Verkürzung der Reaktionszeit bei Beschwerden und Reklamationen bringt mehrere Vorteile. Sie reduziert negative Mundpropaganda, fördert positive Kund*innenmeinungen, steigert die Zufriedenheit und Loyalität, senkt die Kosten für die Neukund*innengewinnung und verringert die Bearbeitungszeit eines Auftrages für die Vertriebsinnendienstmitarbeiter*innen. Standards wie das 24- oder 48-Stunden-Prinzip helfen, Prozesse zu optimieren. Um deren Einhaltung zu fördern. Die Optimierung der Reaktionszeit kann durch automatisierte Prozesse, klare Zuständigkeiten und effiziente Kommunikationswege erreicht werden.¹⁸

$$= \frac{\text{Summe der Reaktionszeiten auf Kundenanfragen}}{\text{Anzahl der Kundenanfragen}}$$

Abbildung 2: Berechnung der Kennzahl: durchschnittliche Reaktionszeit auf Kund*innenanfragen
Quelle: SCHNEIDER/HENNING (2008), S. 285. (leicht modifiziert)
[01_ChatGPT-4o (2025)].

¹⁷ Vgl. SCHNEIDER/HENNING (2008), S. 17 f.

¹⁸ Vgl. SCHNEIDER/HENNING (2008), S. 285 f.

Bearbeitungszeit pro Auftrag (Durchlaufzeit)

Diese Kennzahl gibt an, wie lange es dauert, einen Auftrag von der Annahme bis zur Erledigung zu bearbeiten. Eine kurze Bearbeitungszeit zeigt eine effiziente Auftragsabwicklung, während lange Bearbeitungszeiten auf Prozessineffizienzen, Engpässe oder Ressourcenmangel hindeuten können. Die Reduzierung der Bearbeitungszeit trägt dazu bei, die Kund*innenzufriedenheit zu steigern und die Produktionskapazitäten effektiver zu nutzen.¹⁹

$$= \frac{\text{Gesamte Bearbeitungszeit der Aufträge}}{\text{Anzahl der bearbeiteten Aufträge}}$$

Abbildung 3: Berechnung der Kennzahl: Bearbeitungszeit pro Auftrag
Quelle: Eigene Darstellung [01_ChatGPT-4o (2025)].

Produktivitätskennzahlen

Die Produktivität ist eine mengenmäßige Relation zwischen den eingesetzten Produktionsfaktoren und den erzielten Ergebnissen. Sie dient als Maß für die Effizienz eines Prozesses und kann auf verschiedene Ausgangsgrößen bezogen werden. In der Praxis wird zwischen Gesamtproduktivität und Teilproduktivität unterschieden. Die Gesamtproduktivität betrachtet alle eingesetzten Faktoren, während die Teilproduktivität einzelne Inputgrößen analysiert, um gezielte Effizienzsteigerungen zu ermöglichen. Sie ermöglichen es, die Effizienz und Wirtschaftlichkeit von Produktionsprozessen zu bewerten und helfen dabei, fundierte Entscheidungen zur Optimierung der Betriebsabläufe zu treffen.²⁰

Aufträge pro Mitarbeiter*in

Diese Kennzahl zeigt, wie viele Aufträge ein*e Mitarbeiter*in in einem bestimmten Zeitraum bearbeitet. Sie gibt einen direkten Einblick in die individuelle Leistungsfähigkeit und kann als Grundlage für Prozessoptimierungen oder Schulungsmaßnahmen genutzt werden. Eine hohe Anzahl bearbeiteter Aufträge kann auf effiziente Prozesse und gut geschulte Mitarbeiter*innen hinweisen, während ein niedriger Wert auf Engpässe oder ineffiziente Abläufe hindeutet.²¹

$$= \frac{\text{Anzahl der bearbeiteten Aufträge}}{\text{Anzahl der Mitarbeitenden} \times \text{Anzahl der Wochen}}$$

Abbildung 4: Berechnung der Kennzahl: Aufträge pro Mitarbeiter*in
Quelle: Eigene Darstellung [01_ChatGPT-4o (2025)].

¹⁹ Vgl. PROBST (2019), S. 126.

²⁰ Vgl. MEYER (2008) S. 103.

²¹ Vgl. PROBST (2019) S. 120.

Produktive Stunden im Verhältnis zur Anwesenheit

Diese Kennzahl zeigt, wie viel Zeit Mitarbeiter*innen für produktive Tätigkeiten nutzen, beziehungsweise wie viel Zeit der Anwesenheit für unproduktive Zeit genutzt wird. Ein hoher Wert bedeutet, dass der Großteil der Arbeitszeit effektiv genutzt wird, während ein niedriger Wert auf organisatorische Probleme, teilweise unnötige Meetings oder andere nicht wertschöpfende Tätigkeiten hinweisen kann. Die Verbesserung dieser Kennzahl kann durch eine bessere Aufgabenverteilung, den Abbau von Bürokratie, eine bessere Personalplanung oder die Optimierung von Arbeitsabläufen erreicht werden.²²

$$= \frac{\text{Produktiv genutzte Arbeitszeit}}{\text{Gesamte Arbeitszeit}} \times 100\%$$

Abbildung 5: Berechnung der Kennzahl: produktive Stunden im Verhältnis zur Anwesenheit
Quelle: Eigene Darstellung [01_ChatGPT-4o (2025)].

Qualitätskennzahlen

Qualitätskennzahlen sind quantitative Instrumente zur Steuerung, Kontrolle und Verbesserung von Prozessen und Leistungen innerhalb einer Organisation. Sie machen Prozessmerkmale messbar, zeigen Veränderungen auf und ermöglichen gezielte Eingriffe zur Optimierung. Das Qualitätscontrolling nutzt diese Kennzahlen, um Soll-Ist-Vergleiche durchzuführen, Abweichungen zu erkennen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Es werden sowohl monetäre, sowie nicht-monetäre Kennzahlen verwendet. Außerdem werden absolute Werte, relative Verhältnisse oder Zeitvergleiche, auch Indexkennzahlen, verwendet. Für eine wirksame Steuerung sollen diese Kennzahlen in Sets kombiniert und auf spezifische Organisationsbereiche angepasst werden.²³

Rückfragequote

Die Kennzahl Rückfragequote gibt an, bei wie vielen Aufträgen Rückfragen seitens der Kund*innen auftreten, unabhängig davon, wie viele Rückfragen im Einzelnen gestellt werden. Es wird gemessen, wie viele Kund*innen Klärungsbedarf haben, beispielsweise zu Preisen, Lieferzeiten, technischen Details oder dem Auftragsstatus. Die Kennzahl ist ein zentraler Indikator für die Qualität der Kund*inneninformation und die Verständlichkeit des gesamten Prozesses. Ein hoher Anteil an Aufträgen mit Rückfragen kann auf Unklarheiten, fehlende Informationen oder unzureichende Kommunikation hinweisen.²⁴

²² Vgl. PROBST (2019) S. 120 f.

²³ Vgl. GRILLITSCH/FELSCHER (2024), S. 169 f.

²⁴ Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2016), in Controlling & Management Review, Sonderheft 2, S. 60.

$$= \frac{\text{Anzahl der Rückfragen}}{\text{Anzahl der abgegebenen Angebote}} \times 100\%$$

Abbildung 6: Berechnung der Kennzahl: Anzahl Rückfragequote
Quelle: Eigene Darstellung [01_ChatGPT-4o (2025)].

Reklamationsquote

Die Reklamationsquote gibt den Anteil der Produkte an, die trotz fehlerfreier Bewertung in der internen Qualitätsprüfung von Kund*innen reklamiert wurden. Sie dient nicht nur zur Beurteilung der Qualität, sondern der Effektivität des Qualitätsmanagements. Ein Unternehmen sollte eine niedrige Reklamationsquote anstreben.

Die Reklamationsquote gibt an, wie viele Kund*innen Beschwerden über gelieferte Produkte oder Dienstleistungen einreichen. Diese Kennzahl ist wichtig, da Reklamationen nicht nur direkte Kosten verursachen, sondern das Image des Unternehmens beeinträchtigen können. Um eine steigende Reklamationsquote zu senken, können verschiedene Maßnahmen ergriffen werden, wie verbesserte Qualitätskontrollen oder gezielte Kund*innengespräche. Weiters können regelmäßige Wartungen und gegebenenfalls Neuinvestitionen in Betriebsmittel sowie eine intensivere Schulung der Mitarbeiter*innen helfen, um das Qualitätsbewusstsein zu stärken. Zudem können variable Entlohnungssysteme Anreize für eine höhere Qualität schaffen.²⁵

$$= \frac{\text{Anzahl der reklamierten Produkte bzw. Aufträge}}{\text{Gesamtzahl der ausgelieferten Produkte bzw. Aufträge}} \times 100\%$$

Abbildung 7: Berechnung der Kennzahl: Reklamationsquote
Quelle: SCHNEIDER/HENNING (2008), S. 273. (leicht modifiziert), [01_ChatGPT-4o (2025)].

Lieferzeitzuverlässigkeit

Die Lieferzeitzuverlässigkeit gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Unternehmen zugesagte Lieferfristen einhält. Nach der Produktqualität ist der Lieferservice einer der wichtigsten Faktoren für Kaufentscheidungen. Eine hohe Lieferzeitzuverlässigkeit bei kurzen Lieferzeiten steigert die Kund*innenzufriedenheit, kann aber auch mit höheren Kosten verbunden sein. Im Zeitvergleich und Benchmarking liefert diese Kennzahl wertvolle Erkenntnisse und dient als Leistungsindikator für die Lieferabteilung.

Zur Optimierung müssen Unternehmen sowohl interne Prozesse als auch die Zusammenarbeit mit Logistik-Dienstleistern verbessern. Eine effiziente Bestellungsabwicklung verkürzt die Zeit vom Auftragseingang bis zur Lagerfreigabe. Die Lagerstrategie beeinflusst die Versanddauer

²⁵ Vgl. SCHNEIDER/HENNING (2008), S. 273 f.

und muss zwischen hoher Lieferbereitschaft und Kosten abgewogen werden. Die Transportzeit hängt von der Verfügbarkeit geeigneter Transportmittel ab, während der Standort des Lagers direkt die Liefergeschwindigkeit bestimmt.

Durch gezielte Verbesserungen in diesen Bereichen lässt sich die Lieferzeitzuverlässigkeit steigern und damit die Wettbewerbsfähigkeit sowie die Kund*innenzufriedenheit erhöhen.²⁶

$$= \frac{\text{Anzahl der termingerecht gelieferten Aufträge}}{\text{Gesamtzahl der ausgelieferten Aufträge}} \times 100\%$$

Abbildung 8: Berechnung der Kennzahl: Lieferzeitzuverlässigkeit

Quelle: an SCHNEIDER/HENNING (2008), S. 213. (leicht modifiziert) [01_ChatGPT-4o (2025)].

2.2.2 Wertstromorientiertes Prozessmanagement zur Optimierung

Das wertstromorientierte Prozessmanagement (WPM) konzentriert sich auf die Optimierung von Prozessen, indem Material- und Informationsflüsse analysiert und verbessert werden. Ziel ist es, die Effizienz zu steigern, Durchlaufzeiten zu verkürzen und Verschwendung zu reduzieren. Dabei steht eine datenbasierte, faktenorientierte Analyse im Mittelpunkt, die sowohl in der Produktion, sowie in administrativen Abläufen eingesetzt wird, um Prozesse schlanker und kund*innenorientierter zu gestalten.

Die 4-Schritte-Methodik ist ein strukturierter Ansatz im WPM, um Prozesse zu analysieren, zu gestalten und kontinuierlich zu verbessern. Sie gliedert sich typischerweise in die Phasen Ist-Analyse, Soll-Konzept, Umsetzung und Kontrolle, wodurch ein iterativer Verbesserungszyklus entsteht.²⁷

Neben dieser Methodik kann im Kontext von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen der Praxis-Optimierungs-Zyklus (POZ) herangezogen werden. Dieser besteht ebenfalls aus vier Phasen, die strukturell vergleichbar sind:²⁸

1. **Forschung** – Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes zur jeweiligen Thematik,
2. **Konzeptentwicklung** – gleichberechtigte Zusammenarbeit von Wissenschaft und Praxis zur Entwicklung neuer Handlungskonzepte,
3. **Implementation** – Einführung der erarbeiteten Konzepte in die Praxis,
4. **Evaluation** – Bewertung der Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen.

Durch diese vergleichbare Struktur können beide Ansätze, die 4-Schritte-Methodik des WPM und der POZ, als sich ergänzende Perspektiven verstanden werden, die sowohl auf analytisch-

²⁶ Vgl. SCHNEIDER/HENNING (2008), S. 213 f.

²⁷ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 235 f.

²⁸ Vgl. HOCHULI u.a. (2022), S. 64 f.

funktionaler als auch auf kooperativ-entwicklungsorientierter Ebene zur Prozessverbesserung beitragen.²⁹

In dieser Arbeit wird die 4-Schritte Methodik angewendet, die nachfolgend näher erklärt wird: Die 4-Schritte-Methodik beginnt mit der Identifikation und Abgrenzung der Prozesse. Dabei werden das Geschäftsmodell sowie die Unternehmensstruktur analysiert, um relevante Prozesse klar zu definieren und von anderen abzugrenzen.

Im zweiten Schritt erfolgt die Ist-Analyse. Hier wird die aktuelle Prozesssituation aufgenommen, dokumentiert und auf Schwachstellen hin untersucht.

Darauf aufbauend wird im dritten Schritt der Soll-Prozess entwickelt. Ziel ist es, auf Basis der identifizierten Optimierungspotenziale einen effizienten und kund*innenorientierten Zielprozess zu gestalten.

Im vierten Schritt folgt die Realisierung, also die schrittweise Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen. Dazu zählen Planung, Testphasen und kontinuierliche Begleitung durch Monitoring und Feedbackschleifen.³⁰

Obwohl das WPM eine fundierte und praxisnahe Methode zur Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen bietet, weist es in der Anwendung Grenzen auf. So zeigt sich beispielsweise, dass das WPM in administrativen Bereichen schwieriger umzusetzen ist als in der Produktion. Die parallele Bearbeitung eines Produkts durch mehrere Personen erschwert die eindeutige Zuordnung von Tätigkeiten und führt zu Abgrenzungsproblemen bei der Analyse und Bewertung von Kapazitäten. Weiters ist die Umsetzung des wertstromorientierten Vorgehens selten linear. Vielmehr verläuft die Prozessentwicklung iterativ, was eine hohe methodische Flexibilität und Erfahrung voraussetzt. Dies stellt vor allem für Organisationen ohne ausgeprägte Methodenkompetenz eine Herausforderung dar. Eine weitere Einschränkung liegt in der begrenzten Übertragbarkeit auf wissensintensive oder kreative Prozesse, bei denen Output und Prozessverlauf weniger standardisiert und schwer messbar sind. Hier stößt die klassisch wertstromorientierte Sichtweise an systembedingte Grenzen.³¹

Die 4-Schritte-Methodik wird in dieser Arbeit trotz der Grenzen angewendet, da sie eine klare Struktur bietet, um bestehende Prozesse systematisch zu analysieren, Verbesserungspotenziale gezielt zu identifizieren und durch realistische Maßnahmen schrittweise umzusetzen und nachhaltig zu verankern.³²

²⁹ Vgl. HOCHULI u.a. (2022), S. 64 f.

³⁰ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 235 f.

³¹ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 135 ff.

³² Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 235 f.

2.2.2.1 Schritt 1: Identifikation und Abgrenzung

Im ersten Schritt der 4-Schritte-Methodik geht es darum, den Prozess klar zu identifizieren und von anderen Prozessen abzugrenzen. Dabei wird zunächst ein aussagekräftiger Prozessname festgelegt. Um einen Prozess abgrenzen zu können sollen folgende Bestimmungselemente beschrieben werden:³³

- Prozesszweck: siehe Kapitel 2.1.
- Wer sind die Kund*innen des Prozesses, beziehungsweise was sind die Erwartungen der Kund*innen?
- Was soll das Endergebnis des Prozesses sein?
- Durch welches Strategieereignis wird der Prozess ausgelöst?
- Welcher Schritt stellt den ersten Schritt des Prozesses dar?
- Welcher Schritt stellt den letzten Schritt des Prozesses dar?
- Welche Schnittstellen gibt es im Prozess?
- Welche Ressourcen werden für den Prozess benötigt?
- Was sind die Erfolgsfaktoren des Prozesses?

Um ein einheitliches Vorgehen sicherzustellen und zu garantieren, dass alle relevanten Informationen erfasst werden, können alle Punkte in ein Arbeitsblatt eingetragen werden. Diese Informationen sollen den anderen Prozessen, vor allem den Schnittstellenprozessen, in schreibgeschützter Form zur Verfügung gestellt werden, um deren Erarbeitung zu unterstützen.³⁴

Im Kapitel 3.1. werden diese Punkte auf den allgemeinen Prozess des Vertriebsinnendienstes des Auftragsablaufs, und im speziellen auf den Prozess Drehen und Fräsen sowie auf den Prozess Schwerzerspannung der Boehlerit GmbH & Co.KG angewendet.

2.2.2.2 Schritt 2: Analyse der Ist-Prozesse

Die Prozessanalyse ist eine der anspruchsvollsten und zugleich wichtigsten Aufgaben. Sie sorgt für Transparenz in den untersuchten Prozessen und den beteiligten Organisationseinheiten. Außerdem werden in diesem Schritt Schnittstellen zu anderen Prozessen aufgedeckt sowie zentrale Steuerungsgrößen des Prozesses wie Kosten, Zeiten und Qualitätsparameter bewertet.

Würde ein Prozess ohne eine vorherige Analyse des Ist-Zustands optimiert werden, würden wichtige Detailinformationen verloren gehen, was die Praxistauglichkeit der Prozesse

³³ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 101 f.

³⁴ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 100 ff.

gefährdet. Die Prozessanalyse dient als Grundlage für eine systematische Identifikation von Problemursachen, die die Basis für die Formulierung von Zielen im Redesign-Prozess bildet.³⁵ Um die IST-Prozesse zu erheben, gibt es in der Literatur zahlreiche Recherchemethoden wie das Interview oder Workshops mit Fachexpert*innen, Manager*innen oder Mitarbeiter*innen. Zusätzlich gibt es noch die teilnehmende Beobachtung sowie Protokollierung von bestimmten Abläufen.³⁶

Nachfolgend wird der Workshop, die teilnehmende Beobachtung sowie der Fragebogen näher erläutert, da diese im Rahmen der Arbeit angewendet wurden. Anzumerken ist hier, dass die unterschiedlichen Methoden nicht als Alternativen, sondern als ergänzende Erhebungsverfahren zu sehen sind.

Workshop

Workshops sind eine bewährte Methode zur Prozessanalyse, vor allem, wenn eine hohe Interaktion zwischen den Prozessschritten besteht und die Beteiligten über ein vergleichbares Prozesswissen verfügen. Durch die gemeinsame Erarbeitung der Analyseergebnisse schaffen Workshops Transparenz über den gesamten Prozess und ermöglichen eine schnelle Konsensbildung unter den Teilnehmer*innen. Dies ist vorteilhaft, da nicht nur Schwachstellen identifiziert, sondern ein gemeinsames Verständnis für den Prozess und das weitere Vorgehen entwickelt werden kann.

Ein wesentlicher Vorteil von Workshops liegt darin, dass sie durch den direkten Austausch der Beteiligten effizient zur Identifikation von Optimierungspotenzialen beitragen. Zudem lassen sich Verbesserungsideen unmittelbar diskutieren und weiterentwickeln. Allerdings besteht hierbei die Gefahr, dass politische Interessen oder strategische Manipulationen den Analyseprozess verfälschen. Teilnehmer*innen könnten bewusst Schwachstellen verschleiern oder den Fokus von eigentlichen Problemen ablenken, um sich selbst oder ihre Abteilung nicht angreifbar zu machen. Daher ist eine professionelle Moderation entscheidend, um die Diskussion sachlich zu halten und sicherzustellen, dass alle relevanten Themen offen angesprochen werden.

Ein weiterer Nachteil von Workshops ist die begrenzte Detailtiefe, da die Diskussion auf einer allgemeinen Prozessebene geführt wird. Einzelne Erfahrungen oder spezifische Probleme bestimmter Teilnehmer*innen können in der Gruppendynamik untergehen. Zudem erfordert ein Workshop eine sorgfältige Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung, um die Ergebnisse strukturiert und verwertbar zu dokumentieren.

Um die Effektivität eines Workshops sicherzustellen, sollte die Teilnehmer*innenzahl zwischen acht und zwölf Teilnehmer*innen liegen. Eine größere Gruppe erschwert eine

³⁵ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 62.

³⁶ Vgl. ALLWEYER (2010), S. 223 f.

strukturierte Diskussion, während zu wenige Teilnehmer*innen nicht alle relevanten Aspekte des Prozesses abdecken. In komplexen Prozessen kann es sinnvoll sein, mehrere Workshops für unterschiedliche Teilprozesse durchzuführen, um eine tiefere Analyse zu gewährleisten.³⁷

Teilnehmende Beobachtung

Die teilnehmende Beobachtung ist eine qualitative Forschungsmethode, die es ermöglicht, betriebliche Abläufe und soziale Dynamiken unmittelbar und aus nächster Nähe zu erfassen. Für ein Unternehmen wie die Boehlerit GmbH & Co.KG, das auf präzise Fertigung, technische Innovation und reibungslose Zusammenarbeit angewiesen ist, bietet diese Methode die Chance, Prozesse zu analysieren. Anders als bei klassischen Interviews oder Fragebögen steht hier nicht die nachträgliche Beschreibung im Vordergrund, sondern das direkte Miterleben des Geschehens, in der Werkhalle, im Büro oder in der Entwicklung. Die Beobachtenden sind aktiv oder passiv vor Ort, nehmen an Besprechungen, Arbeitsabläufen oder Übergaben teil und erleben mit, wie Entscheidungen getroffen, Probleme gelöst oder Arbeitsschritte ausgeführt werden.

Gerade weil man sich mitten im Geschehen befindet, können die kleinen, unsichtbaren Elemente der betrieblichen Praxis wahrgenommen werden, informelle Absprachen, nonverbale Kommunikation, der Umgang mit Maschinen, das Zusammenspiel im Team, aber auch Hürden, die im Alltag auftreten und selten artikuliert werden. Diese Nähe zum Arbeitsprozess ermöglicht es, Abläufe nicht nur oberflächlich zu beschreiben, sondern sie in ihrer Tiefe und Komplexität zu verstehen. Wo liegen zum Beispiel Brüche im Ablauf? Welche Tätigkeiten erfordern viel Abstimmung? Wie wird Wissen weitergegeben, und wie greifen einzelne Arbeitsschritte ineinander? Solche Fragen lassen sich durch die teilnehmende Beobachtung nicht nur stellen, sondern konkret im Alltag nachverfolgen.

Das macht die Methode wertvoll für die betriebliche Praxis bei der Boehlerit GmbH & Co.KG. Durch die systematische Beobachtung vor Ort können bestehende Prozesse in ihrer realen Umsetzung erfasst und dokumentiert werden, nicht nur wie sie auf dem Papier geplant sind, sondern, wie sie tatsächlich ablaufen. Auf diese Weise können Abweichungen, Optimierungspotenziale und ungenutzte Ressourcen identifiziert werden, die in standardisierten Verfahren übersehen bleiben.

Begleitet wird die Beobachtung durch eine kontinuierliche schriftliche Dokumentation. In Form von Notizen und Beobachtungsprotokollen wird festgehalten, was gesehen, gehört und erlebt wurde. Diese Aufzeichnungen werden anschließend ausgewertet und in einen Reflexionsprozess überführt. Dadurch wird nicht nur das Erlebte systematisch geordnet, sondern das implizite Wissen, das in alltäglichen Handlungen steckt, sichtbar gemacht.³⁸

³⁷ Vgl. BEST/WETH (2009), S. 70 ff.

³⁸ Vgl. PÜRGSTALLER (2023), in: ZANDER/RODE/SCHILLER/WOLFF (Hrsg.), S. 264 ff.

Fragebogen

Ein Fragebogen ist ein methodisches Instrument der empirischen Sozial- und Wirtschaftsforschung, das zur systematischen Erhebung von Informationen in einem standardisierten Format genutzt wird. Er ermöglicht es, quantitative und qualitative Daten zu sammeln, die für die Analyse bestimmter Sachverhalte von Bedeutung sind.

Fragebögen spielen in der Psychologie, Pädagogik und Sozialwissenschaften eine bedeutende Rolle, ebenso wie in der Markt- und Meinungsforschung oder der Qualitätssicherung.³⁹

In Unternehmen wie der Boehlerit GmbH & Co.KG kann ein Fragebogen gezielt eingesetzt werden, um die Effizienz und Qualität des Vertriebsprozesses zu analysieren. Dabei ist der Vertriebsinnendienst eine zentrale Schnittstelle zwischen Kund*innen und internen Abteilungen, weshalb eine kontinuierliche Optimierung der internen Abläufe von hoher Relevanz ist. Fragebögen ermöglichen es, strukturiertes Feedback von Mitarbeiter*innen zu erhalten, um gezielte Maßnahmen für Prozessverbesserungen und eine höhere Kund*innenzufriedenheit abzuleiten.⁴⁰

Ein wissenschaftlich fundierter Fragebogen sollte klar strukturiert und präzise formuliert sein, um valide und aussagekräftige Daten zu erhalten. Die Einleitung gibt den Befragten einen Überblick über den Zweck der Befragung und erläutert die Bedeutung ihrer Teilnahme. Zudem soll auf Datenschutzbestimmungen und Anonymität der Antworten eingegangen werden. Besonders in Unternehmen ist es wichtig, die Anonymität zu betonen, um sozial erwünschte Antworten zu vermeiden.⁴¹

Der Hauptteil eines Fragebogens enthält die Kernfragen zur Untersuchung von Effizienz und Qualität im Vertriebsprozess. Aspekte wie die Verständlichkeit von Angeboten, die Bearbeitungszeit von Kund*innenanfragen oder das Aufkommen von Rückfragen können hierbei abgefragt werden. Geschlossene Fragen mit vorgegebenen Antwortoptionen, beispielsweise auf einer Likert-Skala, erhöhen die Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Ergänzend bieten offene Fragen die Möglichkeit, Verbesserungsvorschläge oder Problemfelder anzusprechen, die in geschlossenen Fragen nicht berücksichtigt wurden. Eine der größten Herausforderungen bei der Nutzung von Fragebögen ist die Sicherstellung einer hohen Rücklaufquote. Mitarbeiter*innen könnten den Fragebogen als zusätzliche Belastung empfinden oder ihm keine Priorität einräumen, was zu einer geringen Teilnahmequote führen kann. Zudem besteht das Risiko, dass Fragen unüberlegt oder sozial erwünscht beantwortet werden, wodurch die Datenqualität leidet. Die Formulierung der Fragen stellt eine Herausforderung dar, sind diese zu vage oder missverständlich, kann dies zu

³⁹ Vgl. KALLUS (2016), S. 15.

⁴⁰ Vgl. KALLUS (2016), S. 90.

⁴¹ Vgl. KALLUS (2016), S. 133.

unterschiedlichen Interpretationen führen und die Vergleichbarkeit der Antworten erschweren.⁴²

Ein weiterer kritischer Punkt ist die Anonymität der Befragung. Wenn Teilnehmende befürchten, dass ihre Antworten Rückschlüsse auf ihre Person zulassen oder negative Konsequenzen haben, könnten sie nicht bereit sein, ehrliches Feedback zu geben. Dies ist in Unternehmen mit hierarchischen Strukturen problematisch. Daher ist es essenziell, dass von Beginn an klar kommuniziert wird, ob und in welcher Form die Antworten anonym erfasst werden.⁴³

Auch die Interpretation der Ergebnisse kann herausfordernd sein. Selbst wenn valide Daten vorliegen, müssen diese korrekt analysiert und in den richtigen Kontext gesetzt werden. Verzerrungen können auftreten, wenn bestimmte Gruppen über- oder unterrepräsentiert sind oder wenn Korrelationen fälschlicherweise als Kausalzusammenhänge interpretiert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen in konkrete Handlungsempfehlungen überführt werden, was eine sorgfältige Analyse erfordert.⁴⁴

Um diese Herausforderungen zu minimieren, sind gezielte Maßnahmen erforderlich. Eine klare und präzise Formulierung der Fragen sowie eine gut strukturierte Gestaltung des Fragebogens erhöhen die Verständlichkeit und Akzeptanz.⁴⁵

Prozessaufnahme und Visualisierungstechniken

Der erste Schritt der Ist-Analyse ist die Prozessaufnahme, bei der der Prozess dokumentiert und in eine für alle Beteiligten leicht verständliche Form gebracht wird. Die Visualisierung dient nicht nur der Abbildung des Ablaufs, sondern ist ein zentrales Instrument, um das Verständnis für den Prozess im gesamten Team zu fördern. Besonders wichtig ist es, Verzweigungen, Entscheidungspunkte, Inputs und Outputs, Rollen und Verantwortlichkeiten, Schnittstellen sowie Wechsel zwischen Abteilungen und Systemen klar darzustellen. Eine der grundlegendsten und verbreitetsten Techniken zur Darstellung eines Prozesses ist das Prozessablaufdiagramm.⁴⁶

Das Prozessablaufdiagramm stellt eine präzise und anschauliche Form der Prozessbeschreibung dar. Es bildet den zeitlichen Ablauf von Aktivitäten vertikal ab, während die Verteilung der Aufgaben auf unterschiedliche Organisationseinheiten horizontal in Spalten erfolgt. Auf diese Weise entsteht eine Art visuelle Landkarte, mit deren Hilfe sich Schwachstellen innerhalb eines Prozesses gezielt identifizieren lassen. Gleichzeitig ermöglicht diese Darstellungsform die Abbildung paralleler Prozesse, des Material- und

⁴² Vgl. KALLUS (2016), S. 70 f.

⁴³ Vgl. KALLUS (2016), S. 133.

⁴⁴ Vgl. KALLUS (2016), S. 108 f.

⁴⁵ Vgl. KALLUS (2016), S. 70.

⁴⁶ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 104 ff.

Informationsflusses oder der Interaktion zwischen dem Kund*innen-Nutzungsprozess und dem internen Leistungserstellungsprozess des Anbieters. Innerhalb des Diagramms können sowohl die von Kund*innen durchlaufenen Phasen, wie der erste Kontakt oder die Anfrage, als auch die jeweiligen Laufzeiten, Reaktionsgeschwindigkeiten und Erwartungen an die Servicequalität abgebildet werden. Darüber hinaus lassen sich kund*innenbezogene Ansprechpartner*innen innerhalb des Unternehmens mit Blick auf ihre fachliche Kompetenz darstellen. Ebenso können bestehende oder potenzielle Schwächen in der Kund*innenkommunikation, in Form wiederkehrender Reklamationen, sichtbar gemacht werden. Neben internen Abläufen lassen sich externe Prozesse wie Informations-, Material-, Waren- und Geldflüsse sowie sämtliche Kund*innen- und Lieferant*innenkontakte über den zeitlichen Verlauf hinweg nachvollziehbar dokumentieren.⁴⁷

In der folgenden Abbildung werden die einzelnen Symbole für ein Prozessablaufdiagramm noch detaillierter beschrieben:





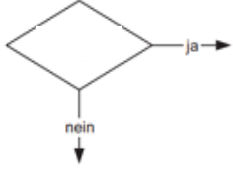


Symbol	Bedeutung
	Startereignis (Trigger), Endereignis (Outcome) und mögliche Zwischenereignisse. Oftmals auch mit folgendem Symbol dargestellt:
	
	Tätigkeit oder Prozessschritt
	Schnittstelle zu einem anderen Prozess
	Verzweigung aufgrund einer Entscheidung, Prüfung oder mehrerer möglicher Zustände
	Dokument, Aufzeichnung, Information
	Datenbank, EDV-System

Abbildung 9: Mögliche Symbole eines Prozessablaufdiagrammes
Quelle: WAGNER/PATZAK (2020), S. 106. (leicht modifiziert).

⁴⁷ Vgl. KLEPZIG (2023), S. 102 f.

Die dargestellten Symbole werden nachstehend in der Reihenfolge, in der sie in der Abbildung 9 dargestellt sind erläutert.

Startereignis/Endereignis (Oval):

Das Oval symbolisiert den Startpunkt (Trigger) oder Endpunkt (Outcome) eines Prozesses und dient dazu, die Grenzen eines Prozesses klar zu definieren. Es zeigt an, wo der Prozess beginnt, beispielsweise durch ein spezifisches Ereignis, und wo er endet, wenn ein gewünschtes Ergebnis erreicht wurde. In der Praxis wird das Oval für Zwischenereignisse genutzt, um wichtige Meilensteine innerhalb des Prozesses zu kennzeichnen. Durch die Verwendung dieses Symbols wird der Ablauf eines Prozesses klar strukturiert und erleichtert das Verständnis, wann ein Prozess initiiert wird und wann er abgeschlossen ist.⁴⁸

Tätigkeit oder Prozessschritt (Rechteck):

Das Rechteck repräsentiert einen Prozessschritt oder eine Tätigkeit, die im Rahmen eines Ablaufs durchgeführt wird. Es dient dazu, eine spezifische Aufgabe oder Aktivität innerhalb des Prozesses klar und deutlich darzustellen.

Solche Rechtecke helfen, die einzelnen Aktivitäten eines Prozesses strukturiert abzubilden, sodass der gesamte Ablauf nachvollziehbar und logisch aufgebaut ist. Durch die Verwendung von Rechtecken wird sichergestellt, dass alle wichtigen Aufgaben des Prozesses übersichtlich und verständlich visualisiert werden können.⁴⁹

Schnittstellen (Parallelogramm):

Das Parallelogramm in der Grafik repräsentiert eine Schnittstelle zu einem anderen Prozess. Es markiert Übergaben oder Verbindungen zu externen oder internen Abläufen, die mit dem dargestellten Prozess interagieren. Solche Schnittstellen sind essenziell, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Prozessen zu visualisieren und die Übergänge klar darzustellen. Eine transparente Darstellung hilft, Engpässe zu erkennen und zu vermeiden.⁵⁰

Entscheidungspunkte im Prozessablauf (Raute):

Die Raute steht für einen Entscheidungspunkt im Prozessablauf, an dem unterschiedliche Wege abhängig von einer Bedingung eingeschlagen werden können.

⁴⁸ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 106 f.

⁴⁹ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 106 f.

⁵⁰ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 106 f.

Dieser Entscheidungspunkt verdeutlicht, dass an bestimmten Stellen im Prozess eine Prüfung oder Auswahl notwendig ist, um den Ablauf entsprechend zu steuern und Verzögerungen durch fehlerhafte Angebote zu vermeiden.⁵¹

Dokument oder Information (Rechteck mit gewellter Unterkante):

Das Rechteck mit gewellter Unterkante symbolisiert ein Dokument oder eine Information, die im Rahmen des Prozesses benötigt oder erstellt wird. Dieses Symbol zeigt, dass an dieser Stelle ein Dokument entweder erzeugt oder verarbeitet wird und es einen wichtigen Bestandteil des Prozessflusses darstellt. Eine klare Dokumentation und digitale Ablage können hier beitragen, Fehler und Verzögerungen zu reduzieren.⁵²

IT-System (Zylinder):

Der Zylinder repräsentiert ein IT-System, in dem Daten gespeichert oder verwaltet werden. Das Symbol macht deutlich, dass der Zugriff auf digitale Systeme ein integraler Bestandteil des Prozesses ist und für die reibungslose Abwicklung entscheidend ist. Eine gut strukturierte Nutzung von IT-Systemen erleichtert die Prozessüberwachung und ermöglicht eine effiziente Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen.⁵³

Zur Darstellung der Verantwortlichkeiten innerhalb eines Prozessablaufs kann bei Prozessablaufdiagrammen die sogenannte DEMI-Logik verwendet. Dabei werden die verschiedenen Verantwortungsbereiche in getrennten Spalten visualisiert. Die DEMI-Logik unterscheidet zwischen folgenden Rollen:⁵⁴

- D – Durchführende*r:
Die Person oder Abteilung, die den Prozessschritt operativ durchführt. Sie setzt die Aufgabe um und sorgt, dass sie pünktlich und gemäß den Vorgaben erledigt wird.
- E – Verantwortlich für die Entscheidung:
Diese Person oder Abteilung trägt die gesamte Verantwortung für den Prozessschritt. Sie stellt sicher, dass die Aktivität korrekt ausgeführt wird und die gewünschten Ergebnisse erzielt werden.
- M – Mitwirkende*r an der Durchführung
Personen oder Abteilungen, die den Prozessschritt unterstützen, aber nicht hauptverantwortlich sind. Sie leisten Hilfestellung oder stellen Ressourcen zur Verfügung.

⁵¹ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 106 f.

⁵² Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 106 f.

⁵³ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 106 f.

⁵⁴ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 133.

- I – Informierte*r

Diese Rolle beinhaltet das Recht auf Information über den Prozessschritt. Die Person oder Abteilung wird informiert, nimmt aber nicht aktiv an der Durchführung teil. Das entspricht dem Informationsrecht (I) in der DEMI-Logik.

Bei der Boehlerit GmbH & Co.KG wurde statt der DEMI-Logik die VDSI-Logik angewendet. Was in diesem Fall bedeutet, dass die Reihenfolge der Rollen verändert wurde und diese teilweise mit anderen Buchstaben versehen wurden. In Klammer ist jeweils der Begriff der DEMI Logik vermerkt.

- V – Verantwortlich: Verantwortlich für Entscheidungen
- D – Durchführend: Durchführende*r
- S – Unterstützend: Mitwirkende*r an der Durchführung
- I – Informiert: Informierte*r

Dimensionen der Prozessanalyse

Ein umfassendes Bild der Prozessleistung erfordert die Betrachtung mehrerer Perspektiven, auch „Dimensionen der Prozessqualität“ genannt. Folgende Dimensionen sind hierbei üblich.⁵⁵

Kund*innensicht:

Die zentrale Frage hierbei lautet, ob der Prozess die Erwartungen und Bedürfnisse der Kund*innen erfüllt. Diese Analyse zeigt, wie gut der Prozess im Einklang mit den Kund*innenerwartungen steht und ob Anpassungen notwendig sind. Ein typisches Instrument ist hier die Kund*innenzufriedenheitsanalyse, die Informationen über Durchlaufzeiten und die Servicequalität liefert.⁵⁶

Wirtschaftlichkeit:

Diese Dimension beleuchtet die Effizienz des Prozesses. Die Analyse ermittelt den Ressourcenverbrauch und die Kostenstruktur des Prozesses und identifiziert kostentreibende Aktivitäten oder Schritte mit hoher Fehlerquote. Ziel ist es, ressourcenintensive Prozesselemente zu erkennen und Wege zur Reduzierung von Kosten und Aufwänden zu finden.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. LIEBETRUTH (2024), S. 80 ff.

⁵⁶ Vgl. LIEBETRUTH (2024), S. 80 ff.

⁵⁷ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 129 f.

Risikosicht:

Hier wird der Prozess auf potenzielle Risiken hin analysiert, die den Ablauf oder das Ergebnis gefährden können. Risiken können in Form von Verzögerungen, Ausfällen oder Compliance-Risiken auftreten. Durch eine Risikoanalyse lassen sich kritische Prozessschritte oder Abhängigkeiten erkennen, die eine besondere Absicherung erfordern.⁵⁸

Informationssicht:

Ein funktionierender Prozess benötigt vollständige und korrekte Informationen. Die Informationssicht überprüft die Qualität und Vollständigkeit der Datenflüsse im Prozess. Fragen, die hier relevant sind, betreffen die Aktualität, Genauigkeit und Verfügbarkeit der Informationen sowie deren mögliche Redundanzen und Lücken.⁵⁹

Organisationssicht:

Diese Dimension untersucht die organisatorische Einbettung des Prozesses. Hier geht es darum, zu klären, ob Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Prozess klar definiert sind. Die Abhängigkeit von bestimmten Abteilungen und die Koordination über Schnittstellen werden überprüft.⁶⁰

Schnittstellenanalyse:

Schnittstellen stellen Übergänge zwischen zwei Prozessen dar. Sie markieren ein Ereignis, das den vorhergehenden Prozess abschließt und den nachfolgenden einleitet. An jeder identifizierten Schnittstelle sollte klar festgelegt werden, welche Informationen oder Daten übergeben werden und in welcher Form, sei es schriftlich, mündlich oder elektronisch. Eine präzise Definition dieser Übergaben ist entscheidend, um Qualitäts- und Zeitverluste zu vermeiden.

Im Rahmen der Schnittstellenanalyse ist zu prüfen, ob eine Schnittstelle notwendig ist. Werden Schnittstellen beibehalten, ist eine effiziente Gestaltung erforderlich. Dazu zählen standardisierte Kommunikationsregeln, klare Zuständigkeiten sowie strukturierte Abstimmungsprozesse, gegebenenfalls über Eskalationsmechanismen. Es ist sinnvoll, die beteiligten Schnittstellenpartner*innen aktiv einzubinden, um Reibungsverluste zu minimieren und eine reibungslose Zusammenarbeit sicherzustellen.⁶¹

Die Analyse der IST-Prozesse anhand der Boehlerit GmbH & Co.KG wird im Kapitel 3.2. näher erläutert.

⁵⁸ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 130 f.

⁵⁹ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 131 f.

⁶⁰ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 133 f.

⁶¹ Vgl. LIEBETRUTH (2024), S. 161.

2.2.2.3 Schritt 3: Konzeption der Soll-Prozesse

Im dritten Schritt der Prozessoptimierung, der Konzeption der Soll-Prozesse, wird ausgehend von der Ist-Analyse ein optimierter Zielprozess gestaltet. Das Ziel der Soll-Prozess-Konzeption ist es, die zuvor identifizierten Verbesserungspotenziale aus der Ist-Analyse in einen idealen Prozesszustand zu überführen. Dabei fließen nicht nur Erkenntnisse aus der Analyse ein, sondern strategische Unternehmensziele und Managementvorgaben, die die Richtung für die Prozessentwicklung vorgeben. Diese sollen sicherstellen, dass der neu gestaltete Prozess den Ansprüchen sowohl interner als auch externer Kund*innen gerecht wird und gleichzeitig effizient und risikoarm gestaltet ist.⁶²

Zielsetzung und Einflussfaktoren der Soll-Prozessgestaltung:

Die Gestaltung des Soll-Prozesses orientiert sich an strategischen Zielvorgaben, die auf den Kund*innenanforderungen und einer Abwägung zwischen Kosten und Qualität basieren. Der Fokus liegt auf der Definition der „richtigen Qualität“. Dies bedeutet, dass das Qualitätsniveau festgelegt wird, das den Erwartungen der Kund*innen entspricht und dem Wettbewerb standhält, ohne die Unternehmensressourcen unnötig zu belasten. Die „richtige Qualität“ ist dabei abhängig von kaufentscheidenden Qualitätskriterien, die für die Positionierung des Unternehmens im Markt von Bedeutung sind. So kann das Qualitätsniveau bei Kernprozessen höher angesetzt sein, während unterstützende Prozesse eventuell weniger restriktive Qualitätsstandards benötigen.

Besonders wichtig ist die Kund*innendimension. Jeder Prozess wird primär für den*die Kund*innen durchgeführt, und die Kund*innenanforderungen bestimmen den Umfang der Prozessqualität und Effizienz. Es ist wichtig, den Einfluss jeder Prozessdimension individuell zu bewerten und die Maßnahmen zur Zielerreichung im Soll-Prozess abzustimmen, dass Konflikte vermieden und redundante Anforderungen ausgeschlossen werden.

In der Gestaltung des Soll-Prozesses sind neben der Kund*innensicht noch weitere verschiedene Dimensionen von zentraler Bedeutung, vor allem die Wirtschaftlichkeit, Risiko, Informationsfluss und Organisationsstruktur. Diese Dimensionen wurden bereits in Kapitel der 2.2.2.2 näher beschrieben. Diese Aspekte werden gezielt einbezogen, um eine ausgewogene Balance zwischen Effizienz und Qualität des Prozesses sicherzustellen.

Die wirtschaftliche Dimension des Soll-Prozesses konzentriert sich darauf, Prozesskosten und -zeiten zu reduzieren, indem alle nicht-wertschöpfenden Aktivitäten eliminiert und Wartezeiten vermieden werden. Ein zentraler Ansatzpunkt ist dabei, Prozesse zu identifizieren, die durch Automatisierung oder Optimierung effizienter gestaltet werden können. Durch das Entfernen

⁶² Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 159 ff.

redundanter Schritte und die Straffung des Prozessflusses soll der Soll-Prozess ressourcenschonend und kosteneffizient umgesetzt werden.

Für die Risikobewertung werden im Soll-Prozess bestimmte Systemelemente, wie Personal, Technologie und Material, in Bezug auf ihr Potenzial zur Risikoreduktion analysiert. Mithilfe einer Risiko-Prioritätszahl (RPZ), die aus Faktoren wie Eintrittswahrscheinlichkeit, Auswirkung und Entdeckbarkeit berechnet wird, lassen sich gezielte Maßnahmen zur Risikominderung identifizieren. Diese Risikobewertungen sind wertvoll für Prozesse, die sicherheitskritische oder compliance-relevante Bereiche betreffen.

Der Informationsfluss wird im Soll-Prozess optimiert, relevante Informationen werden weitergegeben und potenzielle Fehlerquellen minimiert. Ziel ist es, Schnittstellen und Medienbrüche zu reduzieren, da diese zu Informationsverlusten oder Verzögerungen führen. Wo Medienbrüche nicht vermeidbar sind, werden standardisierte Maßnahmen eingeführt, die sicherstellen, dass keine Daten verloren gehen oder fehlerhaft übermittelt werden. Durch klare Zuständigkeiten für die Informationsweitergabe wird gewährleistet, dass Informationen korrekt und rechtzeitig im Prozess bereitgestellt werden.

Die Organisationsdimension berücksichtigt den gesamten Ablauf des Prozesses und die Schnittstellen zwischen einzelnen Teilprozessen. Hierbei kann eine komplette Neugestaltung des Prozesses erforderlich sein, um die Abläufe effizienter zu gestalten und Reibungsverluste zu minimieren. Die Festlegung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Prozesses sowie die Zuordnung notwendiger Kompetenzen sind entscheidend, um eine reibungslose und effiziente Durchführung des Prozesses zu ermöglichen.⁶³

Festlegung der Prozessmessung und -ziele:

Für eine erfolgreiche Steuerung und spätere Überprüfung des Soll-Prozesses ist die Definition konkreter Prozessziele wesentlich.

Um die Zielerreichung objektiv bewerten zu können, werden zuvor Kennzahlen und Messgrößen definiert, dies wurde näher in Kapitel 2.2.1. erläutert, die den Grad der Prozessverbesserung messbar machen. Wichtig ist, dass diese Kennzahlen eine klare Aussage über den Zustand des Prozesses geben und von den Beteiligten direkt beeinflussbar sind. Eine Messgröße sollte spezifisch und leicht verständlich sein, sowie die richtige Empfindlichkeit aufweisen, Analysen und Aktionen unterstützen und zu erfassen sein. Zusätzlich muss die Häufigkeit der Messungen an die Stabilität des Prozesses angepasst werden, um sowohl eine regelmäßige Bewertung, sowie eine zeitnahe Reaktion auf Abweichungen zu gewährleisten.⁶⁴

⁶³ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 159 ff.

⁶⁴ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 163 f.

Die Zuständigkeit für die Prozessmessung ist ebenfalls festzulegen. In der Regel unterscheidet sich die Verantwortung für die Zielerreichung von der für die Erfassung und Bereitstellung der Messergebnisse, sodass die Aufgaben gezielt verteilt werden können, ohne dass Zielkonflikte entstehen. So kann der Prozessverantwortliche für die Zielverfolgung zuständig sein, während die Erfassung der Kennzahlen an eine unabhängige Stelle delegiert wird.

Die Dokumentation des Soll-Prozesses erfolgt in einer umfassenden Prozessbeschreibung, die alle relevanten Details des Prozesses strukturiert und nachvollziehbar aufbereitet. Die Prozessbeschreibung umfasst die grundlegenden Prozessziele, den Zweck, Verantwortlichkeiten, den genauen Ablauf und alle relevanten Kennzahlen. Für eine effektive Nutzung im Unternehmen wird diese Prozessbeschreibung über ein zentrales System, etwa das Intranet oder ein Dokumentenmanagementsystem, zugänglich gemacht, sodass alle Mitarbeiter*innen auf die aktuellen Prozessinformationen zugreifen können.⁶⁵

2.2.2.4 Schritt 4: Realisierung der Verbesserungspotenziale

Im vierten und abschließenden Schritt des Prozessoptimierungsmodells erfolgt die Umsetzung der in den Soll-Prozessen entwickelten Verbesserungsmaßnahmen. Nachdem das Soll-Konzept freigegeben wurde, startet die Phase der Implementierung. Um eine reibungslose Umsetzung sicherzustellen, sind eine sorgfältige Planung, strukturierte Durchführung und kontinuierliche Überwachung der Maßnahmen notwendig.

Zunächst muss die Umsetzung der erarbeiteten Soll-Prozesse geplant werden. Die Abnahme des Soll-Konzepts durch die oberste Leitung, in Form einer formalisierten Prozessbeschreibung stellt sicher, dass die geplanten Änderungen mit den strategischen Zielen der Organisation übereinstimmen. Diese Genehmigung gewährleistet eine verbindliche Grundlage für die Implementierung und stärkt die Akzeptanz der Maßnahmen auf allen Ebenen. Die Realisierung umfasst sämtliche notwendige Anpassungen, die für den Übergang vom Ist- zum Soll-Prozess erforderlich sind. Dazu zählen unter anderem die Aktualisierung der Dokumentation, die Anpassung von Arbeitsplätzen oder Layouts und die Beschaffung neuer IT-Ressourcen.

In der Praxis wird empfohlen, bei großen Änderungen einen stufenweisen Ansatz zu verfolgen. Dieser beginnt mit einem „Dry Run“, bei dem der Soll-Prozess zunächst theoretisch durchgesprochen wird, um potenzielle Schwachstellen frühzeitig zu identifizieren. Anschließend folgt ein „Wet Run“ oder Testlauf, bei dem die Neuerungen über einen begrenzten Zeitraum in einem abgegrenzten Bereich erprobt werden. In dieser Phase können Abweichungen vom geplanten Ablauf dokumentiert und gemeinsam mit den Verantwortlichen

⁶⁵ Vgl. WAGNER/LINDNER (2022), S. 209 ff.

besprochen werden, um den Soll-Prozess vor der vollständigen Umsetzung zu optimieren. Erst im letzten Schritt erfolgt die endgültige Installation und Implementierung des Prozesses im laufenden Betrieb. Hier ist es wichtig, dass die Umsetzung durch eine verantwortliche Person begleitet wird, die sicherstellt, dass alle Änderungen korrekt und effizient umgesetzt werden.⁶⁶

Werkzeuge zur Unterstützung der Umsetzung: Prozessbegehungen und Maßnahmenlisten

Zur Sicherstellung einer erfolgreichen Umsetzung der Verbesserungspotenziale haben sich verschiedene Werkzeuge bewährt. Zwei wichtige Methoden sind die Prozessbegehung und die Maßnahmenliste.⁶⁷

Da in dieser Arbeit die Maßnahmenliste oder auch der Maßnahmenkatalog angewendet wird, wird nachstehend dieser näher beschrieben.

Maßnahmenkataloge sind ein zentrales Werkzeug, um den Überblick über die Umsetzung der verschiedenen Optimierungsschritte zu behalten. Der Maßnahmenkatalog umfasst sämtliche offenen Punkte und Aufgaben, die im Rahmen eines Projekts oder Arbeitsprozesses noch zu bearbeiten sind. Er wird fortlaufend gepflegt und aktualisiert, dann, wenn eine neue Aufgabe hinzukommt oder eine bestehende als erledigt gilt. Ziel dieser Liste ist es, den Überblick über alle anstehenden Tätigkeiten zu behalten und gleichzeitig eine strukturierte Abarbeitung zu ermöglichen. Die Priorisierung der einzelnen Maßnahmen erfolgt nicht willkürlich, sondern auf Basis eines pragmatischen Abwägungsverhältnisses, dem Aufwand, der für die Umsetzung erforderlich ist, im Verhältnis zum erwarteten Nutzen, den die jeweilige Aufgabe mit sich bringt und zwar individuell, aus der Perspektive derjenigen Person, die für die Umsetzung verantwortlich ist.⁶⁸

Zur Unterstützung einer transparenten Kommunikation kann der Maßnahmenkatalog in das unternehmensinterne Intranet integriert werden. Dadurch haben nicht nur die direkt betroffenen Personen Zugriff auf ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche, sondern andere berechnigte Mitarbeiter*innen können den Umsetzungsfortschritt verfolgen. Diese Transparenz fördert das Verständnis und die Akzeptanz der Maßnahmen im gesamten Unternehmen und stellt sicher, dass alle Beteiligten über den aktuellen Stand informiert sind.⁶⁹

⁶⁶ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 168.

⁶⁷ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 169.

⁶⁸ Vgl. VAJNA (2024), in: ROTH/KÖTTER/VAJNA (Hrsg.), S. 78 f.

⁶⁹ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 170.

Überwachung und kontinuierliche Verbesserung

Nach der vollständigen Umsetzung des Soll-Prozesses ist eine kontinuierliche Überwachung notwendig, um sicherzustellen, dass die angestrebten Prozessziele erreicht und aufrechterhalten werden. Diese Überwachung basiert auf den zuvor definierten Kennzahlen und Messgrößen, die regelmäßig überprüft werden, um Abweichungen frühzeitig zu erkennen und schnell reagieren zu können. Die Implementierung eines regelmäßigen Reporting-Systems bietet die Möglichkeit, die Ergebnisse der Messungen sowie den Grad der Zielerreichung zu dokumentieren und regelmäßig an die entsprechenden Verantwortlichen zu kommunizieren. Dies gewährleistet nicht nur Transparenz, sondern die Möglichkeit, kontinuierlich Optimierungen vorzunehmen und auf unvorhergesehene Herausforderungen flexibel zu reagieren.

Der Schritt der Realisierung und die anschließende Überwachung markieren den Abschluss der Prozessoptimierung. Durch die Kombination einer sorgfältigen Planung, einer strukturierten Umsetzung und einer umfassenden Prozessüberwachung kann sichergestellt werden, dass der Soll-Prozess nicht nur die angestrebten Verbesserungen liefert, sondern langfristig stabil und effizient bleibt.⁷⁰

2.3 Akzeptanz der Mitarbeiter*innen im Veränderungsprozess

Durch die im Rahmen der Untersuchung durchgeführten Methoden, die im nachstehenden Kapitel erläutert werden, darunter Workshops, die teilnehmende Beobachtung sowie ein strukturierter Fragebogen, konnte festgestellt werden, dass die Mitarbeiter*innen generell offen für anstehende Veränderungen sind und der Notwendigkeit einer Umstellung positiv gegenüberstehen. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Bewusstsein für Optimierungspotenziale vorhanden ist und ein allgemeines Interesse an einer effizienteren Gestaltung der Arbeitsprozesse besteht. Dennoch verdeutlichen die erhobenen Daten auch, dass Unsicherheiten hinsichtlich der praktischen Umsetzung bestehen und klare Leitlinien sowie eine strukturierte Herangehensweise erforderlich aber auch gewünscht sind, um die Akzeptanz und das Engagement der Mitarbeiter*innen weiter zu fördern.⁷¹

Das 8-Stufen-Modell nach Kotter bietet eine wertvolle Orientierungshilfe, um den Veränderungsprozess gezielt zu steuern, mögliche Widerstände zu minimieren und die Umsetzung der Umstellung systematisch und nachhaltig voranzutreiben.⁷²

⁷⁰ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 177 f.

⁷¹ S. Anhang 2.2: Ergebnisse des Workshops, S. 133 f.; S. Anhang 3.2: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung, S. 136 f.; S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

⁷² Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [27.03.2025] o. S.

Das 8-Stufen-Modell nach Kotter:

Der Acht-Stufen-Prozess des Wandels beschreibt, wie tiefgreifende Veränderungen in Unternehmen gelingen können. Wandel scheitert an bürokratischen Strukturen, politischem Widerstand, mangelndem Vertrauen oder schlechter Führung. Um diese Hindernisse zu überwinden, ist eine strukturierte Methode notwendig. Der Prozess umfasst acht Stufen, die aufeinander aufbauen, wobei jede Stufe durch spezifische Fehler gefährdet ist. Stufe eins bis vier erleichtern es den Status quo aufzutauen. Schritt fünf bis sieben führen neue Verhaltensweisen ein. Wesentliche Schritte sind die Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls und der Aufbau einer starken Führung. Die Reihenfolge der Schritte spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg des Wandels. Viele Unternehmen machen den Fehler, unter Leistungsdruck einzelne Phasen zu überspringen oder neue Reihenfolgen zu erfinden. Wenn Phasen ausgelassen oder nicht umgesetzt werden, entstehen Probleme. Eine stabile Basis ist entscheidend, um nachhaltigen Wandel zu verankern.⁷³

Nachfolgend werden die 8 Schritte näher erläutert.

Dringlichkeit erzeugen

In der initialen Phase des Veränderungsprozesses ist es gemäß Kotter von zentraler Bedeutung, ein gemeinsames Problembewusstsein innerhalb der Organisation zu schaffen. Dies umfasst die Sensibilisierung aller Mitarbeiter*innen, einschließlich des Führungspersonals, für die Notwendigkeit des Wandels. Grundlage hierfür ist eine fundierte und realitätsnahe Analyse der aktuellen Markt- und Wettbewerbssituation, in deren Rahmen sowohl potenzielle Krisen als auch Chancen systematisch identifiziert, reflektiert und transparent kommuniziert werden.⁷⁴

Im vorliegenden Fall konnte die Notwendigkeit der Veränderung durch die durchgeführten Workshops⁷⁵, die teilnehmende Beobachtung⁷⁶ sowie durch die Analyse relevanter Kennzahlen⁷⁷ bestätigt werden. Die Ergebnisse dieser Maßnahmen zeigen deutlich, dass sowohl die Belegschaft als auch die erhobenen Daten eine Notwendigkeit zur Umstellung erkennen lassen. Die beobachteten Prozesse haben bestehende Ineffizienzen aufgedeckt, während die Kennzahlen auf Optimierungspotenziale hinweisen, die durch eine strukturierte Veränderung ausgeschöpft werden können. Damit liegt eine solide Grundlage vor, auf der die weiteren Schritte des Veränderungsprozesses aufbauen können.

⁷³ Vgl. KOTTER (2011), S. 17.

⁷⁴ Vgl. HELMOLD (2023), S. 161.

⁷⁵ S. Anhang 2.2: Ergebnisse des Workshops, S. 133 f.

⁷⁶ S. Anhang 3.2: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung, S. 136 f.

⁷⁷ S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

Ein starkes Führungsteam aufbauen

Ein wirkungsvoller Veränderungsprozess erfordert ein engagiertes und kompetentes Führungsteam, das den Wandel aktiv unterstützt. Dieses Team soll aus Führungskräften und einflussreichen Mitarbeiter*innen bestehen, die den Veränderungsprozess mit ihrer Autorität, Glaubwürdigkeit und ihrem Engagement vorantreiben. Durch ihre Vorbildfunktion motivieren sie andere Mitarbeiter*innen, sich der Veränderung anzuschließen und tragen dazu bei, Unsicherheiten abzubauen.⁷⁸

Vision und Strategie entwickeln

In der dritten Phase des Veränderungsprozesses entwickelt das zuvor etablierte Führungsteam eine konsistente Veränderungsvision. Diese Vision dient als gemeinsamer Orientierungsrahmen, fördert die zielgerichtete Koordination innerhalb der Organisation und kann als motivierender Impuls für die Mitarbeiter*innen wirken. Nach Kotter soll eine wirksame Vision anschaulich, realisierbar, hinreichend konkret sowie zugleich flexibel genug sein, um unterschiedliche Interessenlagen der relevanten Stakeholder zu berücksichtigen. Auf dieser Grundlage wird anschließend eine entsprechende Umsetzungsstrategie entwickelt.⁷⁹

Die Vision kommunizieren

Sobald eine klare Vision entwickelt wurde, ist es wichtig, diese konsequent und auf verschiedenen Kanälen zu kommunizieren. Die Vision soll in regelmäßigen Meetings, internen Mitteilungen und durch persönliche Gespräche vermittelt werden, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeiter*innen die Veränderungsziele verstehen und sich mit ihnen identifizieren können. Eine offene und transparente Kommunikation trägt dazu bei, Ängste abzubauen und das Vertrauen in den Veränderungsprozess zu stärken.⁸⁰

Hindernisse beseitigen & Mitarbeiter*innen befähigen

Damit die geplanten Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden können, müssen mögliche Hindernisse frühzeitig identifiziert und beseitigt werden. Diese Hindernisse können struktureller, kultureller oder individueller Natur sein. Beispielsweise können veraltete Prozesse, fehlende Ressourcen oder mangelnde Kompetenzen den Fortschritt behindern. Durch gezielte Maßnahmen, wie Schulungen oder organisatorische Anpassungen, können diese Hürden abgebaut werden und Mitarbeiter*innen können zu ungewöhnlichen Ideen oder Handlungen ermutigt werden.⁸¹

⁷⁸ Vgl. KOTTER (2011), S. 18.

⁷⁹ Vgl. HELMOLD (2023), S. 161.

⁸⁰ Vgl. KOTTER (2011), S. 18.

⁸¹ Vgl. KOTTER (2011), S. 18.

Schnelle Erfolge erzielen

Kurzfristige Erfolge dienen als Motivation für Mitarbeiter*innen und zeigen, dass der Veränderungsprozess erste positive Ergebnisse bringt. Sie helfen dabei, Stakeholder vom eingeschlagenen Weg zu überzeugen und die Initiative weiter voranzutreiben. Dennoch besteht die Gefahr, dass diese Erfolge fälschlicherweise als vollständiger Wandel wahrgenommen werden. Deshalb ist es wichtig klarzustellen, dass es sich um erste Etappensiege handelt, nicht um den endgültigen kulturellen Wandel.⁸²

Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

In der siebten Phase des Veränderungsprozesses betont Kotter die Notwendigkeit, erreichte Fortschritte nachhaltig zu verankern und darauf aufbauende Veränderungsinitiativen gezielt zu fördern. Es gilt, die bisherigen Erfolge zu konsolidieren, um den Wandel langfristig abzusichern und weitere Entwicklungspotenziale zu erschließen. Kotter mahnt zur Vorsicht, ein Veränderungsvorhaben nicht vorschnell als abgeschlossen zu erklären, da dies die Dynamik des Transformationsprozesses hemmen und notwendige Folgeprozesse behindern kann.⁸³

Neue Ansätze in der Unternehmenskultur verankern

Damit die neuen Prozesse und Verhaltensweisen langfristig Bestand haben, müssen sie fest in der Unternehmenskultur verankert werden. Dies bedeutet, dass die neuen Ansätze in den alltäglichen Arbeitsabläufen integriert und von allen Mitarbeiter*innen gelebt werden. Führungskräfte spielen hierbei eine entscheidende Rolle, indem sie die neuen Werte konsequent vorleben und sicherstellen, dass die Veränderungen langfristig im Unternehmen bestehen bleiben.⁸⁴

⁸² Vgl. LAIG/ABOCEJO (2021), S. 36.

⁸³ Vgl. HELMOLD (2023), S. 162.

⁸⁴ Vgl. KOTTER (2011), S. 18.

3 Durchführung der 4-Schritte Methodik bei der Boehlerit GmbH & Co.KG

Die 4-Schritte-Methodik wird in diesem Kapitel gezielt auf die Boehlerit GmbH & Co.KG angewendet, mit einem besonderen Fokus auf die Segmente Drehen & Fräsen sowie Schwerkraftspannung. Diese Bereiche wurden in enger Abstimmung mit dem Ansprechpartner der Kooperationspartnerin als relevant identifiziert, da sie maßgeblich zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen. Die systematische Anwendung der Methodik ermöglicht eine tiefgehende Analyse aller relevanten Prozessschritte, um bestehende Strukturen zu hinterfragen und gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu entwickeln.

3.1 Schritt 1: Identifikation und Abgrenzung

Im ersten Schritt der 4-Schritte-Methodik, der Identifikation und Abgrenzung, wird der in Kapitel 2.2.2.1 theoretisch erläuterte Ansatz praxisnah auf die Gegebenheiten der Boehlerit GmbH & Co.KG angewendet. Ziel dieses Schrittes ist es, die bestehenden Vertriebsprozesse im Unternehmen detailliert zu analysieren und strukturiert abzugrenzen. Durch diese detaillierte Analyse wird eine fundierte Grundlage geschaffen, um im weiteren Verlauf gezielte Maßnahmen zur Effizienzsteigerung und Prozessverbesserung abzuleiten.⁸⁵

3.1.1 Identifikation und Abgrenzung des Vertriebs allgemein

In diesem Kapitel wird zu Beginn mit der Erläuterung des Vertriebes allgemein gestartet, um eine einheitliche und grundlegende Basis für das Verständnis der spezifischen Vertriebsprozesse zu schaffen. Diese allgemeine Beschreibung dient dazu, die übergeordneten Strukturen, Abläufe und Ziele des Vertriebsprozesses innerhalb der Boehlerit GmbH & Co.KG darzustellen, bevor auf die einzelnen Vertriebssegmente eingegangen wird. Nachstehend wurde der Prozess anhand der Informationen der Boehlerit GmbH & Co.KG analysiert.⁸⁶

Prozessname:

Vertrieb allgemein

⁸⁵ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 100 ff.

⁸⁶ S. Anhang 1.1: Prozessablaufdiagramm allgemein, S. 108 ff.

Prozesszweck:

Der allgemeine Vertriebsprozess verfolgt das Ziel, Kund*innenanfragen und -aufträge systematisch zu bearbeiten. Dabei steht die korrekte Prüfung hinsichtlich Produkttyp, Verfügbarkeit und strategischer Relevanz im Vordergrund. Ziel ist es, eine fehlerfreie Abwicklung zu gewährleisten, die sowohl die Kund*innenzufriedenheit, sowie die interne Effizienz steigert.

Kund*innen und deren Erwartungen:

Die externen Kund*innen, dazu zählen End*kundinnen, Händler*innen und Vertriebspartner*innen, erwarten eine zuverlässige, transparente und termingerechte Bearbeitung ihrer Bestellungen sowie qualitativ hochwertige Produkte. Die internen Kund*innen, wie die Abteilungen Produktion, Logistik, Finanzbuchhaltung und der Vertriebsinnendienst, erwarten eine reibungslose Zusammenarbeit und klare Kommunikation, um den Gesamtprozess effizient zu unterstützen.

Endergebnis des Prozesses:

Das angestrebte Ergebnis ist die erfolgreiche und vollständige Bearbeitung eines Auftrags, vom Eingang der Anfrage über Angebotserstellung, Lieferung bis hin zur Rechnungslegung und Zahlungskontrolle. Ziel ist es, den Auftrag zur vollen Zufriedenheit der Kund*innen abzuschließen.

Auslösendes Strategieereignis:

Der Prozess wird durch den Eingang einer Anfrage von Kund*innen ausgelöst. Diese Anfrage erfolgt in der Regel über Kommunikationswege wie E-Mail, Telefon oder persönliche Gespräche mit dem Außendienst.

Erster Schritt des Prozesses:

Der erste Schritt besteht in der Erfassung und Prüfung der eingehenden Anfrage. Dabei wird analysiert, ob das Produkt dem Boehlerit-Portfolio zugeordnet werden kann und den strategischen Vorgaben des Unternehmens entspricht.

Letzter Schritt des Prozesses:

Der finale Schritt ist die Kontrolle des Zahlungseingangs nach erfolgter Lieferung und Rechnungsstellung. Gegebenenfalls wird das Mahnwesen aktiviert, sollte die Zahlung nicht fristgerecht erfolgen.

Schnittstellen im Prozess:

Es bestehen zahlreiche Schnittstellen zwischen Vertrieb, Außendienst, Einkauf, Produktion, Logistik, Versand, der Finanzabteilung sowie den externen Kund*innen. Diese Schnittstellen sind essenziell für den durchgängigen Informationsfluss und die reibungslose Prozessabwicklung.

Benötigte Ressourcen:

Der Prozess erfordert den Einsatz personeller Ressourcen wie Vertriebsmitarbeiter*innen, dem Außendienst, Sachbearbeiter*innen sowie Mitarbeiter*innen in der Logistik und Finanzbuchhaltung. Darüber hinaus ist ein funktionierendes ERP-System, z. B. SAP sowie eine funktionale Kommunikationsinfrastruktur, z.B. E-Mail, Telefon, CRM erforderlich.

Erfolgsfaktoren:

Zu den zentralen Erfolgsfaktoren zählen eine schnelle und fehlerfreie Prüfung der Auftragsdaten, eine effiziente Kommunikation zwischen den Abteilungen, die Einhaltung von Lieferterminen, sowie ein zuverlässiges Mahnwesen zur Absicherung der Zahlungseingänge.⁸⁷

3.1.2 Identifikation und Abgrenzung des Vertriebs Drehen und Fräsen

In diesem Abschnitt wird der Vertriebsprozess im Segment „Drehen & Fräsen“ der Boehlerit GmbH & Co.KG näher beschrieben.

Drehen ist ein Zerspanungsverfahren, bei dem das Werkstück die rotierende Schnittbewegung ausführt, während das Werkzeug für Vorschub- und Zustellbewegung zuständig ist.⁸⁸

Beim Fräsen handelt es sich um ein Zerspanungsverfahren, bei dem ein mehrschneidiges Werkzeug zur Bearbeitung des Werkstücks eingesetzt wird.⁸⁹

Aufbauend auf der allgemeinen Vertriebsstruktur zeigt die Darstellung, wie die spezifischen Abläufe in diesem Bereich organisiert sind und welche Besonderheiten zu beachten sind. Die Grundlage für diese Beschreibung bilden die unternehmensinternen Informationen, welche im Anhang dargestellt werden.⁹⁰

Prozessname:

Prozess Drehen und Fräsen

⁸⁷ S. Anhang 1.1: Prozessablaufdiagramm allgemein, S. 108 ff.

⁸⁸ Vgl. DIETRICH/RICHTER (2020), S. 61.

⁸⁹ Vgl. DIETRICH/RICHTER (2020), S. 181.

⁹⁰ S. Anhang 1.2: Prozessablaufdiagramm Drehen und Fräsen, S. 116 ff.

Prozesszweck:

Der Prozess im Segment „Drehen und Fräsen“ dient der strukturierten Bearbeitung von Anfragen und Bestellungen für entsprechende Produkte. Ziel ist es, sowohl Standardprodukte als auch Artikel mit technischem Klärungsbedarf effizient und kund*innenorientiert abzuwickeln. Besonderes Augenmerk liegt auf der technischen Machbarkeit und der Verfügbarkeit der Produkte.

Kund*innen und deren Erwartungen:

Die Kund*innen dieses Prozesses, darunter Direktkund*innen, Vertriebspartner*innen und Außendienstmitarbeiter*innen, erwarten eine schnelle, präzise und lösungsorientierte Bearbeitung ihrer Anfragen. Vor allem bei Sonderwünschen oder nicht verfügbaren Artikeln rechnen sie mit transparenten Informationen, Alternativvorschlägen und verlässlichen Lieferzusagen.

Endergebnis des Prozesses:

Das Ziel des Prozesses ist die termingerechte Auslieferung des angefragten Produkts in der geforderten Qualität und Menge. Der Abschluss umfasst die ordnungsgemäße Rechnungsstellung und die Überprüfung des Zahlungseingangs.

Auslösendes Strategieereignis:

Der Prozess wird durch eine Kund*innenanfrage oder eine Bestellung ausgelöst. Diese kann sich auf ein bestehendes Produkt oder eine Sonderanfertigung beziehen.

Erster Schritt des Prozesses:

Der Prozess beginnt mit der Prüfung des Produktcharakters, um festzustellen, ob das Produkt dem Segment „Drehen und Fräsen“ zuzuordnen ist und strategisch zur Boehlerit GmbH & Co.KG passt.

Letzter Schritt des Prozesses:

Der letzte Schritt umfasst die Kontrolle des Zahlungseingangs. Wird kein fristgerechter Zahlungseingang festgestellt, wird das Mahnwesen aktiviert, um die finanzielle Abwicklung abzusichern.

Schnittstellen im Prozess:

Zentrale Schnittstellen bestehen zwischen Vertrieb, Außendienst, Segmentbearbeitung, Produktion, Logistik, Finanzabteilung und Kund*innen. Besonders wichtig ist die Abstimmung bei Verfügbarkeitsprüfungen, Preisfindung und Sonderlösungen.

Benötigte Ressourcen:

Erforderlich sind Fachkräfte im Vertrieb, Segmentverantwortliche, Mitarbeiter*innen aus der Finanzabteilung sowie der Produktions- und Logistikbereiche. Technisch notwendig sind ERP-Systeme wie SAP. Außerdem sind Anbindungen an externe Lieferant*innen bei Sonderlösungen notwendig.

Erfolgsfaktoren:

Der Erfolg des Prozesses hängt von einer genauen technischen Prüfung der Kund*innenanforderung, einer klaren Kommunikation mit den Kund*innen sowie einer flexiblen Reaktion auf Änderungswünsche oder Lieferengpässe ab. Die strukturierte Segmentarbeit trägt ebenfalls wesentlich zur Prozesssicherheit bei.⁹¹

3.1.3 Identifikation und Abgrenzung des Vertriebs Schwerzerspanung

In diesem Abschnitt wird der Vertriebsprozess im Segment „Schwerzerspanung“ der Boehlerit GmbH & Co.KG dargestellt. Im Bereich der Schwerzerspanung handelt es sich um die Hochleistungsbearbeitung großer oder schwer zu zerspanender Werkstücke, bei der robuste und präzise Werkzeugsysteme erforderlich sind.⁹²

Aufbauend auf der allgemeinen Einführung wird erläutert, wie die Abläufe in diesem technisch anspruchsvollen Bereich strukturiert sind und welche besonderen Anforderungen bestehen. Die Beschreibung basiert auf dem im Anhang dargestellten Prozess und bildet die Grundlage zur Nachvollziehbarkeit und Einordnung des Prozesses innerhalb des Gesamtvertriebs.⁹³

Prozessname:

Schwerzerspanung

Prozesszweck:

Der Vertriebsprozess im Segment „Schwerzerspanung“ ist auf die Bearbeitung komplexer Kund*innenanfragen ausgerichtet. Ziel ist es, neben Standardprodukten maßgeschneiderte Lösungen und Projekte zu realisieren. Die technische Machbarkeit, die Wirtschaftlichkeit und die exakte Erfüllung der Kund*innenanforderung stehen im Fokus.

⁹¹ S. Anhang 1.2: Prozessablaufdiagramm Drehen und Fräsen, S. 116 ff.

⁹² Vgl. o.V. (o. J.a.), Onlinequelle [17.04.2025] o. S.

⁹³ S. Anhang 1.3: Prozessablaufdiagramm Schwerzerspanung, S. 124 ff.

Kund*innen und deren Erwartungen:

Die Kund*innen, darunter Direktkund*innen, Vertriebspartner*innen und Tochtergesellschaften, erwarten eine präzise technische Umsetzung ihrer Anforderungen, transparente Kommunikation, vollständige Dokumentation und höchste Qualität. Besonders bei Engineeringlösungen sind Flexibilität, Innovationsfähigkeit und Termintreue von großer Bedeutung.

Endergebnis des Prozesses:

Das Ergebnis ist ein ausgeliefertes Produkt, das exakt auf die Bedürfnisse der Kund*innen zugeschnitten ist, inklusive aller technischen Zeichnungen, begleitenden Unterlagen und einer korrekten Fakturierung. Der Zahlungseingang bildet den Abschluss des Prozesses.

Auslösendes Strategieereignis:

Der Startpunkt ist eine Kund*innenanfrage oder ein Auftrag, der eine technische Prüfung und Zuordnung zum Segment „Schwerzerspannung“ erfordert. Oft handelt es sich um Produkte mit Entwicklungsbedarf oder um komplexe Projekte.

Erster Schritt des Prozesses:

Der erste Schritt ist die Entgegennahme der Anfrage und deren Erstprüfung, ob es sich um ein Produkt aus dem Segment handelt und ob dieses den strategischen Vorgaben entspricht.

Letzter Schritt des Prozesses:

Der finale Schritt ist der Abschluss des Auftrags mit Versand, Dokumentation, Rechnungsstellung und Zahlungseingangskontrolle.

Schnittstellen im Prozess:

Die Schnittstellen sind vielfältig. Sie umfassen den Austausch zwischen Vertrieb, Außendienst, Produktmanagement, Einkauf, Konstruktion, Qualitätssicherung, Versand sowie mit externen Partner*innen und Kund*innen. Die Koordination dieser Schnittstellen ist entscheidend für den Projekterfolg.

Benötigte Ressourcen:

Neben qualifiziertem Fachpersonal werden technische Ressourcen wie CAD-Software, SAP-Systeme und Konstruktionstools benötigt. Materialressourcen und ggf. externe Dienstleister*innen sind ebenfalls erforderlich, um komplexe Sonderlösungen umzusetzen.

Erfolgsfaktoren:

Eine präzise Anforderungsaufnahme, fundierte technische Machbarkeitsprüfungen, interne Abstimmungen, effizientes Projektmanagement und eine termingerechte Lieferung sind essenziell. Besonders wichtig ist die Fähigkeit, Innovationspotenzial zu erkennen und kund*innenspezifische Lösungen wirtschaftlich umzusetzen.⁹⁴

3.2 Schritt 2: Analyse der Ist-Prozesse

Zu Beginn dieses Kapitels soll erwähnt werden, dass die gesamte Auftragserfassung im SAP-System erfolgt. Die Auftragserfassung in SAP ist der Prozess, bei dem Kund*innenaufträge im System angelegt werden. Dabei werden alle wichtigen Informationen wie Kund*innendaten, Materialnummern, Mengen, Preise, Liefertermine und Zahlungsbedingungen in ein Formular eingegeben.⁹⁵ Im Angebots- und Auftragsprozess unterstützt SAP durch standardisierte Module die strukturierte Bearbeitung von Kund*innenanfragen bis hin zur Auslieferung. Der Ablauf beginnt in der Regel mit der Angebotserstellung, bei der in SAP über die Transaktion VA21 ein Angebot erfasst wird. Hierbei werden Kund*innendaten, Artikelnummern, Preise und Lieferbedingungen hinterlegt. Nach Bestätigung durch den*die Kund*in wird das Angebot in einen Auftrag umgewandelt, dies geschieht über die Transaktion VA01. Der Auftrag durchläuft daraufhin mehrere Prüfungen, zur Verfügbarkeit (ATP-Prüfung) und zur Bonität, via Kreditmanagement. Parallel werden in SAP automatisch Reservierungen in der Materialwirtschaft (MM) und Belastungen im Vertriebskontrollsystem (SD) vorgenommen. Im Anschluss erfolgt die Lieferabwicklung, beginnend mit der Kommissionierung und endend mit dem Versand, hierfür werden die Transaktionen VL01N, VL02N verwendet. Abschließend wird mit der Transaktion VF01 die Rechnung erzeugt. Das System übergibt automatisch die Abrechnungsdaten an das Finanzwesen (FI), wo der Zahlungseingang überwacht wird. Diese integrierte Prozesskette sorgt für eine durchgängige Nachverfolgbarkeit und hohe Effizienz in der Auftragsbearbeitung.⁹⁶

In den kommenden Kapiteln erfolgt die Beschreibung der Prozessablaufdiagramme, die erläutern welche Schritte bei der Auftragsbearbeitung wichtig sind.

Zug Beginn wurde für jedes Segment das Übersichtsblatt der Prozessablaufdiagramme in der Arbeit im jeweiligen Kapitel dargestellt. Die detaillierten Prozessablaufdiagramme sind im Anhang 1⁹⁷ dargestellt.

Nachfolgend die Analyse der Ist-Situation der Prozesse.

⁹⁴ S. Anhang 1.3: Prozessablaufdiagramm Schwerzerspannung, S. 124 ff.

⁹⁵ Vgl. SAP Information Steward (2020), Onlinequelle [24.03.2025], S. 63 ff.

⁹⁶ Vgl. SAP Information Steward (2020), Onlinequelle [24.03.2025], S. 73 ff.

⁹⁷ S. Anhang 1: Prozessablaufdiagramme, S. 108 ff.

3.2.1 Analyse des IST-Prozesses des Vertriebs allgemein

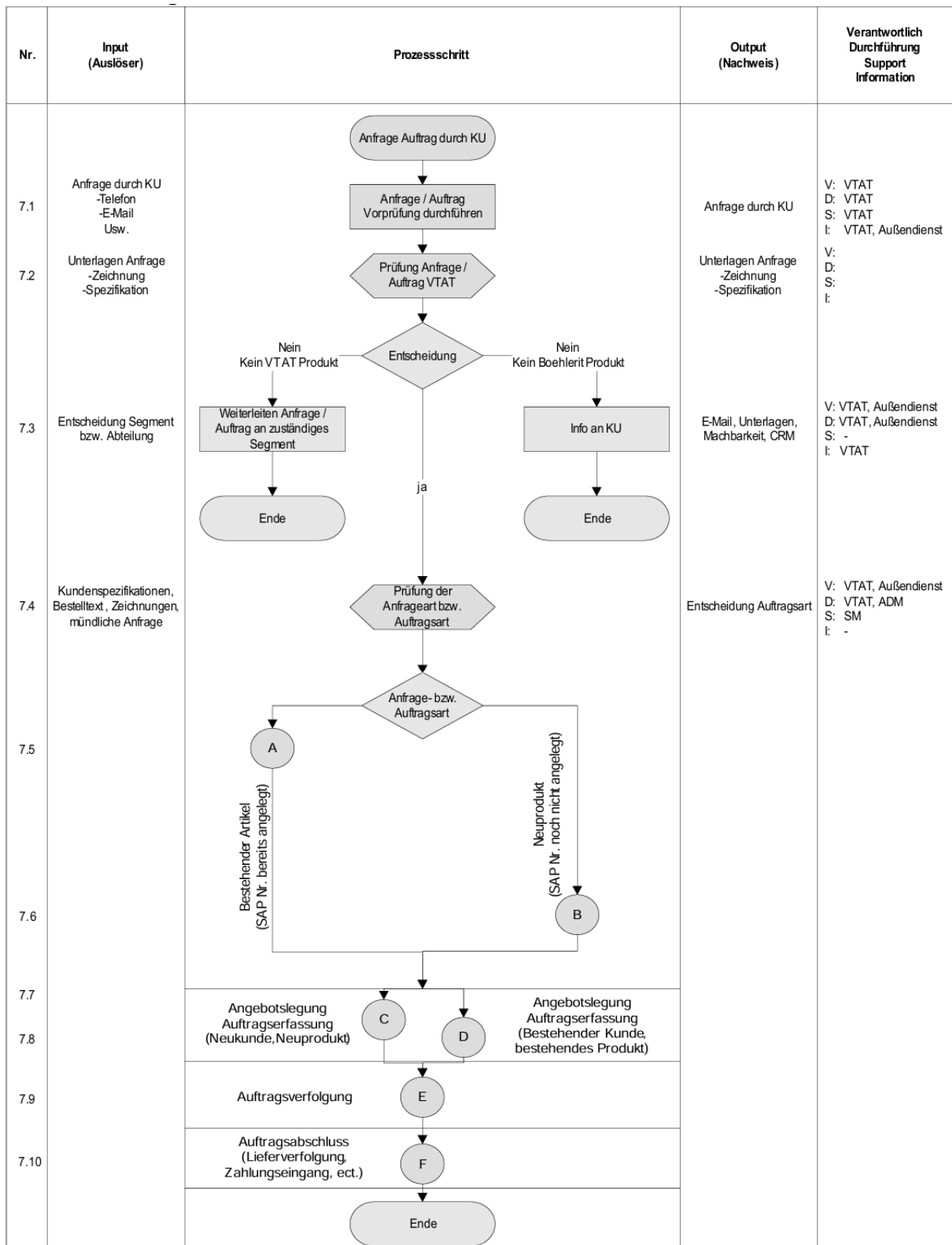


Abbildung 10: Prozessablaufdiagramm allgemein
Quelle: Darstellung Boehlerit GmbH & Co.KG.

Symbole und ihre Bedeutung:

Die Folgenden Erläuterungen gelten ebenfalls für die Prozesse Drehen und Fräsen sowie Schwerzerspannung.

Oval (Start/Ereignis/Ende): Kennzeichnet den Beginn oder das Ende eines Prozesses.

Rechteck (Prozessschritt/Tätigkeit): Stellt eine konkrete Aktion oder Aufgabe innerhalb des Prozesses dar.

Raute (Entscheidungspunkt): Markiert einen Entscheidungspunkt, an dem sich der Prozess je nach Bedingung in verschiedene Richtungen verzweigt.

Kreis mit Buchstaben (Verknüpfung zu einem anderen Abschnitt): Symbolisiert eine Verbindung zu einem weiteren Prozessschritt, der an anderer Stelle im Dokument oder Prozessmodell weitergeführt wird.

Ablaufbeschreibung des Prozessablaufdiagramms Vertrieb allgemein:

Der dokumentierte Vertriebsprozess bei der Boehlerit GmbH & Co.KG beschreibt detailliert und strukturiert die einzelnen Schritte vom Eingang einer Kund*innenanfrage bis zum endgültigen Auftragsabschluss.

Der Prozess beginnt mit dem Eingang einer Anfrage oder eines Auftrags, der telefonisch, per E-Mail oder auf anderem Wege übermittelt werden kann. Zunächst erfolgt eine Vorprüfung durch die Vertriebsabteilung (VTAT), bei der geklärt wird, ob es sich um ein Boehlerit-Produkt handelt und ob es sich um ein Standardprodukt oder eine Sonderanfertigung handelt. Dabei wird die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Segment überprüft, je nachdem, ob es sich z. B. um Werkzeuge für Schwerzerspannung, Drehen & Fräsen oder Werkzeughersteller handelt. Ist das Produkt nicht korrekt zugeordnet oder gehört es nicht ins Boehlerit-Portfolio, wird die Anfrage entweder an die zuständige Abteilung weitergeleitet oder abgelehnt. Gleichzeitig wird der Kunde ins CRM-System aufgenommen.

Nach dieser ersten Zuordnung wird die Art des Produkts bestimmt. Hier wird entschieden, ob es sich um einen bestehenden Artikel mit im System hinterlegter Materialnummer handelt oder um ein Neuprodukt, das noch nicht im System angelegt ist.

Vorgehen bei bestehenden Artikeln

Für bestehende Artikel prüft der*die Sachbearbeiter*in die Mindestbestellmenge, die Materialverfügbarkeit, sowie eventuell alternative Artikel, falls das angefragte Produkt ungültig oder nicht mehr verfügbar ist. Sollte es sich um eine*n Neukund*in handeln, wird durch die

Finanzbuchhaltung eine Bonitätsprüfung durchgeführt. Im nächsten Schritt wird ein konkreter Liefertermin auf Basis aktueller Lagerbestände und Lieferzeiten ermittelt und an den*die Kund*in kommuniziert.

Vorgehen bei neuen Produkten

Bei Neuprodukten ist der Ablauf umfangreicher. Auch hier beginnt alles mit der Prüfung von Mindestmengen und Lieferoptionen. Danach wird ermittelt, ob es sich um ein neues Produkt oder eine Variante eines bestehenden Produkts handelt. Ist eine Sonderlösung notwendig, wird eine Machbarkeitsprüfung durch das zuständige Segment eingeleitet. Diese Abteilung entscheidet, ob die Herstellung möglich ist und klärt etwaige Anpassungen direkt mit dem*der Kund*in. Die technischen Daten werden durch den Vertrieb zusammengeführt, und auf Basis der Entscheidung wird ein Liefertermin abgeschätzt, der dem*der Kund*in mitgeteilt wird.

Sobald die Machbarkeit geklärt ist, beginnt die Angebots- und Auftragserfassungsphase. Hier werden Preise festgelegt, entweder durch Einholung von Angeboten bei Lieferant*innen im Falle von Fremdfertigung oder durch interne Kalkulationen bei Eigenfertigung. Die Kund*innenzuordnung zu Rabattgruppen erfolgt ebenfalls in diesem Schritt. Anschließend wird ein schriftliches Angebot erstellt und dem*der Kund*in übermittelt. Der Außendienst kann an dieser Stelle die Rückmeldung des*der Kund*in aktiv einholen. Wenn der*die Kund*in die Bestellung bestätigt, wird diese nochmals auf formale Korrektheit geprüft. Dabei wird auf die Übereinstimmung mit dem Angebot geachtet, und eventuelle Abweichungen werden mit dem*der Kund*in geklärt. Bei vollständiger Übereinstimmung erfolgt die Erstellung der Auftragsbestätigung und systemseitig die Auslösung des Auftrags.

Für bestehende Kund*innen und Produkte ist der Prozess einfacher. Hier wird die Verfügbarkeit und die Preisgültigkeit überprüft, eventuell Preisanpassungen vorgenommen und mit dem*der Kund*in abgestimmt. Danach wird wie gehabt die Auftragsbestätigung erstellt und der Auftrag wird systemtechnisch ausgelöst.

Im Anschluss folgt die Auftragsverfolgung, bei der sichergestellt wird, dass die Liefertermine eingehalten werden. Bei Abweichungen wird der*die Kund*in rechtzeitig informiert. Der finale Schritt ist der Auftragsabschluss, bei dem die Auslieferung überwacht, die Rechnung erstellt, die Lieferung fakturiert und der Zahlungseingang kontrolliert wird. Bei EU- und Inlandskund*innen erfolgt die Fakturierung automatisch durch SAP, bei Drittländern manuell durch die Versandabteilung. Die Überwachung des Zahlungseingangs geschieht nach den internen Vorgaben des Mahnwesens.⁹⁸

⁹⁸ S. Anhang 1.1: Prozessablaufdiagramm allgemein, S. 108 ff.

3.2.2 Analyse des IST-Prozesses des Segments Drehen und Fräsen

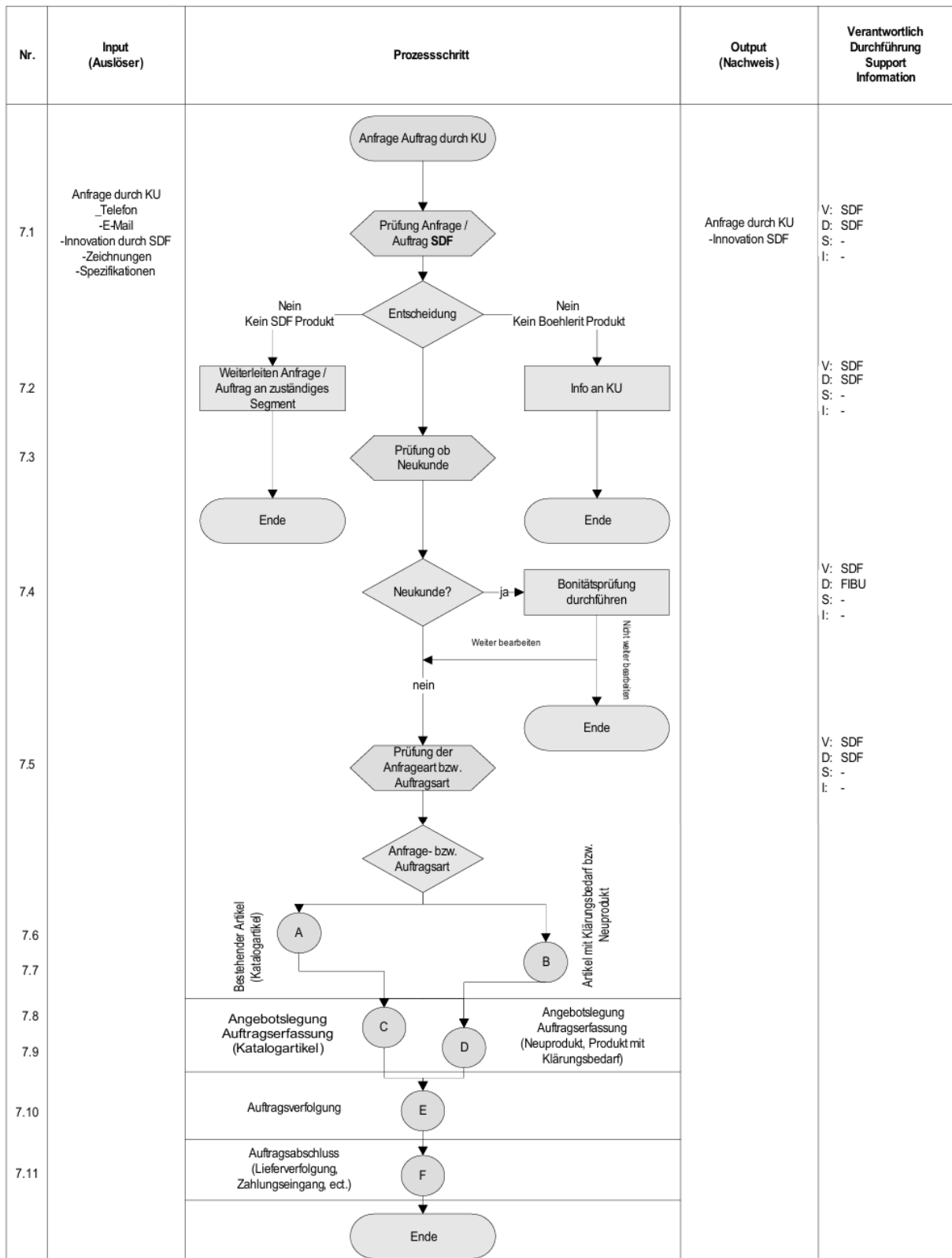


Abbildung 11: Prozessablaufdiagramm Drehen & Fräsen
Quelle: Darstellung Boehlerit GmbH & Co.KG.

Ablaufbeschreibung des Prozessablaufdiagramms des Segments Drehen und Fräsen:

Grundsätzlich laufen die Prozesse im Segment Drehen und Fräsen analog zur allgemeinen Vertriebsprozessbeschreibung ab. Ergänzend wird im Segment besonderer Wert auf die spezifische Prüfung von Artikeln mit Klärungsbedarf sowie Neuprodukten gelegt. So wird zusätzlich zur allgemeinen Materialprüfung gezielt eruiert, ob bei nicht verfügbaren oder ungültigen Produkten eine geeignete Alternative aus dem Standardprogramm besteht. Sollte keine passende Alternative vorhanden sein oder von den Kund*innen abgelehnt werden, wird geprüft, ob eine Sonderlösung angeboten werden kann. Eine wichtige Erweiterung im Entscheidungsprozess ist hierbei die Bewertung des Kund*innenpotenzials, um festzustellen, ob eine Weiterbearbeitung der Anfrage sinnvoll ist.

Bei Produkten mit technischem Klärungsbedarf wird eine tiefergehende Machbarkeitsprüfung durchgeführt, die gegebenenfalls die technische Rücksprache mit externen Lieferant*innen umfasst. Falls Änderungen am Produkt notwendig werden, erfolgt die Abstimmung darüber direkt mit den Kund*innen. Sollte eine Umsetzung trotz Anpassungen nicht möglich sein oder nicht akzeptiert werden, wird der*die Kund*in über die Ablehnung informiert.

Darüber hinaus wird bei der Angebotslegung und Auftragserfassung zusätzlich zwischen Katalogartikeln und Neuprodukten mit Klärungsbedarf unterschieden. Während sich der Standardprozess bei Katalogartikeln an der allgemeinen Vorgehensweise orientiert, erfolgt bei Neuprodukten eine nochmalige Prüfung auf Übereinstimmung zwischen Angebot und Bestellung, inklusive möglicher Korrekturen bei Abweichungen.

Auch die Segmentmitarbeiter*innen übernehmen explizit die Verantwortung für die Überprüfung der Auslieferung sowie die Information an den*die Kund*in bei etwaigen Verzögerungen. Dieser dezentrale und segmentbezogene Ansatz erlaubt eine zielgerichtete Betreuung und technische Einschätzung komplexer oder individueller Kund*innenanfragen.⁹⁹

⁹⁹ S. Anhang 1.2: Prozessablaufdiagramm Drehen und Fräsen, S. 116 ff.

3.2.3 Analyse des IST-Prozesses des Segments Schwerzerspannung

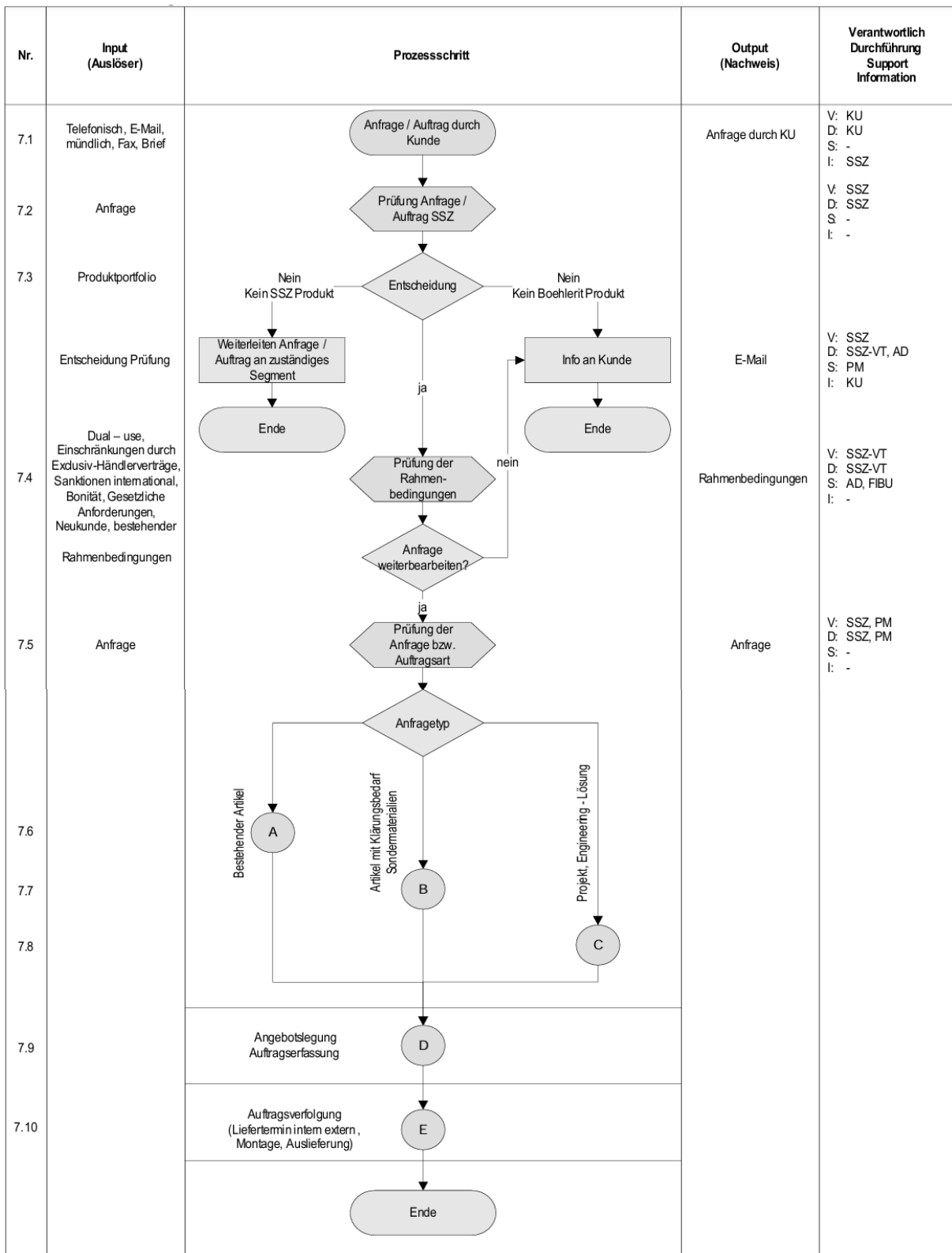


Abbildung 12: Prozessablaufdiagramm Schwerzerspannung
Quelle: Darstellung Boehlerit GmbH & Co.KG.

Ablaufbeschreibung des Prozessablaufdiagramms des Segments Schwerzerspannung:

Grundsätzlich orientiert sich der Ablauf im Segment Schwerzerspannung ebenfalls an den allgemeinen Vertriebsprozessen. Darüber hinaus werden je nach Art der Anfrage spezifische Ergänzungen vorgenommen, um den besonderen Anforderungen in diesem Segment gerecht zu werden. Es wird zwischen drei Grundtypen unterschieden. Bestehende Artikel, Artikel mit Klärungsbedarf bzw. Sondermaterialien und komplexe Projekt- bzw. Engineeringlösungen.

Ein wesentlicher Zusatzpunkt ist die frühzeitige Prüfung der Rahmenbedingungen, vor allem hinsichtlich rechtlicher und strategischer Einschränkungen, z. B. Dual-Use-Güter, Sanktionslisten, Exklusivverträge. Bei Anfragen zu bestehenden Artikeln wird zusätzlich geprüft, ob Angebote vorliegen oder ob bestehende Alternativen eingesetzt werden können, um die Produktvielfalt bewusst zu steuern.

Im Falle von Sondermaterialien oder Artikeln mit Klärungsbedarf wird detailliert erhoben, ob eine Standardlösung möglich ist, ob eine Sonderlösung gerechtfertigt wäre und welche technischen sowie wirtschaftlichen Aspekte damit verbunden sind. Dazu gehört die Einbindung von Lieferant*innen zur technischen Machbarkeitsprüfung und die Erstellung von Zeichnungen und Stammdaten.

Für Engineeringlösungen ist der Prozess deutlich erweitert. Hier wird ein Pflichtenheft gemeinsam mit den Kund*innen erstellt, bestehende Projekte werden als Vergleich herangezogen und ein individuelles Lösungskonzept erarbeitet. Dabei wird der Aufwand hinsichtlich Konstruktion, Entwicklungsbedarf und Marktpotenzial analysiert, gegebenenfalls mit Blick auf Innovation und Alleinstellungsmerkmale, z. B. Patentierbarkeit.

Bei der Angebotslegung und Auftragserfassung wird auf eine engere Abstimmung zwischen Vertrieb, Produktmanagement und Kund*innen geachtet. Die technische und kaufmännische Übereinstimmung wird geprüft, und bei Abweichungen erfolgt eine klare Rücksprache. Besonders bei Projektlösungen wird ein Vorprojektplan erstellt und es werden systematisch Vor-AB und finale AB mit Liefertermin übermittelt.

Auch der Bereich Auftragsverfolgung und -abschluss ist erweitert. Es wird sichergestellt, dass sämtliche Fertigungszeichnungen, Messmittel und Komponenten bereitstehen. Der Prozess umfasst interne und externe Montage, die Ausgangskontrolle, die Erstellung kund*innenspezifischer Dokumente sowie eine detaillierte Verpackungs- und Auslieferungslogistik. So wird gewährleistet, dass komplexe Lösungen den Kund*innenanforderungen in vollem Umfang entsprechen.¹⁰⁰

¹⁰⁰ S. Anhang 1.3: Prozessablaufdiagramm Schwerzerspannung, S. 124 ff.

Die drei beschriebenen Prozesse, der allgemeine Vertriebsprozess, der Prozess im Segment Drehen und Fräsen sowie der Prozess im Segment Schwerzerspannung weisen strukturelle Gemeinsamkeiten auf, sowohl in ihrer grundlegenden Abfolge als auch in den verwendeten Prüf- und Bearbeitungsschritten. Diese Prozesse folgen einem einheitlichen Schema, wobei der gesamte Ablauf zunächst allgemein beschrieben wird, um eine klare Struktur vorzugeben. Anschließend gehen die beiden Segmente Drehen und Fräsen sowie Schwerzerspannung tiefer ins Detail und behandeln spezifische Anforderungen, Abläufe und Besonderheiten, die für diese jeweiligen Bearbeitungsmethoden relevant sind. Dadurch wird sichergestellt, dass sowohl die allgemeine Prozessstruktur als auch die spezifischen technischen und organisatorischen Anforderungen berücksichtigt werden.

Da die Grundstruktur dieser Prozesse stark übereinstimmt, lassen sich die identifizierten Probleme auf alle drei Bereiche gleichermaßen anwenden. Häufige Herausforderungen wie ineffiziente Schnittstellen, mangelnde klare Verantwortlichkeiten, redundante Arbeitsabläufe oder unzureichende Produktspezialisierung wirken sich in ähnlicher Weise auf den allgemeinen Vertrieb sowie die Segmente Drehen und Fräsen und Schwerzerspannung aus. Ebenso haben die in den weiteren Kapiteln vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen das Potenzial, alle drei Prozesse nachhaltig zu verbessern.

Aus diesem Grund wird im Folgenden eine einheitliche Betrachtung der Probleme und Lösungen vorgenommen, die gleichermaßen für den allgemeinen Vertrieb, das Segment Drehen und Fräsen sowie das Segment Schwerzerspannung gilt.

3.2.4 Optimierungsansätze zur Prozessverbesserung

Im Rahmen dieser Masterarbeit steht die Analyse und Optimierung der Prozesse rund um die Auftragsannahme und -bearbeitung im Mittelpunkt. Der Betrachtungsschwerpunkt liegt auf dem Ablauf von der ersten Anfrage durch Kund*innen bis zur systematischen Erfassung des Auftrags im System. Dieser Abschnitt gilt als kritisch für die Effizienz und Transparenz der gesamten Auftragsabwicklung und wurde gezielt als Fokusbereich ausgewählt.

Die nachgelagerte Lieferverfolgung, die unter anderem die Terminabstimmung mit internen Bereichen und externen Partner*innen, Montageprozesse sowie die abschließende Auslieferung und Qualitätskontrolle umfasst, wird nicht näher betrachtet. Diese Prozessphase ist durch eine hohe Komplexität und zahlreiche Schnittstellen zur Fertigungssteuerung sowie zu externen Dienstleistern geprägt. Eine detaillierte Analyse dieser Abläufe würde den Rahmen der Arbeit überschreiten und ist bewusst ausgeklammert.

Der Fokus liegt stattdessen auf den vorgelagerten Prozessschritten der Auftragsannahme und -erfassung, da diese als zentraler Hebel für Effizienzsteigerungen identifiziert wurden. Ziel ist

es, durch die Analyse bestehender Abläufe sowie die Ableitung gezielter Optimierungsmaßnahmen eine verbesserte Prozessqualität zu erreichen.

3.2.4.1 Allgemeine Analyse der Vertriebsinnendienst-Prozesse

Im Rahmen eines Workshops wurden Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Abteilungen und hierarchischen Ebenen zusammengebracht, um die bestehenden Prozesse und Strukturen im Vertriebsinnendienst der Boehlerit GmbH & Co.KG eingehend zu analysieren. Während des Workshops konnten die Teilnehmer*Innen ihre Erfahrungen und Perspektiven zu den aktuellen Arbeitsabläufen und Herausforderungen teilen. Parallel wurde eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt, bei der direkt der Arbeitsalltag des Teams beobachtet wurde, um die Prozesse in der Praxis zu erleben und spezifische Schwachstellen zu identifizieren. Durch diese methodische Herangehensweise konnte ein umfassender Einblick in die täglichen Abläufe und die damit verbundenen Probleme gewonnen werden. Diese gewonnenen Erkenntnisse sind von zentraler Bedeutung für die nachfolgende Diskussion.

Nachstehend werden die Durchführung des Workshops sowie der teilnehmenden Beobachtung erläutert.

Workshop

Im Zuge der Analyse der bestehenden Prozesse im Vertriebsinnendienst der Boehlerit GmbH & Co.KG wurde ein Workshop mit 10 Mitarbeiter*innen des Vertriebsinnendienstes durchgeführt. Ziel dieses Workshops war es, die alltäglichen Herausforderungen systematisch zu identifizieren, Verbesserungspotenziale aufzudecken und konkrete Lösungsansätze zu erarbeiten. Die Erkenntnisse aus dieser Veranstaltung sollten eine fundierte Grundlage für zukünftige Optimierungsmaßnahmen bieten, um die Effizienz der Abläufe im Vertriebsinnendienst nachhaltig zu steigern.

Vorbereitung und Struktur des Workshops

Damit der Workshop sinnvoll durchgeführt werden konnte, wurden im Vorfeld wichtige Maßnahmen getroffen. Zunächst wurde gemeinsam mit der Geschäftsleitung das Ziel des Workshops festgelegt. Durch ihre Perspektive erhoffte man sich gezielte Ansätze zur Verbesserung, vor allem mit Blick auf eine Verkürzung der Durchlaufzeiten und eine effizientere Nutzung von Ressourcen.

Nachdem die Ziele feststanden, wurden gezielt Mitarbeiter*innen aus dem Vertriebsinnendienst eingeladen. Der Vertriebsinnendienst übernimmt zahlreiche organisatorische und administrative Aufgaben rund um den Verkaufsprozess, die Angebotserstellung, Auftragsabwicklung, Pflege von Kund*innendaten sowie die

Kommunikation mit anderen Abteilungen wie Lager oder Versand. Da die Mitarbeiter*innen täglich mit den internen Abläufen arbeiten und im engen Austausch mit Kund*innen und Kolleg*innen stehen, wissen sie am besten, wo es im Prozess Probleme gibt, und was verbessert werden kann.

Die Einladung zum Workshop erfolgte per E-Mail und enthielt erste Informationen zum Ablauf und Zweck, damit sich alle gut vorbereiten konnten.

Ein weiterer wichtiger Schritt war die Erstellung einer klaren Agenda. So wussten alle Teilnehmer*innen, wie der Workshop aufgebaut ist, da dieser in mehrere Abschnitte unterteilt war. Nach einer kurzen Einführung mit Ziel- und Methodenklärung konnten die Teilnehmer*innen in einer offenen Runde ihre Probleme und Herausforderungen nennen. Diese wurden sortiert, sodass in Kleingruppen gezielt daran gearbeitet werden konnte. Um die Diskussion in den Gruppen zu unterstützen, gab es vorbereitete Leitfragen, die halfen, sich mit bestimmten Prozessbereichen genauer zu befassen und gemeinsam Lösungen zu entwickeln.¹⁰¹

Zentrale Erkenntnisse und identifizierte Problemfelder

Bereits in der ersten Brainstorming-Phase zeigte sich eine Vielzahl an Herausforderungen, die die Arbeit im Vertriebsinnendienst erschweren. Besonders häufig wurden lange Bearbeitungszeiten für Sonderaufträge als Problem genannt. Diese resultieren vor allem aus aufwendigen Abstimmungen zwischen verschiedenen Abteilungen sowie fehlenden standardisierten Abläufen, aber auch fehlendem Wissen zu bestimmten Produkten, wodurch Verzögerungen entstehen. Ebenfalls wurde bemängelt, dass in der Angebotskalkulation Unklarheiten über Zuständigkeiten bestehen, was dazu führt, dass Anfragen unnötig lange in Bearbeitung bleiben oder abgestimmt werden müssen.

Ein weiteres wesentliches Problemfeld ist die fehlende Transparenz in der internen Kommunikation zwischen Vertrieb, Einkauf und Technik. Da viele Prozesse abteilungsübergreifend laufen, kommt es zu Verzögerungen, wenn Informationen nicht rechtzeitig weitergegeben werden oder Missverständnisse in der Abstimmung auftreten. Die Teilnehmer*innen berichteten zudem, dass viele Arbeitsschritte nach wie vor manuell erfolgen, was nicht nur zeitaufwendig ist, sondern auch das Risiko für Fehler erhöht. Hier wurde vor allem die Angebots- und Auftragsabwicklung genannt, bei der ein hoher administrativer Aufwand besteht, der durch den verstärkten Einsatz digitaler Tools deutlich reduziert werden könnte.

Neben den internen Herausforderungen wurden Probleme in der externen Kommunikation mit Kund*innen identifiziert. Häufige Rückfragen zu Angeboten entstehen vor allem durch unklare oder unvollständige Informationen, wodurch zusätzlicher Abstimmungsaufwand entsteht und

¹⁰¹ S. Anhang 2.1: Fragen für den Workshop, S. 132 f.

Bearbeitungszeiten verlängert werden. Besonders ärgerlich ist dies, da die Mitarbeiter*innen im Vertriebsinnendienst dieselben Fragen beantworten müssen, ohne dass eine zentrale Wissensquelle existiert, die diesen Prozess effizienter gestalten könnte.¹⁰²

Teilnehmende Beobachtung

Um eine fundierte Analyse der bestehenden Prozesse im Vertriebsinnendienst zu ermöglichen, wurde im Rahmen der Untersuchung zusätzlich eine teilnehmende Beobachtung durchgeführt. Ziel war es, ein realistisches Bild des Arbeitsalltags zu gewinnen, die täglichen Herausforderungen der Mitarbeiter*innen zu verstehen und potenzielle Optimierungsansätze zu identifizieren.

Vorbereitung der Beobachtung

Damit die Beobachtung zielgerichtet verläuft, wurden im Vorfeld spezifische Leitfragen formuliert. Diese Fragen konzentrierten sich auf zentrale Aspekte der täglichen Arbeit, darunter die Strukturierung der Aufgaben, typische Herausforderungen, Schnittstellen zu anderen Abteilungen sowie die Nutzung von IT-Systemen und digitalen Hilfsmitteln.¹⁰³ Besondere Aufmerksamkeit galt den wiederkehrenden Problemen, welche zuvor in dem erwähnten Workshop identifiziert wurden, um diese gezielt zu überprüfen und mit konkreten Beobachtungen zu untermauern.

Vor der Begleitung der Mitarbeiter*innen wurde eine kurze Einführung durchgeführt, in der das Ziel der Beobachtung erklärt und darauf hingewiesen wurde, dass keine aktiven Eingriffe in die Arbeitsprozesse erfolgen würden. Fragen wurden gestellt, wenn es notwendig war, um einzelne Abläufe besser zu verstehen. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass die Beobachtung unverfälscht und repräsentativ für den tatsächlichen Arbeitsalltag bleibt.

Durchführung der Beobachtung und zentrale Erkenntnisse

Über zwei Tage hinweg wurden drei Mitarbeiter*innen des Vertriebsinnendienstes jeweils für rund vier Stunden begleitet. Jeder Arbeitstag begann mit einer kurzen Einweisung durch die jeweilige Person, die ihre aktuellen Aufgaben und Prioritäten erklärte. Während der Beobachtung wurden verschiedene Tätigkeiten dokumentiert, darunter die Bearbeitung von Kund*innenanfragen, die Erstellung von Angeboten und Aufträgen sowie Abstimmungen mit anderen Abteilungen wie Technik und Einkauf.

Ein auffälliger Aspekt war der hohe Kommunikationsaufwand. Die Mitarbeiter*innen mussten oftmals Rücksprache mit internen Schnittstellen halten, vor allem zur Klärung von Verfügbarkeiten, technischen Details und Preisen. Dies führt zu Wartezeiten, da notwendige

¹⁰² S. Anhang 2.2: Ergebnisse des Workshops, S. 133 f.

¹⁰³ S. Anhang 3.1: Fragen für die teilnehmende Beobachtung, S. 135 f.

Informationen nicht unmittelbar verfügbar sind oder Ansprechpartner*innen in anderen Abteilungen schwer zu erreichen sind. Neben der schriftlichen Kommunikation per E-Mail wurden viele dieser Fragen telefonisch geklärt, um Verzögerungen zu vermeiden.¹⁰⁴

Im Anschluss an die Beobachtungsphasen wurden kurze Reflexionsgespräche geführt, um die Eindrücke weiter zu vertiefen. Diese Gespräche ermöglichten zusätzliche Einblicke in die Arbeitsweise, Herausforderungen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter*innen. Dabei kristallisierten sich mehrere zentrale Problemfelder heraus, die einer Optimierung bedürfen.

Erkenntnisse aus der Ist-Analyse und Herausforderungen

Die aktuelle Aufgabenverteilung im Vertriebsinnendienst zeigt mehrere strukturelle Schwächen. Aufträge werden länderspezifisch nach Sprachkenntnissen bearbeitet, obwohl die Kommunikation meist auf Englisch erfolgt. Dies führt zu ineffizientem Ressourceneinsatz und verlängerten Einarbeitungszeiten, da Mitarbeiter*innen mehrere Länder und Produktgruppen abdecken müssen. Zudem ist die Auslastung regional unausgewogen, was zu Über- oder Unterforderung führt.

Auch die Bearbeitung eingehender E-Mails ist unstrukturiert. Anfragen landen häufig bei falschen Ansprechpersonen, insbesondere bei der zentralen Info-Adresse, für die klare Zuständigkeiten fehlen. Dies verursacht doppelte Bearbeitung oder den Verlust von Anfragen. Eine uneinheitliche Dokumentenablage erschwert zudem die Vertretung und Nachvollziehbarkeit. Der papierbasierte Freigabeprozess für Bestellungen über 10.000 EUR gilt als veraltet, und die Zusammenarbeit mit dem Einkauf ist optimierungsbedürftig, besonders bei dringenden Anfragen am Nachmittag, bei denen Vertriebspersonal Lieferant*innen direkt kontaktieren muss. Klare Vertretungsregelungen sowie gezielte Schulungen zu SAP und IT-Anwendungen fehlen, wodurch vorhandene Automatisierungspotenziale ungenutzt bleiben.¹⁰⁵

3.2.4.2 Detaillierte Problemidentifikation auf Basis der Prozessanalyse

Aufbauend auf der vorangegangenen Analyse der allgemeinen Abläufe im Vertriebsinnendienst werden im folgenden Abschnitt die zentralen Schwachstellen der bestehenden Prozessstruktur näher betrachtet. Ziel ist es, jene konkreten Problemfelder zu identifizieren, die den größten Einfluss auf Effizienz, Transparenz und Qualität der Auftragsbearbeitung haben. Die Erkenntnisse basieren auf der teilnehmenden Beobachtung, dem internen Workshop und spiegeln die praxisnahen Herausforderungen wider, die im Rahmen dieser Masterarbeit im Fokus der weiteren Untersuchung und Optimierung stehen.

¹⁰⁴ S. Anhang 3.2: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung, S. 136 ff.

¹⁰⁵ S. Anhang 3.2: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung, S. 136 ff.

Aufgabenverteilung der Aufträge

Aktuell erfolgt die Aufgabenverteilung im Vertriebsinnendienst der Boehlerit GmbH & Co.KG wie oben erwähnt wurde nach einem länderorientierten Prinzip. Das bedeutet, dass Kund*innenanfragen und Bestellungen basierend auf dem Ursprungsland der Kund*innen an die jeweiligen Mitarbeiter*innen weitergeleitet werden, die für dieses Land zuständig sind. In vielen Fällen senden die Kund*innen ihre Anfragen direkt an die ihnen zugewiesenen Vertriebsmitarbeiter*innen, vor allem wenn sie regelmäßig bestellen, andernfalls werden sie an die info@boehlerit.at E-Mail-Adresse gesendet.

Diese Struktur soll den Vorteil bieten, dass die Vertriebsmitarbeiter*innen mit den marktspezifischen Anforderungen, kulturellen Besonderheiten und gegebenenfalls sprachlichen Anforderungen ihres jeweiligen Zuständigkeitsbereichs vertraut sind. Vor allem wird davon ausgegangen, dass eine direkte Kommunikation in der jeweiligen Landessprache möglich ist, was zu einer Stärkeren Kund*innenbindung und einem vertrauensvollen Austausch beitragen kann. Zudem können kulturelle Unterschiede gezielt berücksichtigt werden, um eine respektvolle und effektive Interaktion zu gewährleisten.

Allerdings zeigt sich in der Praxis, dass die meisten geschäftlichen Interaktionen ohnehin auf Englisch stattfinden, wodurch die sprachliche Einteilung an Bedeutung verliert.¹⁰⁶

Nachfolgend sind die wesentlichen Herausforderungen bei dieser Struktur einzeln aufgelistet sowie näher erläutert.

Fehlende Produktspezialisierung

Die geografische Aufteilung verlangt von den Mitarbeiter*innen im Vertriebsinnendienst, dass sie über ein breites Wissen zu allen Produkten und Segmenten verfügen, die in ihrer jeweiligen Region vertrieben werden. Diese breite Wissensanforderung kann zu einer Überforderung führen, vor allem, wenn es um komplexe technische Fragen geht, die eine tiefere Produktspezialisierung erfordern.

Zusätzlich müssen die Vertriebsmitarbeiter*innen ihre Kenntnisse über alle Produktgruppen ständig auf dem neuesten Stand halten, um mit den Entwicklungen in allen Produktbereichen Schritt zu halten, was eine kontinuierliche Belastung darstellt. Beziehungsweise müssen sie wissen, zu welcher Produktgruppe das Produkt gehört, um überhaupt zu wissen, wo sie nachsehen müssen.

Ineffiziente Schnittstellen

Die geografische Aufteilung schafft unnötige Schnittstellen zwischen den verschiedenen Ländern und Segmenten. Eine Anfrage, die technische Klärungen oder

¹⁰⁶ S. Anhang 2.2: Ergebnisse des Workshops, S. 133 f.; S. Anhang 3.2: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung, S. 136 ff.

Machbarkeitsprüfungen erfordert, muss in der Regel an andere Abteilungen oder Segmente weitergeleitet werden. Diese Abteilungen sind jedoch nicht immer sofort klar. Dies führt nicht nur zu Informationsverlusten, sondern zu Verzögerungen im gesamten Prozessablauf. Jeder Wechsel zwischen den Abteilungen und Segmenten erhöht das Risiko von Missverständnissen und fehlerhaften Übergaben von Informationen.

Ungleichmäßige Arbeitslast

Ein weiteres Problem bei der länderbasierten Aufteilung ist die ungleichmäßige Verteilung der Arbeitslast zwischen den verschiedenen Regionen. Bestimmte Länder verzeichnen saisonale Schwankungen in der Auftragslage, was die Effizienz der Arbeitsprozesse beeinträchtigt. Beispielsweise verzeichnen Länder wie Spanien und Italien während der Sommermonate aufgrund von Ferien und klimatischen Bedingungen geringere Auftragsvolumina, während Regionen wie die USA oder asiatische Märkte das ganze Jahr über konstant hohe Auftragszahlen haben. Diese Unterschiede in der Auftragslage führen zu einer ungleichen Verteilung der Arbeitslast innerhalb des Teams.

Erschwerte Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen

Die länderbasierte Struktur erschwert die Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen, da jede*r Mitarbeiter*in für mehrere Länder zuständig ist, müssen sie sich nicht nur in das gesamte Produktportfolio einarbeiten, sondern umfassende Kenntnisse zu den jeweiligen Märkten, deren rechtlichen Anforderungen und den spezifischen Kund*innenbedürfnissen erlangen. Dies verlängert die Einarbeitungszeit und stellt eine zusätzliche Herausforderung dar.

Da nicht alle Mitarbeiter*innen konstant für ein Land zuständig sind, sondern die Länderzuweisungen nicht so selten wechseln, kann dies zu weiteren Unregelmäßigkeiten führen. Häufige Länderwechsel erfordern eine neue Einarbeitung und eine ständige Umstellung der Arbeitsweise. Diese Praxis führt zu unnötigen Übergangszeiten und einer ineffizienten Nutzung der Ressourcen.

E-Mail-Management

Das derzeitige E-Mail-Management im Vertriebsinnendienst der Boehlerit GmbH & Co.KG weist erhebliche organisatorische Schwächen auf. Durch wechselnde Zuständigkeiten kommt es regelmäßig vor, dass Mitarbeiter*innen E-Mails von Kund*innen erhalten, für deren Betreuung sie aktuell nicht mehr verantwortlich sind. Dies führt zu wiederholtem, teils unnötigem Weiterleiten von Nachrichten und verursacht Verzögerungen in der Bearbeitung. Zusätzlich besteht mit einer zentralen Info-Mail-Adresse, info@boehlerit.at, eine weitere Herausforderung. Eingehende E-Mails bei dieser Adresse werden hier ohne einheitliche Regelung an zwei bestimmte Mitarbeiter*innen weitergeleitet, unabhängig davon, ob sie für

die jeweiligen Inhalte zuständig sind. Diese müssen in der Folge ermitteln, an wen die Anfragen intern weitergeleitet werden sollen. Diese intransparente und nicht standardisierte Vorgehensweise beeinträchtigt nicht nur die Effizienz, sondern hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass wichtige Kund*innenbestellungen übersehen oder verzögert bearbeitet wurden, mit entsprechend negativen Auswirkungen auf die Kund*innenzufriedenheit.

Dokumentenmanagement

Ein weiteres zentrales Problem betrifft das Dokumentenmanagement im Vertriebsinnendienst. Aktuell existiert keine einheitliche Struktur zur Ablage von Unterlagen, wodurch jede*r Mitarbeiter*in individuelle Ablageweisen verwendet. Dies führt vor allem bei Abwesenheiten zu erheblichen Schwierigkeiten in der Vertretung, da wichtige Dokumente schwer auffindbar sind. Eine standardisierte, zentrale Ablagestruktur würde die Nachvollziehbarkeit deutlich verbessern und die Effizienz in der täglichen Arbeit steigern.

Darüber hinaus gestaltet sich der Genehmigungsprozess bei Bestellungen über 10.000 EUR als aufwendig. In solchen Fällen ist eine manuelle Unterschrift erforderlich, die papierbasiert eingeholt wird. Bei außergewöhnlich großen Aufträgen ist zusätzlich die Freigabe durch die Geschäftsführung notwendig. Dieser Prozess findet regelmäßig, meist wöchentlich statt und bindet sowohl auf Sachbearbeitungs- als auch auf Führungsebene erhebliche Ressourcen. Die physische Weitergabe der Unterlagen, das Einholen von Unterschriften sowie die anschließende Archivierung verursachen nicht nur unnötige Material- und Verwaltungskosten, sondern verlangsamen den gesamten Ablauf. Erschwerend kommt hinzu, dass durch Abwesenheiten oder eingeschränkte Erreichbarkeit von Entscheidungsträger*innen zusätzliche Wartezeiten entstehen können. Die fehlende Digitalisierung dieses Prozesses wirkt sich somit spürbar negativ auf die Durchlaufzeiten in der Auftragsabwicklung aus.

Kommunikation mit anderen Abteilungen

Ein weiteres wesentliches Problem zeigt sich in der bereichsübergreifenden Kommunikation, vor allem mit der Einkaufsabteilung. Häufig sind Ansprechpartner*innen am Nachmittag nicht mehr erreichbar, was zur Folge hat, dass bestimmte Aufträge oder Rückfragen nicht am selben Tag bearbeitet werden können. In solchen Fällen müssen Mitarbeiter*innen aus dem Vertriebsinnendienst teilweise selbst den Kontakt zu externen Lieferant*innen übernehmen. Dies stellt nicht nur einen erheblichen Mehraufwand dar, sondern ist mit einem hohen Zeitverlust verbunden und führt zu einer ineffizienten Aufgabenverteilung.

Hinzu kommt eine mangelnde Transparenz hinsichtlich der Urlaubsvertretungen in den beteiligten Abteilungen. Oft ist unklar, wer im Vertretungsfall für bestimmte Aufgaben oder

Rückfragen zuständig ist. Dadurch entstehen unnötige Verzögerungen bei der Bearbeitung von Kund*innenanliegen oder internen Abstimmungen. Diese Unsicherheiten führen nicht nur zu verlängerten Bearbeitungszeiten, sondern zu Frustration bei den Mitarbeiter*innen, da notwendige Informationen nicht zielgerichtet eingeholt werden können und Zuständigkeiten erst mühsam geklärt werden müssen.

Toolnutzung und Schulungsbedarf

Im Rahmen der teilnehmenden Beobachtung wurde vor allem ein deutlicher Mangel an Schulungen für digitale Tools und Systeme festgestellt, mit besonderem Fokus auf das ERP-System SAP. Mitarbeiter*innen im Vertriebsinnendienst müssen sich die Bedienung der Systeme im Arbeitsalltag größtenteils eigenständig anzueignen. Dies führt zu einem ineffizienten Umgang mit den vorhandenen Funktionen, wodurch vorhandene Automatisierungspotenziale ungenutzt bleiben. Stattdessen dominieren manuelle Prozesse weiterhin den Arbeitsablauf, was nicht nur die Produktivität einschränkt, sondern die Fehleranfälligkeit erhöht. Darüber hinaus fehlen grundlegende EDV-Schulungen, wodurch einfache Funktionen oder Arbeitserleichterungen im täglichen Systemeinsatz oftmals nicht bekannt sind.¹⁰⁷

3.2.5 Ergebnisse der Kennzahlen der Boehlerit GmbH

Um eine umfassende Datengrundlage für die Berechnung und Analyse der relevanten Kennzahlen zu schaffen, wurde ein Fragebogen mit insgesamt 25 Fragen entwickelt. Dieser deckt ein breites Spektrum an Themen ab, die für die Bewertung der Effizienz, Produktivität und Qualität der Prozesse bei der Boehlerit GmbH & Co.KG von Bedeutung sind. Die Fragen wurden gezielt darauf ausgerichtet, sowohl quantitative als auch qualitative Einblicke in die bestehenden Abläufe und Herausforderungen zu gewinnen. Die erhobenen Kennzahlen dienen als zentrale Grundlage, um Verbesserungspotenziale im Vertriebsinnendienst messbar zu machen und den Erfolg künftiger Optimierungsmaßnahmen systematisch zu bewerten. Sie ermöglichen es, Prozesse objektiv zu beurteilen, Schwachstellen zu identifizieren und fundierte Handlungsempfehlungen aus Sicht des Managements und Controllings abzuleiten. Die 25 Fragen behandeln unter anderem die durchschnittliche Bearbeitungszeit von Aufträgen sowie die Häufigkeit von Fehlern und Reklamationen. Darüber hinaus wurden Aspekte wie die interne Kommunikation und die Wahrnehmung der Prozessqualität durch die Mitarbeiter*innen erfasst. Diese umfassende Herangehensweise stellt sicher, dass alle relevanten Bereiche abgedeckt werden und ein ganzheitliches Bild der aktuellen Prozesslandschaft entsteht.¹⁰⁸

¹⁰⁷ S. Anhang 2.2: Ergebnisse des Workshops, S. 133 ff.; S. Anhang 3.2: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung, S. 136 ff.

¹⁰⁸ S. Anhang 4.1: Fragen für den Fragebogen, S. 139 ff.

Die Antworten von 17 Mitarbeiter*innen des Vertriebsinnendienstes, des Vertriebs der Standardprodukte sowie des Technischen Marketings liefern eine fundierte Datengrundlage, auf deren Basis die Mittelwerte für die verschiedenen Kennzahlen berechnet werden.¹⁰⁹ Dabei wurde bei der Interpretation der einzelnen Kennzahlen darauf geachtet, mögliche Ausreißer gesondert zu kennzeichnen, um Verzerrungen in der Interpretation der Ergebnisse zu vermeiden. Diese methodische Vorgehensweise ermöglicht eine realistische Bewertung der Prozesse, indem sowohl der allgemeine Durchschnitt als auch auffällige Abweichungen berücksichtigt werden.¹¹⁰

Die systematische Auswertung der 25 Fragen ermöglicht es, spezifische Stärken und Schwächen der Prozesse zu identifizieren und gezielte Optimierungsvorschläge abzuleiten. Gleichzeitig bietet der Fragebogen eine Plattform, um die praktischen Erfahrungen und Perspektiven der Mitarbeiter*innen in den Analyseprozess einzubinden, was die Relevanz und Umsetzbarkeit der abgeleiteten Maßnahmen erhöht. Mit diesem Ansatz wird sichergestellt, dass die ermittelten Kennzahlen nicht nur repräsentativ, sondern praxisnah und aussagekräftig sind, um datenbasierte Entscheidungen für eine nachhaltige Prozessverbesserung zu unterstützen.

Der Fragebogen startete mit einer einleitenden Erklärung, in der den Teilnehmer*innen mitgeteilt wurde, dass sämtliche Angaben anonym erhoben werden und ausschließlich zu Auswertungszwecken verwendet werden. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass die Befragten ehrlich und ohne Bedenken antworten können. Um möglichst differenzierte und individuelle Einblicke zu erhalten, wurden ausschließlich offene Antwortmöglichkeiten verwendet. Dies ermöglichte es den Teilnehmer*innen, ihre Erfahrungen, Einschätzungen und Meinungen frei zu formulieren, ohne durch vorgegebene Antwortoptionen eingeschränkt zu sein. Der Fragebogen wurde über einen digitalen Link per E-Mail versendet. In der E-Mail wurde der Zweck der Befragung transparent erläutert und es wurde höflich darum gebeten, den Fragebogen innerhalb eines Zeitraums von eineinhalb Wochen auszufüllen. Ziel war es, eine möglichst hohe Rücklaufquote innerhalb eines klar definierten Zeitfensters zu erreichen. Zu Beginn des Fragebogens wurden die Mitarbeiter*innen nach ihrer wöchentlichen Arbeitszeit befragt. Ein*e Mitarbeiter*in gab an 20 Stunden zu arbeiten, zwei Mitarbeiter*innen gaben an 25 Stunden zu arbeiten, weitere zwei gaben an 30 Stunden zu arbeiten. Die Mehrheit, und zwar sieben Personen gaben an 38,5 Stunden zu arbeiten. Die restlichen fünf Mitarbeiter*innen gaben an 40 Stunden zu arbeiten.¹¹¹

Da es mit erheblichem Aufwand verbunden wäre, sämtliche Kennzahlen individuell pro Mitarbeiter*in zu berechnen und auszuwerten, wurde im Rahmen der Datenerhebung ein

¹⁰⁹ S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

¹¹⁰ S. Anhang 4.3: Kennzahlenberechnung, S. 146.

¹¹¹ S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

pragmatischer Ansatz gewählt. Die Mitarbeiter*innen wurden gebeten, durchschnittliche geschätzte Werte ihrer Tätigkeiten anzugeben. Auf Basis dieser Rückmeldungen wurde anschließend ein Gesamtdurchschnitt über alle Mitarbeiter*innen hinweg berechnet, um eine belastbare und zugleich praktikable Auswertung der Kennzahlen zu ermöglichen. Die Berechnung der Kennzahlen erfolgte im Excel Sheet mit den in Kapitel 2.2 erläuterten Formeln und der Auswertung des Fragebogens. Dabei wurde, zwischen Standardaufträgen und Sonderaufträgen unterschieden, um den jeweiligen Aufwand und die Prozessbesonderheiten realistisch abbilden zu können.¹¹²

Das oberste Ziel der Boehlerit GmbH & Co.KG ist die Verringerung der Durchlaufzeit, somit soll hierauf der Fokus liegen. Alle weiteren erhobenen Kennzahlen, wie z. B. die Bearbeitungsdauer oder die Anzahl der Rückfragen dienen als unterstützende Messgrößen, um im ersten Schritt die Durchlaufzeit zu verringern sowie um gezielt Schwachstellen zu erkennen und Maßnahmen zur Reduktion der Durchlaufzeit ableiten zu können.

Für die ermittelten Kennzahlen wurde bislang kein konkreter Soll-Zustand definiert, da sie in erster Linie dazu dienen, der Kooperationspartnerin eine Einschätzung darüber zu ermöglichen, ob im Zeitverlauf eine Effizienzsteigerung erzielt werden konnte. Sie dienen somit als Vergleichsbasis zur Bewertung von Veränderungen nach Umsetzung der Maßnahmen.

Interpretation der Kennzahlen

Rückfragequote

Die Anzahl der Rückfragen zu Angeboten variiert derzeit stark zwischen Standard- und Sonderaufträgen. Während bei Standardaufträgen eine Rückfragequote von 11,76 % besteht, steigt diese bei Sonderaufträgen auf 34,66 %.¹¹³

Dies deutet darauf hin, dass Kund*innen vor allem bei Sonderaufträgen häufiger Klärungsbedarf haben, was auf komplexere Anforderungen oder unzureichend detaillierte Angebotsdokumente zurückzuführen ist. Eine hohe Anzahl von Rückfragen kann zu Verzögerungen im Entscheidungsprozess führen und die Kund*innenzufriedenheit beeinträchtigen sowie die gesamte Bearbeitungszeit verzögern.

Das Ziel ist es, diese Kennzahl zu senken, da dies gleichzeitig eine Verringerung der Durchlaufzeit bewirkt. Um dies zu erreichen, sollen Angebotsdokumente präziser formuliert, technische Spezifikationen klarer dargestellt und häufige Unklarheiten zu Sortenauswahl, Material und Lieferzeiten im Angebot berücksichtigt werden.

Durch den Fragebogen konnten die häufigsten Rückfragen von Kund*innen ermittelt werden. In erster Linie betreffen diese Themen wie Preis und Lieferzeit. Oftmals bestehen Unklarheiten

¹¹² S. Anhang 4.3: Kennzahlenberechnung, S. 146.

¹¹³ S. Anhang 4.3: Kennzahlenberechnung, S. 146.

hinsichtlich der Sortenauswahl und der genauen Ausführung, vor allem in Bezug auf Schleifzugaben und Materialsorten. Technische Abklärungen sind ein weiteres häufiges Anliegen, da Kund*innen präzisere Informationen zu spezifischen Anforderungen benötigen. Zusätzlich treten vermehrt Anfragen zur Möglichkeit von Preisreduzierungen oder Lieferterminverkürzungen auf, um individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden. In einigen Fällen sind sowohl die Ausführung als auch die Auswahl der Hartmetallsorte unklar, was zusätzliche Erklärungen erfordert. Besonders häufig wird die Lieferzeit als zu lang oder der Preis als zu hoch empfunden, was eine gezielte Überprüfung der internen Prozesse erforderlich macht. Weitere Rückfragen beziehen sich auf die Machbarkeit bestimmter Anforderungen, die Preisgestaltung sowie mögliche Alternativen. Kund*innen wünschen sich günstigere Preise, Rabatte oder kürzere Lieferzeiten. Besonders bei hohen Stückzahlen werden Preisnachlässe angefragt.¹¹⁴ Diese wiederkehrenden Themen unterstreichen die Notwendigkeit, Prozesse zu optimieren, um eine verbesserte Kund*innenkommunikation und effizientere Bearbeitung von Anfragen zu gewährleisten.

Verhältnis von Angeboten zu abgeschlossenen Aufträgen

Das Verhältnis von Angeboten zu abgeschlossenen Aufträgen gibt wertvolle Einblicke in die Effizienz des Vertriebsprozesses der Boehlerit GmbH & Co.KG. Derzeit beträgt die durchschnittliche Abschlussquote lt. Angaben der Mitarbeiter*innen von Angeboten 59,71 % bei Standard- und 49,24 % bei Sonderaufträgen.¹¹⁵ Diese Kennzahl steht zwar nicht in direktem Zusammenhang mit der Durchlaufzeit, dennoch kann beispielsweise eine geringere Anzahl an Rückfragen zu Angeboten dazu führen, dass mehr Aufträge abgeschlossen werden, da der Prozess reibungsloser verläuft, weniger Zeit durch Klärungen verloren geht und Kund*innen eher geneigt sind, den Auftrag zu erteilen.

Die Auswertung des Fragebogens zeigt, dass die häufigsten Gründe, warum Angebote nicht in Aufträge umgewandelt werden, hauptsächlich mit dem Preisniveau und den Lieferzeiten zusammenhängen. Viele Kund*innen empfinden die angebotenen Preise als zu hoch oder als nicht wettbewerbsfähig im Vergleich zu anderen Lieferant*innen. Dies führt dazu, dass Kund*innen alternative Angebote einholen und sich für günstigere Anbieter entscheiden. Auch die Lieferzeiten werden als zu lang wahrgenommen, was vor allem bei zeitkritischen Projekten dazu führt, dass potenzielle Aufträge nicht zustande kommen. Darüber hinaus wurden spezifische Herausforderungen wie nicht erfüllbare technische Anforderungen, fehlende Flexibilität bei den Mindestbestellmengen oder nicht mögliche Ausführungen des Produkts genannt. Kund*innen wünschen sich schnellere Lieferzeiten und niedrigere Preise, um ihre eigenen Geschäftsziele effizienter erreichen zu können.¹¹⁶

¹¹⁴ S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

¹¹⁵ S. Anhang 4.3: Kennzahlenberechnung, S. 146.

¹¹⁶ S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

Durchschnittliche Reaktionszeit auf Kund*innenanfragen

Die Reaktionszeit auf Kund*innenanfragen liegt aktuell etwa bei 3 Stunden für Standard- und 26 Stunden für Sonderaufträge.¹¹⁷ Die deutliche Differenz zwischen Standard und Sonderaufträge lässt sich durch die Komplexität und den höheren Bearbeitungsaufwand von Sonderaufträgen erklären. Standardaufträge beinhalten in der Regel festgelegte Produkte mit klar definierten Preisen und Lieferbedingungen, was eine schnelle Bearbeitung ermöglicht. Im Gegensatz dazu erfordern Sonderaufträge eine detaillierte Prüfung individueller Kund*innenanforderungen, die Abstimmung mit verschiedenen internen Abteilungen wie Technik, Produktion und Einkauf sowie die Klärung spezifischer technischer Machbarkeiten oder Sonderkonditionen. Zudem müssen bei Sonderaufträgen zusätzliche Freigabeprozesse durchlaufen werden, was zu längeren Antwortzeiten führt.

Die Auswertung des Fragebogens zeigt, dass mehrere interne und externe Faktoren die Reaktionszeit auf Kund*innenanfragen negativ beeinflussen. Ein wesentlicher Aspekt ist die zeitaufwändige Informationsbeschaffung, die durch unklare Anfragen, technische Abklärungen und interne Rückfragen an verschiedene Abteilungen verzögert wird. Vor allem lange Wartezeiten bei Lieferant*innen und Verzögerungen durch den Einkauf, bei der Klärung von Lieferterminen, stellen große Herausforderungen dar. Darüber hinaus führen personelle Engpässe, wie Krankheitsausfälle oder Dienstreisen zu einer geringeren Verfügbarkeit von Ansprechpartner*innen, was die Bearbeitung von Anfragen weiter verlangsamt. Hinzu kommt, dass Prozesse intern nicht effizient ablaufen, wodurch unnötige Wartezeiten entstehen, bevor eine Rückmeldung an den*die Kund*innen erfolgen kann. Zeitverschiebungen bei internationalen Anfragen sowie hohe Anforderungen an die Kalkulation erschweren ebenfalls eine schnelle Bearbeitung.¹¹⁸ Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass eine Optimierung der internen Abläufe, eine bessere Abstimmung zwischen den Teams sowie eine klarere Prozessstruktur notwendig sind, um die Reaktionszeiten signifikant zu verbessern und somit die Kund*innenzufriedenheit zu steigern.

Bearbeitungszeit pro Auftrag

Die durchschnittliche Bearbeitungszeit eines Auftrags beträgt momentan 1,5 Stunden für Standard- und 5,5 Stunden für Sonderaufträge.¹¹⁹ Hier wird die reine Bearbeitungszeit gemessen, die Wartezeiten, die im Punkt davor behandelt wurden, werden bei dieser Kennzahl nicht mitgerechnet.

Die Differenz zwischen Standard- und Sonderaufträge lässt sich durch die unterschiedlichen Anforderungen und Komplexitätsgrade der beiden Auftragsarten erklären. Standardaufträge sind routinemäßige Bestellungen, bei denen die Prozesse automatisiert oder standardisiert

¹¹⁷ S. Anhang 4.3: Kennzahlenberechnung, S. 146.

¹¹⁸ S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

¹¹⁹ S. Anhang 4.3: Kennzahlenberechnung, S. 146.

sind, was eine schnelle Bearbeitung ermöglicht. Im Gegensatz dazu erfordern Sonderaufträge eine individuellere Bearbeitung, die zusätzliche Schritte wie technische Prüfungen, spezifische Kund*innenanforderungen oder Abstimmungen mit anderen Abteilungen wie Entwicklung, Einkauf oder Produktion beinhaltet. Darüber hinaus müssen bei Sonderaufträgen zusätzliche Genehmigungen eingeholt und maßgeschneiderte Lösungen erarbeitet werden, was den Prozess verlängert.

Die Auswertung der Antworten zur Frage nach häufigen Problemen bei der Angebotserstellung zeigt, dass fehlende Informationen eine der größten Herausforderungen darstellen. In vielen Fällen fehlen essenzielle Details vonseiten der Kund*innen, was zu Verzögerungen und wiederholten Rückfragen führt. Besonders bei Zukaufteilen wird die Zusammenarbeit mit dem Einkauf als problematisch beschrieben, da lange Abstimmungsprozesse und unklare Zuständigkeiten die Angebotserstellung verlangsamen. Auch nachträgliche Änderungswünsche seitens der Kund*innen sind ein häufiges Problem, das zusätzlichen Aufwand verursacht und bestehende Prozesse unterbricht. Weiters stellen Abstimmungen zu Lieferzeiten und technischen Spezifikationen eine Herausforderung dar, da die internen Prozesse langwierig sind und mehrere Abteilungen involviert sind. Vor allem die Suche nach relevanten Stammdaten, wie Artikelinformationen oder technischen Zeichnungen, gestaltet sich schwierig und führt zu Verzögerungen. Abstimmungen mit dem Außendienst und dem Produktmanagement werden ebenfalls als zeitintensiv beschrieben.¹²⁰ Diese Faktoren verdeutlichen, dass eine bessere Informationsbereitstellung seitens der Kund*innen sowie eine optimierte interne Abstimmung notwendig sind, um den Angebotsprozess effizienter und reibungsloser zu gestalten. Für viele dieser Faktoren kann die Umstrukturierung der Aufgabenbereiche, die in den nächsten Kapiteln näher erläutert werden, hilfreich sein, da Mitarbeiter*innen durch die Spezifikation auf eine Produktgruppe schneller Informationen zu technischer Spezifikation geben können.

Aufträge pro Mitarbeiter*in

Derzeit bearbeitet jede*r Mitarbeiter*in durchschnittlich 10,94 Standardaufträge und 14,06 Sonderaufträge pro Woche.¹²¹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass manche Mitarbeiter*innen ausschließlich für Standardaufträge und andere ausschließlich für Sonderaufträge zuständig sind. Zusätzlich ist zu beachten, dass wie am Anfang erwähnt wurde ein Großteil der Mitarbeiter*innen Teilzeit arbeitet beziehungsweise die meisten Mitarbeiter*innen nebenbei noch andere Tätigkeiten haben, so gibt es auch eine*n Mitarbeiter*in die keine Aufträge bearbeitet jedoch trotzdem befragt wurde da sie Input zu den Nachfragen geben können.¹²²

¹²⁰ S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

¹²¹ S. Anhang 4.3: Kennzahlenberechnung, S. 146.

¹²² S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

Produktive Stunden im Verhältnis zu Gesamtstunden

Der Anteil produktiver Stunden an der Gesamtarbeitszeit liegt derzeit bei 68,53 %, wobei der Großteil eine Spanne zwischen 50 und 70 Prozent angegeben hat.¹²³ Ein Ausreißer fällt besonders mit 5% auf, da diese*r Mitarbeiter*in angibt, wenn er*sie eine Auftragsbestätigung bekommt rechnet er*sie dies als produktive Zeit. Alle vorherigen Tätigkeiten, die zum Erlangen des abgeschlossenen Auftrages führen zählen für diese*n Mitarbeiter*in nicht als produktive Zeit. Bei den anderen Mitarbeiter*innen wurde die Zeit der Angebotslegung usw. mit als produktive Zeit gerechnet.¹²⁴

Eine Reduzierung unproduktiver Zeiten durch effizientere Besprechungen, schnellere Entscheidungsprozesse und eine klarere Aufgabenverteilung sind hierbei entscheidend.

Ein erheblicher Anteil der nicht-produktiven Zeit entfällt laut Angaben der Mitarbeiter*innen auf Wartezeiten, die durch Abhängigkeiten von anderen Abteilungen entstehen. Diese Verzögerungen beeinträchtigen die Effizienz und führen dazu, dass wertvolle Arbeitszeit nicht optimal genutzt werden kann.

Die Analyse der Antworten zur Frage nach unproduktiv verbrachten Stunden zeigt außerdem, dass ein erheblicher Teil der Arbeitszeit durch externe Abhängigkeiten und ineffiziente interne Prozesse gebunden wird. Besonders wurden Wartezeiten auf Antworten von anderen Abteilungen oder Kund*innen genannt, die den Arbeitsfluss unterbrechen und Verzögerungen in der Auftragsbearbeitung verursachen. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Terminverfolgung, die sowohl intern als auch extern erhebliche Ressourcen beansprucht, vor allem wenn Liefertermine abgestimmt oder überwacht werden müssen. Neben der Angebotsverfolgung, die als zeitintensiv beschrieben wird, zählen interne Schnittstellen und Abstimmungsprozesse zu den größten Zeitfressern. Viele Mitarbeiter*innen empfinden Besprechungen und Meetings als wenig zielführend, vor allem wenn diese nicht zu klaren Ergebnissen führen oder wiederholt werden müssen. Zusätzlich wurden unvorhergesehene interne Prüfungen, fehlende Kalkulationen und unzureichende Rückmeldungen von Kund*innen als Gründe für unproduktive Zeiten genannt. Auch alltägliche Verzögerungen wie das Suchen von Versuchsplatten oder gesperrte Materialien tragen dazu bei, dass wertvolle Arbeitszeit nicht effizient genutzt wird.¹²⁵ Diese Erkenntnisse machen deutlich, dass durch eine Verbesserung der internen Kommunikation, eine klarere Aufgabenverteilung und eine effizientere Informationsbereitstellung unproduktive Zeiten reduziert werden könnten.

Die Boehlerit GmbH & Co.KG sieht hier Handlungsbedarf, um die Produktivität weiter zu steigern und Wartezeiten durch effizientere abteilungsübergreifende Prozesse und eine bessere interne Koordination zu minimieren. Durch die Reduzierung von Abhängigkeiten und

¹²³ S. Anhang 4.3: Kennzahlenberechnung, S. 146.

¹²⁴ S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

¹²⁵ S. Anhang 4.2: Auswertungen des Fragebogens, S. 142 ff.

eine gezieltere Aufgabenverteilung kann der Anteil produktiver Stunden erhöht werden, was sich positiv auf die gesamte Prozessqualität und Kund*innenzufriedenheit auswirkt.

Reklamationsquote

Die Reklamationsquote liegt derzeit bei 2,76 % für Standard- und 9,65 % für Sonderaufträge.¹²⁶ Eine hohe Reklamationsquote stellt ein ernstzunehmendes Problem dar, da sie nicht nur auf mögliche Qualitätsmängel oder unklare Spezifikationen hinweist, sondern direkte Auswirkungen auf die gesamte Prozesskette hat. Jede Reklamation führt zu zusätzlichen Bearbeitungsschritten, Nachprüfungen und potenziellen Anpassungen, was die Durchlaufzeit verlängert und zu einer ineffizienten Nutzung der Ressourcen führt. Vor allem bei Sonderaufträgen, die spezifische Anforderungen und maßgeschneiderte Lösungen erfordern, ist es entscheidend, präzisere Qualitätskontrollen und engere Abstimmungen mit den Kund*innen zu implementieren, um die Reklamationsquote zu senken. Eine gezielte Optimierung in diesem Bereich würde nicht nur die Kund*innenzufriedenheit erhöhen, sondern die internen Abläufe effizienter gestalten und die Durchlaufzeiten signifikant reduzieren. Diese gewonnene Zeit kann in neue Aufträge investiert werden.

Erfüllungsgrad der Liefertermine

Die Termintreue beträgt aktuell 73,41 % für Standard- und 60,15 % für Sonderaufträge.¹²⁷

Diese Kennzahl ist von großer Bedeutung, da sie direkt die Kund*innenzufriedenheit und die langfristige Geschäftsbeziehung beeinflusst. Eine unzuverlässige Einhaltung der Liefertermine führt nicht nur zu unzufriedenen Kund*innen, sondern verursacht einen erhöhten internen Aufwand. Mitarbeiter*innen müssen bei Verzögerungen erneut mit den Kund*innen in Kontakt treten, um neue Termine zu koordinieren, zusätzliche Informationen bereitzustellen oder alternative Lösungen anzubieten. Dies führt zu einer ineffizienten Nutzung von Ressourcen und bindet Kapazitäten, die für andere Aufgaben eingesetzt werden können. Besonders bei Sonderaufträgen, die spezifische Anforderungen haben, ist es essenziell, die Prozesse zur Terminplanung zu verbessern und die internen Abstimmungsprozesse zu optimieren, um die Termintreue zu erhöhen und den Kommunikationsaufwand zu reduzieren.

Wie zuvor erwähnt wurde, wird die Lieferung sowie die Verfolgung der Lieferung in dieser Arbeit nicht behandelt, da dies zu umfangreich wäre. Die Kennzahl ist relevant, da sie der Kooperationspartnerin zeigt, dass durch eine zukünftige verbesserte Termintreue die Durchlaufzeiten verringert werden können, sowie die Zeit die Mitarbeiter*innen in die Nachverfolgung sowie Kund*innenkommunikation stecken, für andere Aufträge genutzt werden kann.

¹²⁶ S. Anhang 4.3: Kennzahlenberechnung, S. 146.

¹²⁷ S. Anhang 4.3: Kennzahlenberechnung, S. 146.

Die Verbesserung der relevanten Prozesskennzahlen spielt wie mehrmals erwähnt wurde eine zentrale Rolle bei der Reduzierung der gesamten Durchlaufzeit und der Effizienzsteigerung innerhalb des Unternehmens. Ein reibungsloser und fehlerfreier Ablauf trägt dazu bei, Verzögerungen zu minimieren und unnötige Prozessschritte, wie wiederholte Abstimmungen oder Korrekturen, zu vermeiden. Wenn Prozesse präziser und termingerecht abgewickelt werden, können interne Ressourcen effizienter genutzt und eine schnellere Bearbeitung gewährleistet werden. Dies hat nicht nur positive Auswirkungen auf die Kund*innenzufriedenheit, sondern reduziert den internen Koordinationsaufwand erheblich. Eine konsequente Optimierung führt dazu, dass Aufträge schneller abgeschlossen, Engpässe vermieden und die gesamte Prozesskette stabilisiert wird.

3.3 Schritt 3: Konzeption der Soll-Prozesse

Die Soll-Prozesse für die Vertriebsinnendienstabteilung sind darauf ausgerichtet, die zuvor im Kapitel 3.2.5. behandelten Schwächen des Ist-Prozesses zu beheben. Dabei sollen die strategischen Unternehmensziele sowie die Anforderungen des Marktes und der Kund*innen berücksichtigt werden. Im Hauptfokus bei der Konzeption des Sollprozesses steht die Steigerung der Effizienz und Verringerung der Durchlaufzeit.

3.3.1 Übersicht über die identifizierten Optimierungsmaßnahmen

Im Rahmen der Analyse der bestehenden Prozesse, die mithilfe der teilnehmenden Beobachtung und dem Workshop durchgeführt wurden, wird in diesem Kapitel eine Übersicht der allgemein identifizierten Optimierungsmaßnahmen dargestellt. Im nächsten Kapitel wird auf ausgewählte Optimierungsmaßnahmen noch näher eingegangen.

Kurzfristig umsetzbare Maßnahmen mit einem Umsetzungshorizont bis ein Jahr:

Einführung einer zentralen Anlaufstelle zur Koordination von Info-Mail-Anfragen

Aktuell besteht im Vertriebsinnendienst der Boehlerit GmbH & Co.KG ein zentrales E-Mail-Postfach, „Info-Mail“, über das externe Anfragen vor allem von Kund*innen eingehen. Allerdings existiert keine klar definierte Zuständigkeit für die Bearbeitung bzw. Weiterleitung dieser E-Mails. In der Praxis führt dies dazu, dass eingehende Nachrichten unbeachtet bleiben, verzögert bzw. an die*den falsche*n Zuständige*n weitergeleitet oder bearbeitet werden. Um dieses Problem zu beheben, wird die Einführung einer verantwortlichen Koordinationsrolle für das Info-Mail-Postfach empfohlen. Diese Person oder definierte Stelle soll eingehende Anfragen sichten, kategorisieren und strukturiert an die jeweils zuständigen

Fachbereiche weiterleiten. Alternativ kann ein rotierender Dienstplan für die regelmäßige Überwachung und Zuweisung der Nachrichten eingeführt werden. Ziel ist es, die Verteilung der Anfragen nachvollziehbar zu gestalten, Bearbeitungszeiten zu verkürzen und Doppel- oder Nichtbearbeitungen zu vermeiden. Die Maßnahme unterstützt somit unmittelbar die Verbesserung der Reaktionsgeschwindigkeit auf externe Anfragen und trägt zu einer professionelleren Außenwirkung des Unternehmens bei.

Implementierung klarer und digital hinterlegter Vertretungsregelungen

Fehlende oder unklare Vertretungsregelungen in Urlaubs- oder Krankheitsphasen führen zu Verzögerungen, teilweise zu Stillständen in der Bearbeitung von Kund*innenaufträgen oder internen Freigaben. Die Einführung eines standardisierten Vertretungskonzepts, das in digitalen Tools wie Outlook oder SAP sowie im Intranet dokumentiert ist, ermöglicht eine transparente Aufgabenverteilung und erhöht die Verlässlichkeit des Vertriebsinnendienstes. Dadurch können Verzögerungen in der Auftragsabwicklung reduziert und eine durchgehende Kund*innenbetreuung sichergestellt werden.

Aufbau einer einheitlichen digitalen Ordnerstruktur zur Dokumentenablage

Die Analyse der internen Ablagestrukturen zeigte erhebliche Unterschiede in der Dokumentenorganisation zwischen Abteilungen und Teams. In vielen Fällen ist die Wiederauffindbarkeit von Dokumenten durch andere Mitarbeiter*innen nicht sichergestellt, da jede*r Mitarbeiter*in die Dokumente zur Auftragsabwicklung unterschiedlich abspeichert, was zu Zeitverlusten bei der Bearbeitung führt. Die Einführung einer standardisierten, logisch aufgebauten digitalen Ordnerstruktur, idealerweise verknüpft mit bestehenden Systemen wie SharePoint oder SAP, ermöglicht einen schnellen, strukturierten Zugriff auf alle vertriebsrelevanten Unterlagen. Die Maßnahme fördert sowohl die Transparenz als auch die Effizienz der internen Zusammenarbeit.

Ein Beispiel wie die Kund*innenbezogene Ablage aussehen kann:

```
/Kunden/  
└─ [Kundenname]  
    └─ Angebote  
    └─ Aufträge  
    └─ Verträge  
    └─ Kommunikation
```

Die Benennung der Dokumente kann folgend aussehen:

JJJJ-MM-TT_Kundenname_Dokumenttyp_Beschreibung_Version.pdf

Einführung einer digitalen Signaturregelung vor allem für Bestellungen über 10.000 EUR

Derzeit werden Bestellungen mit hohem Auftragswert teilweise noch manuell genehmigt, was zu erheblichen Verzögerungen führen kann. Eine digitale Signaturlösung schafft hier Abhilfe. Mit ihrer Hilfe können Genehmigungsprozesse rechtssicher, nachvollziehbar und zeitnah abgewickelt werden. Durch die Einführung einer digitalen Signatur für alle Bestellungen ab einem bestimmten Wert, kann die Bearbeitungszeit solcher Aufträge reduziert und gleichzeitig die Nachvollziehbarkeit erhöht werden. Die Maßnahme unterstützt das Ziel einer digitalisierten und papierlosen Abwicklung im Vertriebsprozess.

Etablierung regelmäßiger Feedback-Schleifen zur kontinuierlichen Verbesserung

Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses wird die Einführung regelmäßiger, strukturierter Feedback-Runden innerhalb der Vertriebsabteilungen empfohlen. In diesen Runden sollen konkrete Verbesserungsvorschläge, identifizierte Probleme oder Prozesshindernisse systematisch gesammelt, dokumentiert und priorisiert werden. Die Ergebnisse können in die Maßnahmenplanung des Prozessverantwortlichen einfließen und tragen maßgeblich zur Akzeptanz von Veränderungen sowie zur aktiven Einbindung der Mitarbeiter*innen bei. Dies entspricht den Anforderungen an einen erfolgreichen Veränderungsprozess im Sinne des 8-Stufen-Modells nach Kotter, das zuvor erläutert wurde.¹²⁸

Langfristige Maßnahmen mit strategischer Wirkung mit einem Umsetzungshorizont von mehr als einem Jahr:

Überprüfung der Organisationsstruktur mit möglicher Umstellung auf produktgruppenbasierte Zuständigkeiten

Die derzeitige länderspezifische Vertriebsstruktur bringt eine Vielzahl an Schnittstellen, Koordinationsaufwänden und Wissensinseln mit sich. Eine Umstellung auf eine produktgruppenorientierte Struktur würde eine stärkere Spezialisierung und tiefere Kund*innenkenntnis ermöglichen. Mitarbeiter*innen können sich gezielter auf bestimmte Produktgruppen fokussieren, was Rückfragen reduziert, Fehlerquoten senkt und die Bearbeitungszeit pro Auftrag verringert.

Einführung einer automatisierten Lieferterminkontrolle über SAP MM

Die termingerechte Lieferung ist ein zentraler Erfolgsfaktor im Kund*innenservice und wirkt sich unmittelbar auf die Lieferzeitzuverlässigkeit aus, eine in dieser Arbeit als

¹²⁸ Vgl. KOTTER (2011), S. 17.

Schlüsselkennzahl identifizierte Größe. Durch die Einführung eines automatisierten Monitorings im SAP-Modul MM können Liefertermine systemseitig verfolgt, Abweichungen automatisch erkannt und Verantwortliche frühzeitig informiert werden.

Das SAP-Modul MM dient der Verwaltung des gesamten Beschaffungsprozesses, von der Bestellung über den Wareneingang bis zur Rechnung. Es ermöglicht eine strukturierte Erfassung, Bearbeitung und Überwachung von Bestellungen, Lieferant*innen sowie Warenbewegungen. Zudem ist es eng mit anderen Modulen wie Finanzwesen (FI) und Vertrieb (SD) integriert, um einen reibungslosen Ablauf von der Beschaffung bis zur Zahlung sicherzustellen.¹²⁹

Dies reduziert manuelle Kontrollaufwände, steigert die Prozesssicherheit und ermöglicht eine proaktive Kund*innenkommunikation bei Lieferverzögerungen.

Aufbau eines Onlineshops zur Abwicklung standardisierter Bestellungen

Wiederkehrende Kund*innenanfragen zu standardisierten Produkten binden erhebliche personelle Ressourcen im Vertriebsinnendienst. Ein Onlineshop-Modul, das es Kund*innen ermöglicht, solche Bestellungen eigenständig durchzuführen, trägt zur Entlastung des Vertriebsteams bei, beschleunigt die Bearbeitungszeiten und steigert die Kund*innenzufriedenheit durch zeit- und ortsunabhängige Bestellmöglichkeiten.

Nach Absprache mit der Kooperationspartnerin sind sie aktuell selbst dabei, diese Maßnahme zu planen und umzusetzen, sie wäre jedoch zu umfangreich, um sie in dieser Arbeit zu behandeln.

Erweiterung des Schulungsangebots für SAP und weitere IT-Tools

Im Zuge der teilnehmenden Beobachtung wurde deutlich, dass nicht alle Funktionen des vorhandenen SAP-Systems optimal genutzt werden. Häufig mangelt es an spezifischem Anwendungswissen, was die Bearbeitungsqualität und -geschwindigkeit negativ beeinflusst. Die Durchführung regelmäßiger Schulungen, die sich an den konkreten Aufgaben und Rollen der Mitarbeiter*innen orientieren, ist ein wirkungsvoller Hebel zur Verbesserung der Systemnutzung. Ergänzend sollen neue Tools, z. B. digitale Signaturen oder Dokumentenmanagementsysteme in Schulungen eingebunden werden.

Optimierung der Schnittstellenprozesse mit dem Einkauf

Zwischen Vertrieb und Einkauf bestehen derzeit teilweise unklare Abstimmungsprozesse, die zu Verzögerungen bei der Auftragsabwicklung führen. Zur Verbesserung der Schnittstellenkommunikation wird empfohlen, verbindliche Übergabeprozesse zu definieren, regelmäßige Abstimmungsgespräche einzuführen und bei Bedarf digitale Eskalations- und

¹²⁹ FLUCH (2020), S. 13 ff.

Freigabeprozesse zu etablieren. Ziel ist es, Durchlaufzeiten zu verkürzen, Transparenz zu schaffen und gegenseitiges Verständnis für die Prozessanforderungen zu fördern.

Diese identifizierten Maßnahmen stellen eine Weiterentwicklung der erarbeiteten Handlungsempfehlungen dar und orientieren sich gezielt an den festgestellten Schwachstellen im aktuellen Prozessdesign. Sie bieten eine fundierte Grundlage für die nachfolgende Soll-Prozessgestaltung, hierfür siehe Kapitel 3.3.2 und können schrittweise in die Umsetzungsphase überführt werden. Durch ihre Kombination aus organisatorischen, systemseitigen und strategischen Veränderungen wird die Wettbewerbsfähigkeit des Vertriebsinnendienstes langfristig gestärkt.

3.3.2 Detailanalyse der priorisierten Maßnahmen

Auf Basis der identifizierten Optimierungspotenziale wurden drei zentrale Maßnahmen priorisiert, die die Effizienz und Struktur der Vertriebsorganisation nachhaltig verbessern.

Diese Maßnahmen werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert.

3.3.2.1 Umstrukturierung von der länderbasierten Struktur zur produktgruppenbasierten Struktur

Angesichts der identifizierten Schwächen in der aktuellen länderbasierten Aufgabenverteilung, wie ineffiziente Schnittstellen, mangelnde Produktspezialisierung und eine ungleiche Arbeitslastverteilung, wird eine Umstellung auf eine produktgruppenorientierte Struktur vorgeschlagen. Diese Neustrukturierung soll sicherstellen, dass Kund*innenanfragen und Aufträge nicht mehr nach geografischer Zugehörigkeit, sondern basierend auf Produktkategorien bearbeitet werden. Dadurch können bestehende Ineffizienzen überwunden und operative Herausforderungen gezielt gelöst werden.

Ein wesentlicher Vorteil dieser Umstellung liegt in der Spezialisierung der Mitarbeiter*innen auf bestimmte Produktgruppen, dadurch kann sich jedes Team intensiv mit seinen jeweiligen Produkten auseinandersetzen, wodurch tiefere Fachkenntnisse entstehen und Kund*innenanfragen schneller sowie präziser bearbeitet werden können. Diese Spezialisierung reduziert die Notwendigkeit von Rückfragen an andere Abteilungen erheblich, da das Wissen über die eigenen Produkte intern stark vertieft wird. Gleichzeitig ermöglicht die neue Struktur eine gleichmäßigere Arbeitsverteilung, da saisonale Schwankungen einzelner Märkte keine Überlastung oder Unterauslastung bestimmter Mitarbeiter*innen mehr verursachen.

Zur Umsetzung der vertieften Ausrichtung auf Produktteams sollen drei neue Teams eingerichtet werden, Fräsen, Drehen & Gewinden sowie Drehschälen & Sägen. Die Größe der Teams wird an die jeweilige Auftragslage der Produktgruppen angepasst. Dabei sind pro Produktteam mindestens zwei Personen vorgesehen, um im Falle von Urlaub oder Krankheit eine durchgehende Vertretung sicherzustellen.¹³⁰

Das Produktteam Fräsen wird durch Patrick Schwaiger geleitet. Beim Fräsen handelt es sich um ein Zerspanungsverfahren, bei dem ein mehrschneidiges Werkzeug zur Bearbeitung des Werkstücks eingesetzt wird. Das Werkzeug übernimmt die rotierende Schnittbewegung, während die Vorschubbewegung durch das Werkstück bzw. den Frästisch erfolgt, auf dem das Werkstück fixiert ist. Fräsverfahren werden entsprechend der Ausrichtung der Werkzeugachse zum Werkstück sowie nach der Art des verwendeten Werkzeugs klassifiziert.¹³¹

Das Produktteam Drehen & Gewinden wird von André Feiel geleitet. Drehen ist ein Zerspanungsverfahren, bei dem das Werkstück die rotierende Schnittbewegung ausführt, während das Werkzeug für Vorschub- und Zustellbewegung zuständig ist. Diese Bewegungen werden typischerweise durch Längs- und Querschlitzen der Drehmaschine realisiert. Bei längeren, schlanken Werkstücken kann eine zusätzliche Abstützung notwendig sein, wobei der Vorschub direkt vom Spindelstock übernommen wird. Als Werkzeug kommt in der Regel ein Drehmeißel mit einer Hauptschneide zum Einsatz.¹³² Beim Gewindedrehen handelt es sich um ein Längsdrehverfahren, bei dem der Vorschub exakt der Steigung des herzustellenden Gewindes entspricht. Die präzise Vorschubbewegung wird an der Drehmaschine durch die Leitspindel in Kombination mit dem Vorschubgetriebe erzeugt.¹³³

Das Produktteam Drehschälen & Sägen wird von Thorsten Almer geleitet. Beim Drehschälen wird kontinuierlich eine definierte Spantiefe von einem Werkstück abgetragen, indem ein Werkzeug rotierend um den Draht oder das Stabmaterial geführt wird. Dieses Verfahren findet vor allem Anwendung beim Schälen von Stangenmaterial, um eine gleichmäßige Oberfläche zu erzielen.¹³⁴ Sägen ist ein Trennverfahren in der Zerspanung, bei dem mit vielzahnigen Werkzeugen Material abgetragen wird. Es dient vor allem dem Ablängen von Werkstoffen wie Profilen, Rohren oder Blechen und wird je nach Technik in Hubsägen, Bandsägen, Kreissägen und Kettensägen unterteilt.¹³⁵

Zusätzlich wird in jedem Produktteam ein*e SAP Key User*in eingeführt. Diese Rolle ist als zentrale Schnittstelle zwischen den Endanwender*innen, den Mitarbeiter*innen der jeweiligen Produktgruppe und der IT-Abteilung vorgesehen. Der*die SAP Key User*in unterstützt die Mitarbeiter*innen durch Schulungen, Hilfestellungen und die Erstellung von Anleitungen, um

¹³⁰ S. Anhang 5: Neuer Prozessvorschlag, S.147.

¹³¹ Vgl. DIETRICH/RICHTER (2020), S. 181.

¹³² Vgl. DIETRICH/RICHTER (2020), S. 61.

¹³³ Vgl. DIETRICH/RICHTER (2020), S. 67.

¹³⁴ Vgl. SCHLEGEL (2023) S. 233.

¹³⁵ Vgl. FÖRSTER/FÖRSTER (2023), S. 81

eine effiziente Nutzung des Systems zu gewährleisten. Zudem analysiert er*sie bestehende Prozesse, identifiziert Optimierungspotenziale und arbeitet eng mit der IT-Abteilung zusammen, um notwendige Anpassungen umzusetzen. Durch seine*ihre Expertise sorgt er*sie für einen reibungslosen Informationsfluss zwischen den Fachbereichen und der IT, verbessert kontinuierlich die Systemnutzung und trägt zur Effizienzsteigerung bei.

Neben der strukturellen Neuausrichtung wird die räumliche Anordnung der Arbeitsplätze optimiert. Die Mitarbeiter*innen der jeweiligen Produktteams sollen ihre Schreibtische in unmittelbarer Nähe zueinander haben, um die interne Abstimmung zu erleichtern und den Teamzusammenhalt zu stärken. Da die Büros aktuell offen gestaltet sind, ist es ausreichend, wenn die Teammitglieder sich gegenseitig gegenüber oder nebeneinander platzieren. Diese Maßnahme fördert den direkten Austausch innerhalb der Teams und sorgt dafür, dass Fragen schnell und effizient geklärt werden können.

Eine weitere zentrale organisatorische Optimierung betrifft die strukturierte Bearbeitung von Kund*innenanfragen, die über die allgemeine E-Mail-Adresse, beispielsweise „orders@boehlerit.com“, eingehen. Zwar werden wie zuvor erwähnt aktuell E-Mails an die allgemeine E-Mail-Adresse info@boehlerit.com gesendet, jedoch erfolgt die Weiterleitung der E-Mails oft nicht korrekt. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wird ein klar definierter Bearbeitungsprozess eingeführt. Zwei fest zugeordnete Mitarbeiter*innen übernehmen künftig die regelmäßige Sichtung des Postfachs der E-Mail-Adresse orders@boehlerit.com, prüfen den Informationsgehalt der eingehenden Nachrichten und leiten diese strukturiert an das jeweils zuständige Produktteam weiter. Dieser koordinierte Ablauf gewährleistet eine zügige, zielgerichtete Bearbeitung und stellt sicher, dass keine Anfrage verloren geht. Durch diese Maßnahme können Bearbeitungszeiten verkürzt, interne Rückfragen reduziert und die Servicequalität für Kund*innen spürbar gesteigert werden. Dadurch wird Transparenz geschaffen, was zur Stärkung der Kund*innenzufriedenheit beiträgt. E-Mails die weiterhin an die E-Mail-Adresse info@boehlerit.com gesendet werden können, an die E-Mail-Adresse orders@boehlerit.com weitergeleitet werden.¹³⁶

Die Umstellung auf eine produktgruppenorientierte Struktur bringt eine Vielzahl von Vorteilen mit sich. Die tiefgehende Spezialisierung innerhalb der Produktteams führt zu einer effizienteren Bearbeitung von Kund*innenanfragen, da weniger Abstimmungsbedarf mit anderen Abteilungen besteht. Kund*innen profitieren von festen, kompetenten Ansprechpartner*innen, die mit ihrem Produktbereich vertraut sind, was die Servicequalität steigert. Gleichzeitig ermöglicht die klare Aufteilung eine gerechtere Arbeitsverteilung, da Aufträge nicht mehr ungleich zwischen saisonal schwankenden Märkten verteilt werden.

¹³⁶ S. Anhang 5: Neuer Prozessvorschlag, S. 147.

Vorteile der Aufteilung nach Produktgruppen

Höhere Produktspezialisierung

In einer produktgruppenbasierten Organisation konzentrieren sich die Vertriebsmitarbeiter*innen auf ein bestimmtes Produktsegment, wie Fräsen, Drehen und Gewinden oder Drehschalen und Sägen. Diese Fokussierung ermöglicht es den Mitarbeiter*innen, tiefere Fachkenntnisse und eine bessere technische Expertise in ihrem Bereich zu entwickeln. Sie können schneller fundierte Antworten auf Kund*innenfragen geben und Sonderlösungen kompetent bearbeiten.

Die technische Beratung wird präziser und kund*innenorientierter, da die Mitarbeiter*innen über ein vertieftes Wissen in ihrem Produktbereich verfügen. Anfragen, die spezifische technische Anforderungen betreffen, können schneller und effizienter bearbeitet werden, ohne dass die Anfragen an andere Abteilungen oder Produktmanager*innen weitergeleitet werden müssen. Dies steigert die Qualität der Kund*innenberatung und reduziert Verzögerungen.

Effizientere Bearbeitung komplexer Projekte

Besonders bei technisch anspruchsvollen Projekten, wie sie im Segment Schwerzerspannung vorkommen, profitieren die Kund*innen von einer spezialisierten Anlaufstelle. Die Mitarbeiter*innen, die sich auf diese Produktgruppe konzentrieren, sind mit den spezifischen Anforderungen, der technischen Machbarkeit und den benötigten Ressourcen bestens vertraut. Diese tiefere Spezialisierung ermöglicht es ihnen, präzisere Lösungen anzubieten und die Anforderungen der Kund*innen schnell und zielgerichtet umzusetzen.

Da die zuständigen Mitarbeiter*innen über fundiertes Fachwissen verfügen, können sie komplexe technische Fragen direkt beantworten und Sonderlösungen effizient entwickeln, ohne dass eine zusätzliche Koordination mit anderen Abteilungen erforderlich ist. Dies führt zu einer schnelleren Projektabwicklung und einer höheren Kund*innenzufriedenheit.

Reduktion von Schnittstellen

Die Umstellung auf eine produktgruppenbasierte Organisation verringert die Notwendigkeit, Anfragen zwischen verschiedenen Segmenten weiterzuleiten. In der aktuellen länderbasierten Struktur müssen mehrere Schnittstellen bedient werden, um komplexe aber auch teilweise einfache technische Fragen zu klären oder Machbarkeitsprüfungen durchzuführen. In einem System, das nach Produktgruppen organisiert ist, wird jede Anfrage direkt an das spezialisierte Team weitergeleitet, wodurch unnötige Übergaben und Verzögerungen vermieden werden.

Die Bearbeitung erfolgt innerhalb eines Teams, das sich ausschließlich auf die betreffende Produktgruppe konzentriert. Dies spart Zeit, reduziert Informationsverluste und verhindert, dass der Prozess durch geografische oder organisatorische Hürden verzögert wird. Rückfragen können intern innerhalb des Produktteams geklärt werden, wodurch die

Kommunikation schneller und präziser verläuft. Können Fragen innerhalb des Teams nicht gelöst werden, werden weiterhin andere Abteilungen kontaktiert, jedoch soll durch die Umstellung sichergestellt sein, dass die richtigen Ansprechpartner*innen schneller bekannt sind.

Optimierte Arbeitslast

Die Aufteilung nach Produktgruppen ermöglicht eine gleichmäßigere Auslastung der Vertriebsmitarbeiter*innen. Da alle Mitarbeiter*innen auf ein spezifisches Produktsegment fokussiert sind, sind sie nicht mehr stark von saisonalen Schwankungen abhängig. Dadurch wird die Arbeitslast innerhalb der Produktgruppen gleichmäßig verteilt, unabhängig von saisonalen Schwankungen. Dies sorgt für eine konstante Auslastung und vermeidet Engpässe in der Bearbeitung von Anfragen und Aufträgen.

Einfachere Einarbeitung neuer Mitarbeiter*innen

In einem produktgruppenspezifischen System können neue Mitarbeiter*innen gezielt in einem bestimmten Bereich geschult werden, was ihre Einarbeitungszeit verkürzt. Anstatt sich in das gesamte Produktspektrum eines Landes einarbeiten zu müssen, konzentrieren sie sich auf die Produkte und Prozesse ihres jeweiligen Segmentes. Diese Spezialisierung fördert eine schnellere Integration und ermöglicht es den neuen Mitarbeiter*innen, schneller selbständig zu arbeiten. Darüber hinaus wird die Qualität der Einarbeitung verbessert, da die Trainer*innen und Mentor*innen die spezifischen Anforderungen des Produktbereichs detailliert vermitteln können.

Kund*innenzentrierung und Transparenz

Die Umstellung auf eine produktgruppenbasierte Organisation verbessert zusätzlich die Kund*innenorientierung. Kund*innen profitieren von spezialisierten Ansprechpartner*innen, die ihre spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen besser verstehen. Ein*e Kund*in, der*die beispielsweise Produkte aus dem Bereich Drehen und Gewinden benötigt, hat direkt Zugang zu einer*einem Mitarbeiter*in, der*die fundiertes Wissen zu den Produkten besitzt. Dies führt zu einer besseren und persönlicheren Betreuung.

Für internationale Kund*innen, die Produkte aus mehreren Produktgruppen beziehen, verändert sich die Kommunikation mit dem Vertriebsinnendienst grundlegend. Während bisher eine zentrale Ansprechperson pro Land für sämtliche Anfragen zuständig war, orientiert sich die neue Struktur an den jeweiligen Produktgruppen. Das bedeutet, dass Kund*innen künftig mit mehreren spezialisierten Ansprechpartner*innen kommunizieren, jeweils abhängig vom betroffenen Produktbereich. Auch wenn dies auf den ersten Blick komplexer erscheinen mag, profitieren Kund*innen von einer deutlich höheren fachlichen Kompetenz innerhalb der

jeweiligen Produktteams. Langfristig steigert dies die Servicequalität, die Verbindlichkeit von Auskünften und die Zufriedenheit der Kund*innen.

Erleichterte Vertretung bei Abwesenheiten

Ein weiterer wesentlicher Vorteil der Aufteilung nach Produktgruppen ist, dass die Vertretung im Falle von Urlauben oder Krankheitsfällen wesentlich erleichtert wird. Wenn ein*e Mitarbeiter*in für ein bestimmtes Produktsegment verantwortlich ist, können Kolleg*innen innerhalb des gleichen Produktteams ohne größere Einarbeitungszeit die Aufgaben übernehmen. Dies gewährleistet eine kontinuierliche Bearbeitung der Anfragen und Aufträge, während Abwesenheiten.

Dies erhöht die Effizienz des gesamten Teams und stabilisiert den Kund*innenservice. Außerdem trägt es zur Reduzierung von Verzögerungen und Fehlern bei, da spezialisierte Mitarbeiter*innen die Prozesse problemlos weiterführen können.

Neben der Aufteilung nach Produktgruppen können noch weitere Erleichterungen eingeführt werden, die in dieser Arbeit näher behandelt werden auf denen jedoch nicht der gleiche Fokus liegt wie auf der Änderung der Aufgabenverteilung. Diese können trotzdem positiv beitragen.

3.3.2.2 Digitale Signaturen und automatisierte Genehmigungsprozesse

Aktuell müssen Bestellungen über 10.000 EUR noch auf Papier unterschrieben werden. Da diese oft mehrere Personen unterschreiben müssen, kommt es zu Verzögerungen und zu zusätzlichem Verwaltungsaufwand. Die Einführung digitaler Signaturen und automatisierter Genehmigungsprozesse bietet erhebliche Vorteile, da der Prozess dadurch beschleunigt werden kann. Die digitale Signatur ermöglicht eine ortsunabhängige und sofortige Genehmigung von Dokumenten, wodurch sich die Durchlaufzeiten für Bestellungen und Vertragsabschlüsse reduzieren lassen. Zudem erhöht sich die Nachverfolgbarkeit, da jede digitale Signatur automatisch dokumentiert wird, was eine transparente Nachvollziehbarkeit aller Freigaben gewährleistet. Die Einführung einer digitalen Signaturlösung kann bestehende analoge Genehmigungsprozesse effektiv ablösen und in vorhandene IT-Strukturen integriert werden.

Qualifizierte elektronische Signaturen gemäß der eIDAS-Verordnung bieten eine hohe rechtliche Verbindlichkeit und sind der handschriftlichen Unterschrift gleichgestellt. Sie schützen wirksam vor Manipulation und unautorisierten Veränderungen, da ihre Erstellung auf sicheren Identifizierungsverfahren basiert. Durch die Zulassung qualifizierter Vertrauensdienste entsteht ein hohes Maß an Rechtssicherheit im digitalen Geschäftsverkehr. Die konsequente Anwendung dieser Signaturtechnologie trägt nicht nur zur

Effizienzsteigerung bei, sondern ermöglicht eine nachvollziehbare und rechtssichere Dokumentation über längere Zeiträume.¹³⁷ Die europäische eIDAS-Verordnung (EU Nr. 910/2014) unterscheidet drei Arten elektronischer Signaturen, die sich in Bezug auf Sicherheitsmerkmale, rechtliche Wirkung und Anwendungsbereiche unterscheiden. Die einfache elektronische Signatur (EES), die fortgeschrittene elektronische Signatur (FES) und die qualifizierte elektronische Signatur (QES).

Die einfache elektronische Signatur (EES) ist die einfachste Form einer digitalen Unterschrift. Sie kann z. B. eine eingescannte Unterschrift, ein getippter Name oder das Anklicken eines „Ich stimme zu“-Feldes sein. Sie bietet allerdings nur ein geringes Sicherheitsniveau und keinen eindeutigen Nachweis über die Identität des Unterzeichners.

Die fortgeschrittene elektronische Signatur (FES) erfüllt vier Anforderungen. Sie muss eindeutig einer bestimmten Person zuordenbar sein, deren Identität verifizieren, mit einem ausschließlich vom Unterzeichnenden kontrollierten Mittel erstellt werden und nachträgliche Änderungen des signierten Dokuments erkennen lassen. Sie findet beispielsweise Anwendung bei internen Freigabeprozessen oder bei Vertragsinhalten mit mittlerem Schutzbedarf.

Die qualifizierte elektronische Signatur (QES) stellt die höchste Stufe dar und ist der handschriftlichen Unterschrift rechtlich gleichgestellt. Sie basiert auf einem qualifizierten Zertifikat, das durch einen staatlich zugelassenen Vertrauensdiensteanbieter, auch einem Trust Service Provider ausgestellt wird, und wird mit einer sicheren Signaturerstellungseinheit, einer geschützten App oder einem Hardware-Token, erzeugt. Die QES ist vor allem für geschäftskritische oder rechtlich bedeutsame Dokumente wie Verträge, Genehmigungen oder Finanzfreigaben von großer Bedeutung.¹³⁸

Für die Boehlerit GmbH & Co.KG soll somit in enger Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung die FES eingeführt werden.

Ein führender Anbieter im deutschsprachigen Raum ist A-Trust, ein österreichischer Vertrauensdiensteanbieter, der eIDAS-konforme Signaturlösungen wie „ID Austria“ und „xIDENTITY“ bereitstellt. Diese ermöglichen Unternehmen und Behörden die Durchführung rechtsverbindlicher digitaler Signaturen auf höchstem Sicherheitsniveau. Die Lösungen erfüllen sämtliche eIDAS-Anforderungen und erlauben eine medienbruchfreie, nachvollziehbare Abwicklung von Signaturprozessen.

Durch Funktionen wie Zwei-Faktor-Authentifizierung, sichere Signaturerstellung und automatisierte Protokollierung wird neben der rechtlichen Gültigkeit eine revisionssichere Nachvollziehbarkeit sichergestellt. Gleichzeitig ermöglichen die Lösungen eine ortsunabhängige, europaweit gültige digitale Signatur, ein klarer Vorteil für international

¹³⁷ Vgl. GÖTZE (2024), S. 414 ff.

¹³⁸ Vgl. A-Trust (o. J.a.), Onlinequelle [02.04.2025] o. S.

agierende Unternehmen und dezentrale Organisationen. A-Trust unterstützt gezielt die Digitalisierung unternehmensinterner Prozesse, im Vertragsmanagement, bei Einkaufsfreigaben, Investitionsentscheidungen oder der rechtsverbindlichen Freigabe von Geschäftsvorgängen über TEUR 10.¹³⁹

Durch den Einsatz elektronischer Vertrauensdienste, vor allem qualifizierter elektronischer Signaturen, lassen sich Unterschriftenprozesse digital, sicher und nachvollziehbar abbilden. Dies reduziert nicht nur Bearbeitungszeiten und den Verwaltungsaufwand, sondern erhöht zugleich die Sicherheit und Verlässlichkeit geschäftskritischer Vorgänge.

Ein weiteres bedeutendes Einsparungspotenzial ergibt sich aus der Reduktion von Papier- und Druckkosten. Da Bestellungen über 10.000 EUR mehrmals pro Woche vorkommen, kann durch die Umstellung auf digitale Signaturen eine erhebliche Menge an Ressourcen eingespart werden. Dies trägt nicht nur zur Kostenreduzierung bei, sondern unterstützt nachhaltige Unternehmenspraktiken durch eine umweltfreundlichere Arbeitsweise.

Die Implementierung erfordert eine gezielte Schulung der betroffenen Mitarbeiter*innen, um die Akzeptanz und korrekte Nutzung des Systems sicherzustellen. Gleichzeitig ist es notwendig, klare Richtlinien für den Einsatz digitaler Signaturen zu definieren, vor allem im Hinblick auf die Zuständigkeiten und Genehmigungsstufen innerhalb des Unternehmens. Weiters muss die Einführung in enger Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung erfolgen.

3.3.2.3 Klare Prozessdefinitionen und geregelte Urlaubsvertretungen

Die Einführung eines verbindlich geregelten Vertretungsplans ist essenziell, um eine reibungslose Fortführung betrieblicher Abläufe bei Abwesenheiten zu gewährleisten. Aktuell führen fehlende oder uneinheitliche Regelungen zu Verzögerungen, vor allem in der Kund*innenbetreuung, wo unbeantwortete Anfragen rasch zu Unzufriedenheit führen können. Ein professionell strukturierter Vertretungsplan definiert für jede Schlüsselrolle im Team eine primäre und eine sekundäre Vertretung, inklusive klarer Aufgabenbereiche und Kommunikationswege im Vertretungsfall. Idealerweise wird dieser Plan zentral in einem internen System, z.B. SharePoint, Intranet oder einer gemeinsamen Cloud-Plattform, hinterlegt und ist für alle Mitarbeiter*innen jederzeit zugänglich. Ergänzt wird der Plan durch eine Übersicht mit folgenden Elementen:

- Mitarbeiter*innenname & Funktion
- Vertreter*in (1. Priorität)
- Ersatzvertretung (2. Priorität, falls Erstvertretung ebenfalls abwesend)
- Zu vertretende Aufgaben (kurz beschrieben)

¹³⁹ Vgl. A-Trust (o. J.a.), Onlinequelle [02.04.2025] o. S.

- Kontaktinformationen der Vertreter*innen
- Notfallkontakte / Eskalationsstufen

Für die Akzeptanz des Plans ist eine transparente Kommunikation entscheidend. Die Vertretungsregeln sollen vor allem zu Beginn in Teammeetings besprochen und bei der Urlaubsplanung frühzeitig berücksichtigt werden. Automatische Abwesenheitsnotizen mit konkretem Hinweis auf die zuständige Vertretung in E-Mail-Programmen und Telefonansagen stellen sicher, dass interne wie externe Ansprechpartner*innen unmittelbar informiert sind.

Insgesamt bietet ein geregelter Vertretungsplan viele Vorteile. Er reduziert Abstimmungsaufwand, verhindert Verzögerungen und sichert eine gleichbleibend hohe Servicequalität, während Urlaubszeiten. Gleichzeitig fördert er die Eigenverantwortung im Team und unterstützt eine effektive und nachhaltige Organisationsstruktur.

3.3.3 Einflussfaktoren der Soll-Prozessgestaltung

Im Punkt 2.2.2.2 werden die zentralen Dimensionen der Soll-Prozess-Gestaltung behandelt, vor allem Wirtschaftlichkeit, Risiko, Informationsfluss und Organisationsstruktur. Diese Aspekte werden nachstehend betrachtet, um ihre Relevanz für eine effiziente und qualitativ hochwertige Prozessgestaltung zu analysieren.

Wirtschaftlichkeit in der Soll-Prozessgestaltung

Die wirtschaftliche Dimension der Soll-Prozessgestaltung hat das Ziel, die Kosten- und Zeiteffizienz zu maximieren, indem nicht-wertschöpfende Aktivitäten identifiziert und konsequent eliminiert werden.¹⁴⁰ Besonders in der Umstellung von einer länderbasierten zu einer produktgruppenbasierten Struktur eröffnen sich zahlreiche Potenziale, um Abläufe zu straffen und Ressourcen effizienter einzusetzen.

Eliminierung von Redundanzen

In der bisherigen Struktur kam es zu Mehrfachbearbeitungen von Rückfragen, die gleichzeitig in mehreren Ländern bearbeitet wurden. Dies führte zu erhöhtem Abstimmungsaufwand und ineffizientem Ressourceneinsatz. Die produktgruppenbasierte Struktur löst dieses Problem durch eine klare Zuordnung der Anfragen an spezialisierte Produktteams, unabhängig vom Ursprungsland. Dadurch werden Übergaben vermieden, Kommunikationsaufwände reduziert und Zuständigkeiten transparent geregelt.

¹⁴⁰ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 129 f.

Optimierung der Ressourcenverteilung

Die neue Struktur ermöglicht eine gleichmäßigere Verteilung der Arbeitslast. Während in der länderbasierten Organisation saisonale oder regionale Schwankungen zu Überlastungen führten, erlaubt die produktgruppenorientierte Aufstellung eine flexible Kapazitätsplanung. Mitarbeiter*innen können effizienter eingesetzt und Engpässe gezielt ausgeglichen werden, was zu einer besseren Auslastung und einer höheren Produktivität führt.

Risikobewertung in der Soll-Prozessgestaltung

Die systematische Risikobewertung stellt einen essenziellen Bestandteil der Soll-Prozessgestaltung dar und zielt darauf ab, potenzielle Schwachstellen im Prozessablauf frühzeitig zu identifizieren, zu analysieren und durch geeignete Maßnahmen zu minimieren. Dabei werden kritische Prozesselemente wie Übergaben zwischen Abteilungen, technische Schnittstellen oder manuelle Tätigkeiten besonders betrachtet, da diese erfahrungsgemäß eine hohe Anfälligkeit für Fehler oder Verzögerungen aufweisen.¹⁴¹

Klare Verantwortlichkeiten:

Ein wesentliches Element zur Risikominimierung ist die eindeutige Definition von Zuständigkeiten. Die Einführung von Teamleiter*innen sowie SAP-Keyuser*innen in jedem Produktteam schafft technisches Know-how und klare Ansprechpartner*innen, die für die Einhaltung von Standards verantwortlich sind. Unklare Rollen werden vermieden, was die Fehleranfälligkeit im Ablauf reduziert.

Technologischer Einsatz:

Der Einsatz zentraler IT-Systeme wie SAP erhöht die Prozesssicherheit erheblich. Automatisierte Prüfmechanismen ermöglichen die frühzeitige Erkennung und Korrektur von Fehlern, während Funktionen wie Änderungsverfolgung und redundante Datenspeicherung das Risiko von Informationsverlust minimieren. SAP bleibt in der neuen Struktur das zentrale System.

Optimierung des Informationsflusses in der Soll-Prozessgestaltung

Ein effizienter Informationsfluss ist ein zentrales Element der Soll-Prozessgestaltung und spielt eine entscheidende Rolle bei der Umstellung auf eine produktgruppenorientierte Struktur. Ziel ist es, Kommunikationsprozesse zu verbessern, Missverständnisse zu reduzieren und sicherzustellen, dass relevante Informationen zur richtigen Zeit den*die richtige*n Empfänger*in erreichen.¹⁴²

¹⁴¹ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 130 f.

¹⁴² Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 131 f.

Reduzierung von Schnittstellen

In der bisherigen länderbasierten Struktur erforderte die Kommunikation häufige Abstimmungen zwischen verschiedenen Abteilungen, was zu Verzögerungen und einem erhöhten Kommunikationsaufwand führte. Die Umstellung auf eine produktgruppenorientierte Struktur ermöglicht eine Bündelung der internen Kommunikation innerhalb spezialisierter Teams, da das Fachwissen über die jeweiligen Produktgruppen durch die neue Einteilung mehr vorhanden sein wird.

Durch die neue Teamstruktur werden interne Übergaben reduziert und der Informationsaustausch innerhalb der Produktteams gestärkt. Missverständnisse werden verringert, Entscheidungen nachvollziehbarer und die Koordination deutlich vereinfacht.

Standardisierung der Informationsweitergabe

Einheitliche Kommunikationsstandards sind entscheidend für einen effizienten und fehlerfreien Informationsfluss im Soll-Prozess. Klare Richtlinien legen fest, wie Informationen innerhalb und zwischen den Produktteams übermittelt werden, wodurch Fehler durch uneinheitliche Kommunikation reduziert und die Datenqualität gesichert wird. Standardisierte Abläufe fördern die Nachvollziehbarkeit und erleichtern Kontrolle, Qualitätssicherung und Fehlerbehebung, vor allem bei komplexen Projekten.

Künftig soll der Informationsaustausch im Vertriebsinnendienst primär über MS Teams erfolgen, um bisherige uneinheitliche Kanäle wie Telefon und E-Mail abzulösen.

Optimierung der Organisationsdimension

Die Neugestaltung der organisatorischen Abläufe ist ein zentraler Faktor für die erfolgreiche Umsetzung des Soll-Prozesses und trägt maßgeblich zur Steigerung von Effizienz und Qualität bei. Durch eine klare Strukturierung der Prozesslandschaft, eine eindeutige Rollenverteilung und die gezielte Integration von Kompetenzen wird eine reibungslose Durchführung der Prozesse gewährleistet.¹⁴³

Neugestaltung der Prozesslandschaft

Im Soll-Prozess übernehmen die Produktteams den gesamten Ablauf, von der Kund*innenanfrage über die Angebotserstellung bis zur finalen Auftragsabwicklung. Durch diese End-to-End-Verantwortung innerhalb eines Teams entfallen viele bisherige Schnittstellen, zwischen Auftragsannahme und technischer Beratung. Die Abläufe werden dadurch nicht nur effizienter, sondern transparenter und weniger fehleranfällig. Der direkte Informationsfluss innerhalb der Teams reduziert Wartezeiten und fördert eine schnellere Bearbeitung.

¹⁴³ Vgl. WAGNER/PATZAK (2020), S. 133 f.

Integration von Kompetenzen

Die erfolgreiche Umsetzung des Soll-Prozesses erfordert spezifisches Fachwissen in den jeweiligen Produktbereichen. Daher werden Mitarbeiter*innen gezielt geschult auf ihre Produktgruppe. Gleichzeitig wird bei der Gestaltung der Prozesse auf vorhandenes Wissen Rücksicht genommen, um die Umstellung praxisnah zu gestalten. Laufende Weiterbildungsmaßnahmen stellen sicher, dass sich die Teams flexibel an neue Anforderungen anpassen können und ihre Fachkompetenz kontinuierlich weiterentwickeln.

3.4 Schritt 4: Realisierung der Verbesserungspotenziale

Im Rahmen dieser Arbeit wurden, wie im Theorieteil erwähnt wurde die Maßnahmenkataloge erstellt. In den vorherigen Kapiteln wurden Optimierungsmaßnahmen ermittelt, die Maßnahmenkataloge werden für die zuvor gezielt ausgewählten Optimierungsmaßnahmen erstellt, die darauf abzielen, die organisatorischen und administrativen Abläufe innerhalb der Boehlerit GmbH & Co. KG effizienter zu gestalten. Die Maßnahmen wurden entwickelt, um bestehende Herausforderungen zu bewältigen, Prozesse zu standardisieren und die Digitalisierung innerhalb des Unternehmens voranzutreiben.

Die drei erarbeiteten Maßnahmenkataloge sind somit:¹⁴⁴

- Maßnahmenkatalog 1 – Umstrukturierung von einer länderbasierten zu einer produktgruppenbasierten Struktur
- Maßnahmenkatalog 2 – Implementierung digitaler Signaturen und automatisierter Genehmigungsprozesse
- Maßnahmenkatalog 3 – Erstellung von Vertretungsplänen

Jeder dieser Maßnahmenkataloge wurde auf Grundlage einer umfassenden Analyse der bestehenden Unternehmensprozesse konzipiert und enthält detaillierte Informationen zur Zielsetzung, den erforderlichen Maßnahmen, den Zuständigkeiten sowie der zeitlichen Planung. Aufgrund ihres Umfangs und ihrer zentralen Bedeutung für die Neustrukturierung wurde Maßnahmenkatalog 1 besonders detailliert behandelt, während die weiteren Kataloge nachrangig behandelt wurden.

Ziel der Maßnahmenkataloge ist es, eine strukturierte und schrittweise Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen zu ermöglichen und klare Verantwortlichkeiten zu schaffen. Sie dienen nicht nur als Planungsinstrument, sondern als Handlungsempfehlungen für das Unternehmen, um Prozesse effizienter zu gestalten und langfristige Verbesserungen zu erzielen.

¹⁴⁴ S. Anhang 6: Maßnahmenkataloge, S.148 ff.

Eine ausführliche Beschreibung der einzelnen Maßnahmen erfolgt in Kapitel 4 in dem die spezifischen Herausforderungen, Lösungsansätze und die jeweiligen Umsetzungsschritte detailliert erläutert werden. Ziel ist es, die Maßnahmen praxisnah darzustellen und das Unternehmen bei der erfolgreichen Umsetzung dieser Optimierungsmaßnahmen zu unterstützen.

Maßnahmenkatalog				
übergeordnetes Ziel				
Ziel	Maßnahmen	Fristigkeit	Zuständigkeit	Status
untergeordnetes Ziel				

Abbildung 13: Vorlage Maßnahmenkatalog
Quelle: Eigene Darstellung.

Aufbau des Maßnahmenkataloges

Ein Maßnahmenkatalog ist ein zentrales Planungs- und Steuerungsinstrument, das in Unternehmen eingesetzt wird, um strategische Ziele in konkrete, umsetzbare Schritte zu überführen. Er schafft Transparenz, Priorisierung und Verbindlichkeit und ist besonders wirkungsvoll, wenn er systematisch aufgebaut ist.

Im Rahmen der Arbeit wurde der Maßnahmenkatalog, wie in Abbildung 15 ersichtlich, im Excel-Format erstellt und kann für jede Optimierungsmaßnahme individuell ausgefüllt werden. Er besteht aus mehreren zentralen Bestandteilen, die eine strukturierte und zielgerichtete Umsetzung ermöglichen. Der erste und grundlegende Bestandteil ist die Zieldefinition. Sie legt fest, welches übergeordnete Ergebnis mit der Maßnahme erreicht werden soll. Diese strategische Ausrichtung ist entscheidend, um sicherzustellen, dass jede Maßnahme einem klaren Zweck dient. Ohne eindeutige Ziele würde die Umsetzung unkoordiniert verlaufen, was eine Bewertung des Erfolgs nahezu unmöglich macht. Die Zieldefinition schafft Orientierung für alle Beteiligten, dient als Maßstab für die Erfolgskontrolle und hilft, Ressourcen gezielt einzusetzen.

Darauf aufbauend folgt das untergeordnete Ziel, sowie die Maßnahmenbeschreibung. Hier werden die konkreten Handlungsschritte detailliert formuliert, die notwendig sind, um das definierte Ziel zu erreichen. Es geht nicht nur um das "Was", sondern um das "Wie", um eine praktische, verständliche Umsetzungsvorgabe. Eine klare Beschreibung vermeidet Missverständnisse, schafft Verbindlichkeit und stellt sicher, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis davon haben, was konkret getan werden muss.

Ein weiterer zentraler Bestandteil ist die zeitliche Planung. Jede Maßnahme wird mit einer Frist versehen, die vorgibt, bis wann sie umgesetzt sein soll bzw. wie lange an einem untergeordneten Ziel gearbeitet werden soll. Da bei der Kooperationspartnerin selbst noch nicht bekannt ist, bis wann die Maßnahmen umgesetzt werden sollen, wurde bei der Fristigkeit entweder im Rahmen der Arbeit abgeschlossen, kurzfristige Maßnahme, welche innerhalb

eines Jahres umsetzbar sind und langfristige Maßnahme, welche über einem Jahr umsetzbar sind, das betrifft im Wesentlichen das Monitoring, vermerkt. Ohne eine klare Zeitstruktur besteht das Risiko, dass Maßnahmen verzögert oder unkoordiniert umgesetzt werden, was ihre Wirksamkeit deutlich einschränken kann. Zusätzlich enthält der Maßnahmenkatalog eine Zuständigkeitsregelung, die festlegt, welche Person oder Abteilung für die Umsetzung verantwortlich ist. Diese klare Zuweisung verhindert, dass Aufgaben liegen bleiben oder Kompetenzüberschneidungen entstehen. Sie stärkt die Verbindlichkeit und Motivation der Beteiligten, da jede*r weiß, welche Verantwortung er oder sie trägt. Außerdem soll der Status immer eingetragen werden. Dieser gibt an, ob eine Maßnahme bereits abgeschlossen, in Arbeit oder noch offen ist. Diese Punkte helfen einen Überblick zu verschaffen, welche Schritte bereits erledigt sind und auf welche Maßnahmen von wem noch ein besonderer Fokus gelegt werden muss.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Vgl. RIETH (2022): in PORTH/SCHÜTTRUMPF (hrsg.), S. 197 ff.

4 Handlungsempfehlungen für die Boehlerit GmbH & Co.KG

Basierend auf der Analyse der bestehenden Prozesse im Vertriebsinnendienst der Boehlerit GmbH & Co.KG sowie der durchgeführten Optimierungsansätze im Rahmen der 4-Schritte-Methodik werden in diesem Kapitel die konkreten Handlungsempfehlungen formuliert. Ziel ist es, Effizienzsteigerungen, Kostensenkungen und eine optimierte Ressourcennutzung zu erreichen. Die empfohlenen Maßnahmen orientieren sich an den zuvor identifizierten Engpässen und Verbesserungspotenzialen und sind darauf ausgerichtet, eine nachhaltige Prozessoptimierung sicherzustellen.

In diesem Kapitel werden somit die erwähnten Maßnahmenkataloge detailliert beschrieben.

4.1 Maßnahmenkatalog 1 – Organisatorische Neustrukturierung

Die nachfolgenden Erläuterungen geben eine Anleitung der einzelnen Schritte zur Umsetzung der neuen, produktorientierten Teamstruktur.

Strategische Planung und Analyse der Ausgangslage

Bevor die Umstrukturierung starten konnte, war es notwendig, die bestehenden Abläufe und Strukturen im Detail zu analysieren. Diese Analyse, wird in den Kapiteln 3.1 und 3.2 beschrieben und bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte. Ziel war es, die konkreten Schwachstellen der bisherigen Organisation zu identifizieren und daraus gezielte Maßnahmen für eine effizientere zukünftige Struktur abzuleiten. Dabei wurden vor allem drei zentrale Problemfelder deutlich, die unklare und teils langsame Kommunikation zwischen verschiedenen Länderteams, die ungleichmäßige Verteilung der Arbeitslast sowie der fehlende Fokus auf Produktspezialisierungen bei den Mitarbeiter*innen.

Die bisherige länderbasierte Aufgabenzuordnung führte zu langwierigen Abstimmungen zwischen internationalen Teams, da Mitarbeiter*innen unabhängig vom Produktthema für bestimmte Märkte zuständig waren, was zu Verzögerungen, Missverständnissen und Informationsverlusten führte. Gleichzeitig sorgte die ungleichmäßige Arbeitslastverteilung, bedingt durch saisonale Schwankungen in den Märkten, für Überlastung einzelner Teams, während andere unterausgelastet blieben, ohne dass eine flexible Umverteilung möglich war. Zudem erschwerte das breite, aber wenig spezialisierte Produktwissen der Mitarbeiter*innen

sowohl die effiziente Bearbeitung technischer Anfragen, sowie die Einarbeitung neuer Kolleg*innen, was zu Fehlern und zusätzlichem Abstimmungsaufwand führte.¹⁴⁶

Auf Basis dieser Analyse wurde gemeinsam mit der Unternehmensleitung entschieden, die bisherige länderbasierte Struktur aufzulösen und stattdessen eine produktorientierte Organisation einzuführen. Ziel war es, durch Spezialisierungen, klare Zuständigkeiten und eine ausgewogenere Auslastung effizientere Arbeitsprozesse zu ermöglichen.¹⁴⁷

Alle nachfolgenden Schritte dienen als weitere Handlungsempfehlungen für die Boehlerit GmbH & Co.KG und werden im Anhang als Maßnahmenkatalog dargestellt.¹⁴⁸

Aufbau der neuen Teamstruktur

Um die geplante Umstrukturierung von einer länderspezifischen hin zu einer produktorientierten Teamstruktur erfolgreich umzusetzen, empfiehlt sich ein schrittweises Vorgehen, das alle organisatorischen, personellen und technischen Aspekte berücksichtigt.

Im ersten Schritt sollen drei neue Produktteams gebildet werden, „Fräsen“, „Drehen & Gewinden“ sowie „Drehschalen & Sägen“. Diese Einteilung orientiert sich an den produktspezifischen Anforderungen und ermöglicht eine klare Spezialisierung. Für jedes Team ist eine Teamleitung zu benennen. Patrick Schwaiger soll die Leitung des Teams Fräsen übernehmen, André Feiel soll das Team Drehen & Gewinden führen, und Thorsten Almer soll für das Team Drehschalen & Sägen verantwortlich sein. Anschließend ist die Zuweisung der Mitarbeiter*innen zu den jeweiligen Produktteams vorzunehmen. Dabei soll darauf geachtet werden, dass jedes Team mindestens zwei feste Mitarbeiter*innen erhält, um sowohl fachliche Redundanz sowie Vertretungsmöglichkeiten bei Urlaub oder Krankheit sicherzustellen. Die Auswahl der Teammitglieder*innen erfolgt idealerweise unter Berücksichtigung vorhandener Fachkenntnisse, persönlicher Interessen und einer gleichmäßigen Verteilung der voraussichtlichen Arbeitslast. Bei den aktuellen Gegebenheiten sollen dem VID Fräsen fünf Mitarbeiter*innen, dem VID Drehen und Gewinden zwei Mitarbeiter*innen und dem VID Drehschalen und Sägen zwei Mitarbeiter*innen zugeteilt werden.

Sobald die Teams zusammengestellt sind, müssen die Aufgabenbereiche eindeutig festgelegt werden. Dabei werden alle Kund*innenanfragen, Bearbeitungsprozesse und Rückfragen nicht mehr nach dem Markt oder Land, aus dem sie stammen, sondern ausschließlich nach dem betroffenen Produktthema den zuständigen Teams zugeordnet. Innerhalb der Teams sollen klare Verantwortlichkeiten definiert und eine strukturierte Übergabe bei Abwesenheiten geregelt werden. Parallel empfiehlt es sich, Weiterbildungsmaßnahmen einzuplanen, um das

¹⁴⁶ S. Anhang 2.2: Ergebnisse des Workshops, S. 133 f.; S. Anhang 3.2: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung, S. 136 ff.

¹⁴⁷ S. Anhang 5: Neuer Prozessvorschlag, S. 147.

¹⁴⁸ S. Anhang 6.1: Maßnahmenkatalog: Umstrukturierung von einer länderbasierten zu einer produktgruppenbasierten Struktur, S. 148 ff.

fachspezifische Wissen innerhalb der Teams zu vertiefen und die technische Kompetenz langfristig zu sichern. Dies kann in Form interner Schulungen oder gezielter Einarbeitungsprogramme erfolgen.

Darüber hinaus soll geprüft werden, ob die räumliche Anordnung der Arbeitsplätze optimiert werden kann. Da eine enge Abstimmung innerhalb der Teams entscheidend ist, kann es sinnvoll sein, die Mitarbeiter*innen der neuen Teamstruktur im Büro anzuordnen. Falls dies nicht möglich ist, soll sichergestellt werden, dass digitale Kommunikationskanäle wie Microsoft Teams effektiv genutzt werden.¹⁴⁹

Information und Einbindung der Mitarbeitenden

Damit die Veränderungen erfolgreich umgesetzt werden, ist es essenziell, die Mitarbeiter*innen frühzeitig zu informieren und einzubinden. Eine erste Informationsveranstaltung gibt einen Überblick über die geplanten Änderungen, erläutert die Vorteile der neuen Struktur und zeigt den Umsetzungszeitraum auf. Außerdem soll dabei bereits neue Aufteilung der Mitarbeiter*innen zu den neuen Produktteams besprochen werden. Um mögliche Unsicherheiten zu minimieren, sollen die Mitarbeiter*innen die Möglichkeit erhalten, Fragen zu stellen oder Bedenken zu äußern. Zusätzlich können Einzelgespräche mit Teamleitungen oder betroffenen Mitarbeiter*innen geführt werden, um individuelle Rückfragen zu klären.

Begleitend zu den mündlichen Erläuterungen soll eine schriftliche Ankündigung erfolgen, beispielsweise per E-Mail. Diese soll die zentralen Informationen kompakt zusammenfassen und eine erste Orientierung geben. Eine mögliche Formulierung kann lauten:

Betreff: *Umstrukturierung des Vertriebsinnendienstes – Einführung einer produktgruppenorientierten Struktur*

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

*um unseren Vertriebsinnendienst effizienter und kund*innenorientierter aufzustellen, wird die bisherige länderbasierte Aufgabenverteilung auf eine produktgruppenorientierte Struktur umgestellt.*

Ab dem [Datum der Umstellung] werden Anfragen und Aufträge nicht mehr geografisch zugeordnet, sondern nach Produktgruppen bearbeitet. Dadurch entsteht eine stärkere

¹⁴⁹ S. Anhang 5: Neuer Prozessvorschlag, S.147.; S. Anhang 6.1: Maßnahmenkatalog: Umstrukturierung von einer länderbasierten zu einer produktgruppenbasierten Struktur, S. 148 ff.

*Spezialisierung innerhalb der Teams, wodurch wir schneller, präziser und effizienter auf Kund*innenanfragen reagieren können.*

Die neuen Produktteams setzen sich wie folgt zusammen: [Erwähnung der Teams]

*Im Zuge dieser Umstellung wird auch eine zentrale E-Mail-Adresse eingeführt: orders@boehlerit.at. Über diese Adresse werden künftig die ersten Anfragen von Kund*innen entgegengenommen und anschließend intern an die zuständigen Produktgruppen weitergeleitet.*

Weitere Details zur Umsetzung werden in den kommenden Wochen bereitgestellt. Wir freuen uns auf eine konstruktive Zusammenarbeit und stehen für Fragen jederzeit zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

[Name]

Projektleitung Umstrukturierung

Technische Umsetzung der neuen Struktur

Parallel zur Information der Mitarbeiter*innen müssen die technischen Voraussetzungen geschaffen werden. Ein erster Schritt ist wie bereits oben erwähnt wurde, die Einrichtung der neuen zentralen E-Mail-Adresse „orders@boehlerit.at“, über die künftig alle Anfragen laufen. Es soll sichergestellt werden, dass zwei feste Mitarbeiter*innen für die erste Sichtung und Weiterleitung verantwortlich sind. Auch hier wurden wieder zwei Mitarbeiter*innen gewählt, damit eine Vertretung möglich ist. Diese zwei Mitarbeiter*innen sollen die E-Mails durchsehen und falls notwendig bereits weitere Informationen anfordern, beziehungsweise wenn eine Bearbeitung länger dauert, eine Standard E-Mail aussenden die dem*der Kund*in mitteilt, dass die Anfrage eingegangen ist und bearbeitet wird.

Neben der E-Mail-Umstellung sind Anpassungen im SAP-System erforderlich. Die neuen Teamzuordnungen müssen hinterlegt und, falls notwendig, Workflows im System angepasst werden, sodass Aufträge direkt an das passende Team weitergeleitet werden können.

Außerdem müssen für jede Produktgruppe SAP Key User*innen bestimmt werden. Sie sollen für technische Fragen die erste Ansprechperson für die Mitglieder der Produktgruppen sein. Da die SAP Key User*innen eine zentrale Rolle in der reibungslosen Umstellung spielen, müssen sie gezielt geschult werden, um ihre neuen Aufgaben effizient wahrnehmen zu können.

Kommunikation mit Kund*innen

Die Umstellung hat ebenso Auswirkungen auf die Kund*innen, weshalb diese rechtzeitig über die neue Struktur informiert werden müssen. Eine gut formulierte E-Mail kann sicherstellen, dass Kund*innen sich frühzeitig auf die Änderungen einstellen können. Eine mögliche Formulierung kann folgend aussehen.

Betreff: Wichtige Änderung: Neue Struktur für Ihre Anfragen

Sehr geehrte Kundinnen und Kunden,

um Ihnen in Zukunft noch besseren Service und eine effizientere Bearbeitung Ihrer Anfragen bieten zu können, stellen wir unseren Vertriebsinnendienst und somit die Bearbeitung der Aufträge auf eine neue Struktur um.

Ab dem [Datum] werden Anfragen nicht mehr nach geografischen Regionen bearbeitet, sondern von spezialisierten Produktteams übernommen. Dadurch erhalten Sie gezieltere Beratung und schnellere Antworten.

Bitte senden Sie Ihre Anfragen und Bestellungen ab sofort an unsere neue zentrale Adresse: orders@boehlerit.com

Von dort aus wird Ihr Anliegen direkt an das passende Team weitergeleitet.

*Unsere neuen Teams sind speziell auf folgende Produktgruppen ausgerichtet: Fräsen, Drehen & Gewinden sowie Drehschalen & Sägen. Dies bedeutet für Sie kürzere Bearbeitungszeiten und kompetente Ansprechpartner*innen mit tiefgehender Fachkenntnis in Ihrem jeweiligen Bereich.*

Wir danken Ihnen für Ihr Vertrauen und stehen Ihnen für Rückfragen gerne zur Verfügung!

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Boehlerit-Team

Parallel zur E-Mail-Kommunikation soll die Unternehmenswebsite sowie das Kund*innenportal aktualisiert werden, um die neue Struktur klar zu kommunizieren. Die bisherigen Ansprechpartner*innen werden durch die neuen Produktteams ersetzt und die zentrale E-Mail-Adresse soll an prominenter Stelle hervorgehoben werden. Dies stellt sicher, dass Kund*innen

sich schnell an die neuen Prozesse gewöhnen und weiterhin einen reibungslosen Service erhalten.

Schulung und Testphase

Bevor die endgültige Umstellung erfolgt, müssen die Mitarbeiter*innen gezielt auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet werden. Schulungen für jedes Team sorgen dafür, dass die Mitarbeiter*innen ein tiefgehendes Verständnis für die jeweilige Produktgruppe erhalten. Dabei soll nicht nur technisches Wissen vermittelt werden, sondern konkrete Abläufe für die Bearbeitung von Anfragen und Aufträgen.

Zusätzlich müssen die zuständigen Mitarbeiter*innen mit dem neuen Prozess der zentralen E-Mail-Adresse vertraut gemacht werden. Sie sollen wissen, wie sie Anfragen korrekt weiterleiten, priorisieren und welche standardisierten Antworten zur Verfügung stehen.

Um potenzielle Probleme frühzeitig zu identifizieren, kann eine einmonatige Testphase sinnvoll sein ein sogenannter „Dry run“. In dieser Zeit werden Anfragen parallel nach dem alten und dem neuen System bearbeitet. Dies ermöglicht eine schrittweise Umstellung und bietet die Möglichkeit, eventuelle Schwachstellen rechtzeitig zu erkennen und zu beheben. Außerdem sind Feedback-Sitzungen mit den Mitarbeiter*innen in dieser Phase besonders wichtig, um Anpassungen vorzunehmen.

Monitoring & Optimierung

Nachdem die neue produktgruppenorientierte Struktur implementiert wurde, ist es entscheidend, dass die Prozesse kontinuierlich überwacht und optimiert werden. Dies stellt sicher, dass die gesetzten Ziele erreicht werden und mögliche Schwachstellen frühzeitig erkannt und behoben werden können. Die folgenden Maßnahmen sind langfristig angelegt und sollen sicherstellen, dass die Struktur nachhaltig erfolgreich bleibt.

Um die Effizienz der neuen Struktur zu bewerten, sollen regelmäßig Analysen durchgeführt werden. Besonders in den ersten Monaten nach der Umstellung empfiehlt es sich, eine monatliche oder quartalsmäßige Erfolgsmessung durchzuführen. Dabei sollen vor allem die zentralen Kennzahlen (KPIs) die in dieser Arbeit behandelt wurden ermittelt und überprüft werden, wie beispielsweise die durchschnittliche Bearbeitungszeit von Anfragen oder die Rückfragequote innerhalb der Teams bei Auftragsbearbeitungen. Somit kann ermittelt werden um die Umstrukturierung zu einer Effizienzsteigerung, bzw. zu einer Verkürzung der Durchlaufzeit geführt hat.

Eine der zentralen Kennzahlen ist die Reaktionszeit auf Kund*innenanfragen. Diese sollte sich im Vergleich zur alten Struktur spürbar verkürzen, da für die Mitarbeiter*innen durch die Spezialisierung auf spezifische Produktgruppen die Auftragsbearbeitung klarer sein sollte.

Langfristig soll die Erfolgsmessung nicht mehr monatlich, sondern in einem größeren Zyklus, z.B. vierteljährlich oder halbjährlich durchgeführt werden.

Neben der quantitativen Erfolgsmessung anhand von KPIs ist es ebenso wichtig, qualitative Rückmeldungen der Mitarbeiter*innen einzuholen. Um die Akzeptanz der neuen Struktur zu gewährleisten und mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen, sollten regelmäßige Mitarbeiter*innenbefragungen durchgeführt werden.

In den ersten Monaten nach der Umstellung kann eine monatliche Befragung sinnvoll sein, um ein unmittelbares Stimmungsbild der Teams zu erhalten. Dabei sollten gezielte Fragen zur Zufriedenheit mit der neuen Aufgabenverteilung, zur Klarheit der Zuständigkeiten und zu möglichen Verbesserungspotenzialen gestellt werden.

Langfristig können diese Befragungen in einem halbjährlichen oder jährlichen Rhythmus durchgeführt werden. Es ist wichtig, dass die Ergebnisse nicht nur erfasst, sondern aktiv genutzt werden, um Anpassungen vorzunehmen. Falls sich herausstellt, dass bestimmte Mitarbeiter*innen weiterhin hohe Abstimmungsbedarfe mit anderen Teams haben, oder sich in ihrer neuen Rolle unsicher fühlen, müssen gezielte Schulungen oder Prozessoptimierungen durchgeführt werden.

Das Monitoring der Teams sollte nicht nur über standardisierte Fragebögen erfolgen, sondern durch direkte Gespräche mit den Teamleitungen. Ein regelmäßiger Austausch zwischen den Teamleitenden stellt sicher, dass auftretende Probleme frühzeitig adressiert werden können. Besonders wichtig ist es, dass die gewonnenen Erkenntnisse aktiv genutzt werden, um Prozesse weiter zu optimieren. Falls sich herausstellt, dass bestimmte Abläufe ineffizient sind oder sich neue Herausforderungen ergeben, müssen Anpassungen erfolgen.

Dabei ist es wichtig, die Zusammensetzung und Arbeitsweise der Teams regelmäßig zu überprüfen und flexibel an veränderte Geschäftsanforderungen, Marktbedingungen und interne Abläufe anzupassen. Dies betrifft sowohl die Teamgrößen als auch die internen Prozesse innerhalb der Produktgruppen. Wachsen bestimmte Produktbereiche überdurchschnittlich oder steigen die Anfragen unerwartet stark an, kann eine personelle Aufstockung erforderlich sein. Umgekehrt kann es sinnvoll sein, Ressourcen in weniger ausgelasteten Teams neu zu verteilen.

Neben der Personalstärke müssen die Arbeitsabläufe innerhalb der Teams regelmäßig überprüft werden. Falls sich zeigt, dass bestimmte Anfragen weiterhin zwischen verschiedenen Teams hin und her geschoben werden, sollte untersucht werden, ob eine Anpassung der Zuständigkeitsbereiche sinnvoll wäre. Eine weitere Möglichkeit ist die gezielte Schulung von Mitarbeiter*innen, um sicherzustellen, dass häufige Rückfragen innerhalb eines Teams eigenständig gelöst werden können.

Im Rahmen der Umstrukturierung übernimmt die Projektleitung eine wichtige Rolle. Sie sorgt, dass der gesamte Ablauf geplant, abgestimmt und umgesetzt wird. Das bedeutet, sie hält den Überblick, koordiniert alle beteiligten Personen und kümmert sich darum, dass Termine und Aufgaben eingehalten werden. Für die tägliche Arbeit in den Produktgruppen sind die jeweiligen Teamleitungen verantwortlich, Patrick Schwaiger für Fräsen, André Feiel für Drehen & Gewinden und Thorsten Almer für Drehschalen & Sägen. Sie leiten ihre Teams und stellen sicher, dass die neuen Prozesse in der Praxis funktionieren. Die Mitarbeiter*innen dieser Teams sind direkt in die Umsetzung eingebunden, bringen Rückmeldungen ein und arbeiten aktiv an der Verbesserung mit. Unterstützt werden sie von den SAP-Key-User*innen, die vor allem bei technischen Fragen zur Seite stehen.

Besonders wichtig bei der Umsetzung ist eine transparente interne Kommunikation. Dazu gehört die Vorstellung der neuen Struktur in einem gemeinsamen Kick-off-Meeting, in dem Aufbau, Ziele, Rollen und Prozesse erläutert werden. Zusätzlich soll ein regelmäßiger Austausch etabliert werden, zum Beispiel in Form monatlicher Meetings der Teamleitungen zur Abstimmung und Diskussion von Herausforderungen oder Verbesserungsansätzen. In den ersten Monaten nach der Umstellung empfiehlt es sich, regelmäßige Feedbackrunden mit den Mitarbeiter*innen durchzuführen. Diese dienen dazu, Erfahrungen zu reflektieren, Probleme frühzeitig zu erkennen und gegebenenfalls gezielte Nachjustierungen vorzunehmen.

Durch die konsequente Umsetzung dieser Maßnahmen lässt sich die Umstellung auf eine produktorientierte Teamstruktur nicht nur organisatorisch gut realisieren, sondern dauerhaft im Arbeitsalltag verankern und messbar verbessern.¹⁵⁰

4.2 Maßnahmenkatalog 2 – Implementierung digitaler Signaturen und automatisierter Genehmigungsprozesse

Die nachfolgenden Erläuterungen geben eine Anleitung der einzelnen Schritte zur Umsetzung der Implementierung digitaler Signaturen.

Zur nachhaltigen Optimierung der Genehmigungsprozesse bei der Boehlerit GmbH & Co.KG wird die Einführung digitaler Signaturen empfohlen. Ziel ist es, die Effizienz, Transparenz und Sicherheit vor allem bei geschäftlichen Vorgängen mit einem Auftragsvolumen von mehr als 10.000 EUR deutlich zu steigern. Da Aufträge solcher Art wöchentliche vorkommen verursachen diese Vorgänge aktuell einen hohen manuellen Aufwand und zeichnen sich durch papierbasierte, zeitintensive Freigabeprozesse mit mehreren Unterschriftsstufen aus. Die

¹⁵⁰ S. Anhang 6.1: Maßnahmenkatalog: Umstrukturierung von einer länderbasierten zu einer produktgruppenbasierten Struktur, S. 148 ff.

Bearbeitung ist in hohem Maße abhängig von der Verfügbarkeit einzelner Entscheidungsträger*innen, was nicht nur zu Verzögerungen führt, sondern die Nachvollziehbarkeit der Prozesse erschwert.¹⁵¹

Alle nachfolgenden Schritte dienen als weitere Handlungsempfehlungen für die Boehlerit GmbH & Co.KG und werden im Anhang als Maßnahmenkatalog dargestellt.

Im ersten Schritt soll eine detaillierte Analyse der bestehenden Genehmigungsprozesse erfolgen. Ziel dieser Analyse ist es, sämtliche Prozessbeteiligten, Bearbeitungszeiten, Medienbrüche, Engpässe und Fehlerquellen systematisch zu erfassen. Ein besonderer Fokus liegt auf Bestellungen und Geschäftsvorfällen über TEUR 10, da diese mehrere Freigabeinstanzen durchlaufen und langwierige Bearbeitungszeiten aufweisen.

Digitale Unterschriften bieten nicht nur bei Bestellungen und Geschäftsvorfällen über TEUR 10 Optimierungspotenzial, sondern auch bei Vertragsabschlüssen, Budgetfreigaben, Investitionsgenehmigungen sowie Projektfreigaben können sie die Prozesse deutlich vereinfachen und beschleunigen, da sie medienbruchfreie Workflows ermöglichen, manuelle Unterschriftenläufe ersetzen, ortsunabhängiges Handeln erlauben und gleichzeitig für mehr Transparenz, Nachvollziehbarkeit und rechtliche Sicherheit sorgen.

Anschließend werden die Nutzer*innengruppen definiert, die künftig mit der digitalen Signaturlösung arbeiten sollen. Im Zentrum stehen die Geschäftsführung, Prokurist*innen sowie die jeweiligen Teamleiter*innen und Mitarbeiter*innen des Vertriebsinnendienstes, da sie maßgeblich in bestehende Entscheidungs- und Genehmigungsvorgänge eingebunden sind. Diese Personen sollen künftig autorisiert sein, digitale Unterschriften zu leisten.¹⁵²

Zur Digitalisierung und Effizienzsteigerung administrativer Freigabe- und Genehmigungsprozesse empfiehlt sich die schrittweise Einführung einer fortgeschrittenen elektronischen Signatur (FES) im Vertriebsinnendienst der Boehlerit GmbH & Co.KG. Die FES stellt im Vergleich zu einfachen Signaturen, wie eingescannte Unterschriften oder PDF-Kommentare, eine rechtlich abgesicherte und technisch fälschungssichere Form der Signatur dar. Sie bietet ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Benutzerfreundlichkeit, Sicherheitsniveau und Integrationsfähigkeit in bestehende Unternehmenssysteme. Darüber hinaus erfüllt sie die Anforderungen der europäischen eIDAS-Verordnung (Art. 26) und ist somit für unternehmensinterne sowie viele externe geschäftliche Anwendungsfälle rechtlich anerkannt. Ein geeigneter Anbieter für die Einführung einer solchen Signaturlösung ist das österreichische Unternehmen A-Trust, das als qualifizierter Vertrauensdiensteanbieter FES-Lösungen anbietet, die eIDAS-konform sind. Die Lösung von A-Trust ermöglicht eine einfache,

¹⁵¹ S. Anhang 2.2: Ergebnisse des Workshops, S. 133 f.; S. Anhang 3.2: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung, S. 136 ff.

¹⁵² S. Anhang 6.1: Maßnahmenkatalog: Umstrukturierung von einer länderbasierten zu einer produktgruppenbasierten Struktur, S. 148 ff.

rechtssichere Unterzeichnung digitaler Dokumente direkt am Bildschirm, ohne Medienbruch und mit hoher Benutzer*innenfreundlichkeit. Die Identifikation der signierenden Personen erfolgt über personenbezogene Signaturzertifikate, die eindeutig einer natürlichen Person zugeordnet sind und für die Signaturerstellung verwendet werden. Damit ist gewährleistet, dass jede Unterschrift eindeutig nachvollziehbar und technisch wie rechtlich abgesichert ist. Ein wesentliches Sicherheitsmerkmal bei der Verwendung der FES ist die verpflichtende Zwei-Faktor-Authentifizierung (2FA). Damit wird sichergestellt, dass autorisierte Personen eine Signatur auslösen können. Die Authentifizierung basiert typischerweise auf zwei voneinander unabhängigen Faktoren, dem Besitz eines mobilen Geräts, z. B. Smartphone mit Handy-Signatur oder ID Austria und der Eingabe eines persönlichen Passworts oder PIN-Codes. Diese Kombination gewährleistet eine eindeutige Zuordnung der Signatur zur jeweiligen Person und schützt gleichzeitig vor unbefugtem Zugriff, selbst bei Verlust eines Endgeräts oder Passworts. Die technische Implementierung erfolgt über eine zentrale Signaturplattform, die entweder cloudbasiert oder in die bestehende IT-Infrastruktur, z. B. SAP oder Dokumentenmanagementsysteme integriert werden kann. Für die Mitarbeiter*innen werden über A-Trust individuelle digitale Identitäten eingerichtet, mit denen Signaturen erstellt werden können. Dadurch wird eine revisionssichere und transparente Nachvollziehbarkeit aller genehmigungsrelevanten Arbeitsschritte möglich.

Begleitend zur technischen Einführung sind organisatorische Maßnahmen erforderlich. Dazu zählt vor allem die Erstellung interner Richtlinien, die klar definieren, für welche Dokumenttypen die FES verpflichtend einzusetzen ist. In diesem Fall, in erster Linie bei Bestellungen über EUR 10.000,00.¹⁵³

Während der Implementierung ist eine enge Abstimmung mit den betroffenen Abteilungen erforderlich, vor allem mit Vertrieb, Einkauf, Finanzabteilung und Management, um die tatsächlichen Anwendungsfälle praxisnah zu erfassen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Schulung der Mitarbeiter*innen bzw. der anwendenden Personen der digitalen Signatur. Diese sollen frühzeitig in die Anwendung der Signaturplattform eingeführt und für die Vorteile der digitalen Signatur sensibilisiert werden, vor allem hinsichtlich Effizienzgewinn, rechtlicher Absicherung und der Reduktion manueller Arbeitsschritte. Die Lösung von A-Trust bietet hier den Vorteil einer intuitiven Bedienung sowie umfangreicher Support- und Schulungsmaterialien, was eine schnelle Integration in den Arbeitsalltag ermöglicht.

Zudem soll die Verwendung der digitalen Signatur erstmals anhand eines Testlaufs probiert werden, so können etwaige Komplikationen oder Fragen gleich geklärt werden.

¹⁵³ Vgl. A-Trust. (o. J.a.) Onlinequelle [02.04.2025] o. S.

Nach der Einführung soll die neue Signaturstruktur kontinuierlich begleitet und weiterentwickelt werden. Dazu soll ein Feedbackbogen mit den betroffenen Nutzergruppen eingerichtet werden, in denen Erfahrungen, Probleme und Verbesserungsvorschläge gesammelt werden. Vor allem bei Prozessen mit hohem Volumen oder komplexen Freigabeketten, wie sie typischerweise bei Auftragswerten über TEUR 10 auftreten, wird besonderes Augenmerk auf Performance, Systemreaktionszeiten und Nutzerfreundlichkeit gelegt. Die gesammelten Rückmeldungen fließen iterativ in die Optimierung ein.¹⁵⁴

Die Einführung der fortgeschrittenen elektronischen Signatur (FES) verbessert zentrale Prozesskennzahlen im Vertriebsinnendienst. Vor allem die Durchlaufzeit bei Bestellungen über 10.000 EUR sollte sich deutlich verkürzen, da papierbasierte Unterschriften entfallen und Genehmigungen ortsunabhängig erfolgen können. Die Bearbeitungszeit pro Auftrag sinkt durch standardisierte, digitale Freigabeworkflows. Gleichzeitig reduziert sich die Rückfragequote, da der Status von Freigaben klar nachvollziehbar ist. Insgesamt steigt dadurch die Effizienz, Transparenz und Produktivität der administrativen Abläufe.

4.3 Maßnahmenkatalog 3 – Erstellung von Vertretungsplänen

Die nachfolgenden Erläuterungen geben eine Anleitung der einzelnen Schritte zur Umsetzung der Erstellung von Vertretungsplänen.

Zur nachhaltigen Sicherstellung einer stabilen Prozessqualität im Vertriebsinnendienst wird die Einführung eines strukturierten Vertretungskonzepts empfohlen. Ziel ist es, bei Urlaubs- oder Krankheitsbedingten Abwesenheiten einzelner Mitarbeiter*innen die kontinuierliche Bearbeitung von Geschäftsvorfällen zu gewährleisten, Bearbeitungsverzögerungen zu vermeiden und gleichzeitig die Transparenz im Team zu erhöhen. Diese Maßnahme unterstützt unmittelbar die übergeordneten Ziele der Prozesssicherheit, erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit und trägt zur Verbesserung der relevanten Kennzahlen, vor allem die Durchlaufzeit und Bearbeitungsdauer pro Vorgang, bei.

Zunächst ist eine einheitliche Regelung zur Vertretung im Vertriebsinnendienst erforderlich. Für jede zentrale Rolle wird eingetragen, wer im Abwesenheitsfall einspringt und welche Aufgaben zwingend übernommen werden müssen, sowie welche Aufgaben weniger dringlich sind und gegebenenfalls aufgeschoben werden können.

¹⁵⁴ S. Anhang 6.2: Maßnahmenkatalog: Implementierung digitaler Signaturen und automatisierter Genehmigungsprozesse, S. 151 ff.

Die Vertretungsregelungen sollen in einem zentralen, digital zugänglichen Verzeichnis dokumentiert. beispielsweise über das Intranet, Microsoft Teams oder SharePoint. Ziel ist es, dass alle Mitarbeiter*innen jederzeit Zugriff auf aktuelle Vertretungsinformationen haben und diese im Bedarfsfall ohne zu großen Zeitverlust abrufen können. Dieses Verzeichnis sollte regelmäßig überprüft und bei Rollenwechseln oder Organisationsänderungen aktualisiert werden.

Zur operativen Umsetzung der Vertretung sollen zusätzlich automatisierte Abwesenheitsmeldungen in den E-Mail-Systemen eingeführt beziehungsweise wenn sie bereits bestehen adaptiert werden. Diese Abwesenheitsmeldungen können in erster Linie bei einer Urlaubsvertretung eingestellt werden und sollen Mindestbestandteile wie, wie lange ist die Person außer Haus und wer ist als Vertretung zuständig enthalten. Dies stellt sicher, dass interne wie externe Kommunikationspartner*innen sofort wissen, an wen sie sich in dringenden Fällen wenden können und reduziert dadurch Rückfragen sowie unnötige Bearbeitungsverzögerungen. Im Krankheitsfall soll weiterhin die zuvor erwähnte Liste mit den Vertretungen welche intern für alle zugänglich ist herangezogen werden.¹⁵⁵

Die Einrichtung der Abwesenheitsmeldungen erfolgt in wenigen Schritten direkt in Microsoft Outlook. Nach dem Öffnen der Anwendung klickt man im Menüband auf „Datei“ und anschließend auf den Button „Automatische Antworten (außer Haus)“. In dem sich öffnenden Fenster kann festgelegt werden, ob automatische Antworten gesendet werden sollen, und für welchen Zeitraum dies gilt. Es empfiehlt sich, für die Dauer der Abwesenheit einen konkreten Zeitraum einzutragen, Outlook aktiviert und deaktiviert die Antwort automatisch zum festgelegten Zeitpunkt.

Es stehen zwei Registerkarten zur Verfügung, eine für interne Absender, innerhalb der Organisation und eine für externe Kontakte. In beiden Feldern kann ein individueller Nachrichtentext eingetragen werden. Für den internen Gebrauch sollte die Nachricht Informationen zur Dauer der Abwesenheit, zur zuständigen Vertretung, mit Namen, E-Mail, ggf. Telefonnummer zu einer Weiterleitung enthalten. Für externe Absender*innen genügt ein reduzierter Text, der auf die zeitweise Nichterreichbarkeit hinweist und eine allgemeine Kontaktmöglichkeit bietet.¹⁵⁶

Beispiel für eine interne Abwesenheitsnotiz:

„Vielen Dank für Ihre Nachricht. Ich bin bis einschließlich [Datum] nicht im Haus. In dringenden Fällen wenden Sie sich bitte an meine Vertretung [Vorname Nachname, E-Mail, Telefon].“

¹⁵⁵ S. Anhang 6.3: Maßnahmenkatalog: Erstellung von Vertretungsplänen, S. 154 ff.

¹⁵⁶ Vgl. Microsoft. (2025) Onlinequelle [02.04.2025] o. S.

Nachdem beide Texte eingetragen und der Zeitraum festgelegt wurde, kann die Abwesenheitsnotiz durch einen Klick auf „OK“ aktiviert werden.¹⁵⁷

Zur Sicherstellung einer einheitlichen Anwendung sollte diese Maßnahme intern standardisiert und durch eine kurze schriftliche Anleitung begleitet werden. Gleichzeitig soll die Nutzung der Abwesenheitsfunktion fester Bestandteil des Vertretungskonzepts sein, z. B. durch einen verpflichtenden Hinweis bei der Urlaubsplanung oder im HR-System.

Weiters ist eine strukturierte Übergabe an die Vertretungsperson wichtig. Hierzu zählt die Weitergabe aktueller Aufgabenstände, Fristen, relevanter Dokumente sowie möglicher Risikothemen. Die Übergabe kann z. B. über ein kurzes Übergabeprotokoll erfolgen oder in Form eines persönlichen Gesprächs. Dadurch wird sichergestellt, dass die Vertretung ohne unnötige Verzögerungen arbeitsfähig ist und Entscheidungen fundiert treffen kann.

Nach der Rückkehr der vertretenen Person soll eine kurze Abstimmungsrunde zwischen ihr und der Vertretung erfolgen. Ziel ist es, offene Punkte zu klären, den Informationsstand abzugleichen und mögliche Folgeaufgaben zu priorisieren. So wird ein reibungsloser Übergang zurück in die operative Verantwortung gewährleistet.¹⁵⁸

Das strukturierte Vertretungskonzept soll regelmäßig angepasst, so trägt es direkt zur Verbesserung zentraler Prozesskennzahlen im Vertriebsinnendienst bei. Vor allem die Durchlaufzeit verkürzt sich, da Vorgänge bei Abwesenheiten ohne Unterbrechung weiterbearbeitet werden können. Die Bearbeitungsdauer pro Vorgang sinkt, da Vertretungen durch strukturierte Übergaben schneller arbeitsfähig sind. Gleichzeitig reduziert sich die Rückfragequote, da Zuständigkeiten klar geregelt und Informationen zentral dokumentiert sind. Insgesamt führt die Maßnahme zu einer höheren Produktivität, da Arbeitsprozesse reibungsloser ablaufen und weniger Zeit durch organisatorische Leerläufe verloren geht.

4.4 Begleitung des Veränderungsprozesses bei der Boehlerit GmbH & Co.KG anhand des 8-Stufen-Modells nach Kotter

Die Umsetzung der geplanten Veränderungen bei der Boehlerit GmbH & Co.KG lässt sich wie zuvor in der Theorie erläutert gut mit dem 8-Stufen-Modell von Kotter begleiten. In diesem Kapitel geht es nicht darum, ein theoretisches Modell abzuarbeiten, sondern darum, wie sich die einzelnen Schritte konkret in der Praxis umsetzen lassen, um die Umstrukturierung erfolgreich zu gestalten.

¹⁵⁷ Vgl. Microsoft. (2025) Onlinequelle [02.04.2025] o. S.

¹⁵⁸ S. Anhang 6.3: Maßnahmenkatalog: Erstellung von Vertretungsplänen, S. 154 ff.

Durch den durchgeführten Workshop, die teilnehmende Beobachtung sowie den Fragebogen konnte in dieser Masterarbeit gezeigt werden, dass die Dringlichkeit zur Veränderung von vielen Mitarbeiter*innen selbst erkannt und aktiv angesprochen wurde. In Gesprächen und Rückmeldungen wurde deutlich, dass die bestehende Struktur mit ihren vielen Abstimmungen, unklaren Zuständigkeiten und wiederkehrenden Verzögerungen nicht mehr praktikabel ist. Diese Offenheit und die Bereitschaft zur Veränderung bilden eine wichtige Grundlage für die Umsetzung, daher ist es nicht notwendig, erst Überzeugungsarbeit zu leisten. Stattdessen kann direkt an das vorhandene Problembewusstsein angeknüpft werden.

Im nächsten Schritt ist es wichtig, ein starkes Umsetzungsteam zu bilden, das die Veränderungen im Unternehmen aktiv begleitet. Bei der Boehlerit GmbH & Co.KG übernehmen diese Rolle vor allem die Teamleitungen der neuen Produktgruppen sowie die SAP-Key-User*innen. Sie tragen die Verantwortung, den Wandel in ihren Bereichen voranzubringen, Kolleg*innen mitzunehmen und bei Unsicherheiten oder Rückfragen zur Seite zu stehen. Regelmäßige Abstimmungen im Führungskreis helfen dabei, auf dem aktuellen Stand zu bleiben und die Umsetzung koordiniert voranzutreiben.

Gleichzeitig muss eine klare Vision formuliert werden, die verständlich macht, wohin sich der Vertriebsinnendienst entwickeln soll. Die Einführung produktgruppenorientierter Teams, eine strukturierte E-Mail-Kommunikation und die Reduzierung von Fehlern und Rückfragen sind keine Einzelmaßnahmen, sondern Teil eines ganzheitlichen Ziels, eine effizientere, kund*innenorientiertere und fachlich stärkere Organisation. Diese Vision sollte regelmäßig in Teammeetings, E-Mails oder internen Präsentationen aufgegriffen werden, damit sie im Alltag präsent bleibt. Ein wichtiger Teil der Umsetzung ist außerdem, Hindernisse aktiv aus dem Weg zu räumen. Dazu gehört es zum Beispiel, die technischen Voraussetzungen rechtzeitig zu schaffen, durch die Anpassung von SAP, die Einrichtung der zentralen E-Mail-Adresse oder die Definition von klaren Zuständigkeiten. Unsicherheiten im Team müssen ebenfalls ernst genommen und durch gezielte Schulungen, Testphasen oder persönliche Gespräche abgefangen werden.

Wenn erste Erfolge sichtbar werden, sollen diese kommuniziert werden. Ob kürzere Bearbeitungszeiten, weniger Rückfragen oder positive Rückmeldungen von Kund*innen, all das zeigt, dass sich die Umstellung lohnt. Eine kurze Info im Intranet, ein Zwischenbericht in der Teamsitzung oder ein Dankeschön an das Team kann ausreichen, um die Motivation hochzuhalten.

Damit die neue Struktur nicht nur ein kurzfristiges Projekt bleibt, sondern langfristig funktioniert, muss sie im Alltag verankert werden. Dazu gehört, dass die neuen Teams mit festen Aufgaben und klaren Abläufen arbeiten, dass Zuständigkeiten dokumentiert sind und neue Mitarbeiter*innen direkt mit der neuen Struktur vertraut gemacht werden. Regelmäßige Feedback-Runden helfen dabei, frühzeitig zu erkennen, wo es noch Anpassungsbedarf gibt.

Wichtig ist auch, den Veränderungsprozess nicht als abgeschlossen zu betrachten. Strukturen müssen regelmäßig überprüft und bei Bedarf weiterentwickelt werden. Wenn ein Team wächst, sich Produktgruppen verändern oder neue Anforderungen entstehen, muss darauf reagiert werden. Das Ziel ist nicht, eine perfekte Lösung für alle Zeiten zu finden, sondern eine Struktur zu schaffen, die flexibel genug ist, um sich mit dem Unternehmen weiterzuentwickeln.

5 Resümee

5.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit befasst sich mit der umfassenden Optimierung administrativer Prozesse im Vertriebsinnendienst der Boehlerit GmbH & Co.KG, einem international tätigen Unternehmen im Bereich Hartmetalllösungen. Die zentrale Zielsetzung bestand darin, auf Basis einer detaillierten und methodisch fundierten Analyse konkrete, praxisnahe Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die zu einer messbaren Effizienzsteigerung innerhalb der Auftragsabwicklung und des operativen Tagesgeschäfts führen. Dabei wurde ein besonderer Fokus auf die Identifikation struktureller Schwächen, die Erhebung aussagekräftiger Kennzahlen sowie die Entwicklung umsetzbarer Maßnahmen gelegt.

Im Mittelpunkt der Untersuchung standen unter anderem Prozesse rund um die Bearbeitung von Kund*innenanfragen, das Angebotsmanagement, die Auftragskoordination sowie die bereichsübergreifende Schnittstellenkommunikation. Diese Prozesse wurden im Rahmen der 4-Schritte-Methodik des wertstromorientierten Prozessmanagements (WPM) systematisch analysiert. Diese Methodik stellte eine geeignete Grundlage dar, um Prozesse aus unterschiedlichen Perspektiven, wie der Kund*innensicht, der wirtschaftlichen Rentabilität, dem Risikomanagement sowie der Qualität und Verfügbarkeit von Informationen, zu bewerten und weiterzuentwickeln.

Zur umfassenden Erhebung der Ist-Situation wurden verschiedene empirische Methoden eingesetzt. Neben der teilnehmenden Beobachtung der tatsächlichen Arbeitsabläufe im Tagesgeschäft und einem strukturierten Workshop mit Mitarbeiter*innen wurde ein standardisierter Fragebogen verwendet, um sowohl quantitative als auch qualitative Einschätzungen zum Status quo der Prozesse zu erfassen. Die Kombination dieser Methodenzugänge erlaubte es, eine differenzierte Betrachtung des Vertriebsinnendienstes vorzunehmen, in der sowohl formale als auch informelle Prozesse berücksichtigt wurden.

Ein zentraler Bestandteil der Analyse war die gezielte Erhebung und Auswertung von relevanten Kennzahlen. Hierzu zählten insbesondere die durchschnittliche Reaktionszeit auf Kund*innenanfragen, die durchschnittliche Bearbeitungsdauer von Aufträgen, die Rückfragequote sowie die Anzahl der pro Mitarbeiter*innen bearbeiteten Aufträge. Diese Kennzahlen fungierten als Messgrößen für die Leistungsfähigkeit, Effizienz und Transparenz der betrachteten Prozesse. Durch ihre Auswertung konnten spezifische Engpässe und Ineffizienzen identifiziert werden, die mit bloßem Auge häufig nicht erkennbar sind, und es konnte eine datenbasierte Grundlage für zielgerichtete Optimierungen geschaffen werden.

Ein besonders hervorzuhebender Optimierungsansatz war die empfohlene Umstellung der bestehenden länderbasierten Aufgabenverteilung auf eine produktgruppenorientierte Struktur. Diese Neustrukturierung zielt darauf ab, innerhalb der einzelnen Teams eine stärkere Spezialisierung zu erreichen, die interne Abstimmung zu verbessern und Schnittstellenverluste zu reduzieren. Eine derart gestaltete Aufbauorganisation erleichtert nicht nur die zielgerichtete Bearbeitung eingehender Anfragen, sondern fördert gleichzeitig die Entwicklung fachlicher Expertise innerhalb der Produktgruppen.

Ergänzend wurde die Einführung einer zentralen E-Mail-Adresse, orders@boehlerit.com, zur Annahme aller eingehenden Kund*innenanfragen empfohlen. Diese Maßnahme soll eine einheitliche Erfassung und eine automatisierte, zielgerichtete Weiterleitung an die zuständigen Teams sicherstellen. In Kombination mit einer Vorqualifikation von E-Mails ergibt sich daraus langfristig ein deutlich höheres Maß an Reaktionsgeschwindigkeit und Prozesssicherheit.

Zur Sicherstellung der operativen Kontinuität auch bei Abwesenheiten wurde die Einführung standardisierter, unternehmensweit einheitlicher Vertretungspläne vorgeschlagen. Diese beinhalten nicht nur die Benennung von Vertreter*innen, sondern auch die inhaltliche Einarbeitung und Dokumentation laufender Aufgaben, um bei personellen Ausfällen oder kurzfristigen Engpässen schnell reagieren zu können.

Ein weiterer Schwerpunkt der Arbeit lag auf der Betrachtung digitaler Lösungsansätze. Die vorgeschlagene Einführung digitaler Signaturen und automatisierter Genehmigungsprozesse sowie die Verwendung standardisierter Kommunikationsvorlagen tragen dazu bei, Bearbeitungszeiten zu verkürzen, Fehlerquellen zu minimieren und die Transparenz innerhalb der internen Kommunikation zu erhöhen.

Alle identifizierten Maßnahmen wurden in einem strukturierten Katalog gebündelt, nach Wirkungsgrad, Aufwand und Umsetzbarkeit priorisiert und mit klaren Handlungsschritten unterlegt. Die Maßnahmenvorschläge reichen dabei von kurzfristig realisierbaren Anpassungen bis hin zu strategisch langfristig angelegten Entwicklungsprojekten. Besonders berücksichtigt wurde dabei die Integration der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess, um eine nachhaltige Verankerung der Neuerungen im betrieblichen Alltag zu gewährleisten.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Arbeit einen substanziellen, praxisrelevanten Beitrag zur systematischen Verbesserung administrativer Abläufe leistet. Sie zeigt auf, wie sich qualitative Prozesse durch strukturierte Analysen und gezielte Maßnahmen quantitativ messbar machen und langfristig optimieren lassen. Die entwickelten Konzepte sind dabei nicht ausschließlich auf den Vertriebsinnendienst beschränkt, sondern können sinngemäß auch auf andere Bereiche des Unternehmens angewendet werden. Damit bietet die Arbeit nicht nur eine Lösung für aktuelle Herausforderungen, sondern bildet auch eine strategische Grundlage für künftige Organisationsentwicklungsprozesse im Sinne eines modernen, agilen und datengetriebenen Unternehmensmanagements.

5.2 Ausblick

Die in dieser Arbeit entwickelten Maßnahmen bilden eine solide Grundlage für die zukünftige Weiterentwicklung des Vertriebsinnendienstes bei der Boehlerit GmbH & Co.KG. Viele Ideen die in der Arbeit behandelt wurden, konnten bereits konkretisiert werden, andere bleiben bewusst offen, um Raum für künftige Anpassungen und Verbesserungen zu lassen. Außerdem wäre die Bearbeitung aller Optimierungsmaßnahmen zu umfangreich für die Arbeit. Optimierung ist kein einmaliges Projekt, sondern ein laufender Prozess. Die Anforderungen von Kund*innen, der technologische Fortschritt und die interne Entwicklung verändern sich stetig, deshalb müssen auch die Strukturen und Abläufe regelmäßig hinterfragt und weiterentwickelt werden.

Ein wichtiges Thema für die nächsten Schritte ist der gezielte Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) in der täglichen Arbeit des Vertriebsinnendienstes. Die Einführung der zentralen E-Mail-Adresse, orders@boehlerit.com, war ein erster Meilenstein. Zukünftig könnten KI-gestützte Systeme dabei helfen, diese E-Mails automatisch auszuwerten, zu kategorisieren und an die passenden Teams weiterzuleiten. Das spart nicht nur Zeit, sondern sorgt auch dafür, dass keine Anfrage verloren geht oder unnötig lange unbearbeitet bleibt. Die beiden Mitarbeiter*innen die in der produktorientierten Struktur für die Bearbeitung der E-Mails eingeteilt wurden, können sich dann auf andere wichtige Aufgaben im Unternehmen fokussieren.

In Zukunft könnte mithilfe der KI auch die Teamstruktur sowie der Auftragseingang je Produktgruppe dokumentiert und ausgewertet werden. Daraus könnten Hinweise entstehen, welche Bereiche besonders gefragt sind oder wo Engpässe drohen und die Teams können rechtzeitig angepasst werden. Damit wird KI nicht nur zum Helfer im Alltag, sondern kann die strategische Planung und Ressourcenverteilung gezielt unterstützen.

In einem nächsten Schritt könnte die Boehlerit GmbH & Co.KG beispielsweise prüfen, wie bestehende ERP- und CRM-Systeme mit solchen KI-Tools verknüpft werden können. Auch die automatisierte Ablage von Vorgängen, das Setzen von Wiedervorlagen oder die intelligente Zusammenführung von Kund*innendaten können künftig in Betracht gezogen werden.

Weiters bieten sich für die Führungsebene durch moderne Techniken neue Möglichkeiten. Übersichtlich aufbereitete Dashboards mit aktuellen Zahlen können helfen, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, zum Beispiel, wenn sich Bearbeitungszeiten verlängern oder das Anfragevolumen plötzlich stark steigt. So könnten Entscheidungen schneller getroffen und besser begründet werden. Diese Art von Entscheidungsunterstützung kann helfen, gezielter zu planen, Risiken besser einzuschätzen und Maßnahmen bei Bedarf rechtzeitig nachzuschärfen.

in weiterer zentraler Aspekt ist die kontinuierliche Überprüfung und Bewertung der eingeführten Maßnahmen. Nur durch regelmäßige Erfolgskontrollen lassen sich Wirkungen objektiv messen und Verbesserungspotenziale frühzeitig erkennen. Dazu bedarf es eines strukturierten Systems der relevanten Kennzahlen, die bereits in der Arbeit berechnet und interpretiert wurden. Diese Kennzahlen sollten in regelmäßigen Abständen ausgewertet und gemeinsam im Team reflektiert werden. So entsteht ein kollektives Verständnis für die Zielsetzungen und es soll eine Effizienzverbesserung gezeigt werden. Entscheidend ist, dass diese Daten nicht nur dokumentiert, sondern aktiv genutzt werden, um konkrete Handlungsbedarfe abzuleiten.

Neben allen technologischen und organisatorischen Aspekten bleibt die Rolle der Mitarbeiter*innen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Für eine nachhaltige Verankerung neuer Prozesse ist es unerlässlich, die Beschäftigten aktiv einzubinden. Dazu gehören gezielte Schulungsmaßnahmen, transparente Kommunikation und die Möglichkeit, sich mit Fragen und Anregungen einzubringen. Oft besitzen gerade die Mitarbeiter*innen wertvolle Erfahrungswerte, die zur praxisnahen Weiterentwicklung beitragen können. Beim Einsatz neuer Technologien wie KI ist es zudem besonders wichtig, Berührungsängste abzubauen und durch anschauliche Beispiele konkrete Vorteile im Arbeitsalltag aufzuzeigen. Formate wie interne Workshops, Schulungsvideos oder digitale Lernplattformen können dabei wirkungsvolle Instrumente sein, um Wissen zu vermitteln und Sicherheit im Umgang mit neuen Tools zu schaffen.

Auch Führungskräfte haben im Veränderungsprozess eine zentrale Funktion. Sie sind nicht nur Multiplikatoren, sondern sollten aktiv als Gestalter*innen auftreten. Durch eine offene, wertschätzende Kommunikation, das Vorleben der neuen Prozesse und die konsequente Verankerung der Zielsetzungen im Teamalltag leisten sie einen wichtigen Beitrag zur Akzeptanz und Wirksamkeit der Maßnahmen.

Langfristig wird die Kombination aus technologischem Fortschritt, klaren Strukturen und einem hohen Maß an Mitgestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter*innen den entscheidenden Unterschied machen. Für die Boehlerit GmbH & Co.KG wurde mit den im Rahmen dieser Arbeit erarbeiteten Maßnahmen ein tragfähiges Fundament geschaffen, auf dem auch zukünftige Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können. Entscheidend ist, den eingeschlagenen Weg mit Offenheit und Lernbereitschaft weiterzugehen und mit dem Ziel, Kund*innenservice, Prozessqualität und interne Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern.

Literaturverzeichnis

- ALLWEYER T. [2010]: Geschäftsprozessmanagement: Strategie, Entwurf, Implementierung, Controlling, 4. Nachdruck, W3L-Verlag, Bochum, 2010.
- ARNDT H. [2021]: Supply Chain Management: Optimierung logistischer Prozesse, 8., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2021.
- A-Trust GmbH [o. J.a.]: A-Trust Gesellschaft für Sicherheitssysteme im elektronischen Datenverkehr GmbH: Qualifizierte elektronische Signatur – Anbieterübersicht, 2025, <https://www.a-trust.at/de/fortgeschrittene-elektronische-signatur/>, [02.04.2025].
- A-Trust GmbH [o. J.a.]: A-Trust Gesellschaft für Sicherheitssysteme im elektronischen Datenverkehr GmbH: Qualifizierte elektronische Signatur – Anbieter finden, 2025, <https://www.a-trust.at/de/qualifizierte-elektronische-signatur-ges/anbieter/>, [02.04.2025].
- BEST, E./WETH, M. [2009]: Geschäftsprozesse optimieren: der Praxisleitfaden für erfolgreiche Reorganisation, 3., überarbeitete Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2009.
- DIETRICH, J., RICHTER, A. [2020]: Praxis der Zerspantechnik: Verfahren, Prozesse, Werkzeuge, 13., überarbeitete und ergänzte Auflage, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2020.
- FLUCH, S. [2020]: Benutzerhandbuch für die SAP-Module MM/SD, 2020, https://cps.unileoben.ac.at/wp/SAP_Userhandbuch-Bestellungen-u-Fakturen-2021.pdf, [30.03.2025].
- FÖRSTER, R., FÖRSTER, A. [2023]: Einführung in die Fertigungstechnik: Lehrbuch für Studierende ohne Vorpraktikum, 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2023.
- GÖTZE, K. [2024]: Qualifizierte vs. nicht qualifizierte elektronische Vertrauensdienste – Eine Entscheidungshilfe, in: DuD – Datenschutz und Datensicherheit, Springer Vieweg, Heft 7/2024, S. 413 – 419.
- GRILLITSCH, W., FELSCHER, S. [2024]: Qualitätsmanagement in Organisationen der Sozialwirtschaft: Eine Einführung, Wiesbaden: Springer VS, 2024.
- HELMOLD, M. [2023]: Wettbewerbsvorteile entlang der Supply Chain sichern: Best-Practice-Beispiel in Beschaffung, Produktion, Marketing und anderen Funktionen der betriebswirtschaftlichen Wertschöpfungskette, 1. Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler, 2023.
- HOCHULI FREUND, U., GEBERT, J., SPRENGER, R., AMEZ-DROZ, P., HÜBSCHER, R., GRUMBINAITE, I. [2022]: Wie Entwicklungs- und Implementierungsprozesse gelingen

- können: Skizze eines integrativen Phasenmodells, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching vom 05.12.2022, S. 59-78.
- KALLUS, W. [2016]: Erstellung von Fragebogen, 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wien: Facultas Verlag, 2016.
- KLEPZIG, H.J. [2023]: Financial Supply Chain: Optimierung von Working Capital und Cashflow, 4., erweiterte und überarbeitete Auflage, Springer Gabler, Augsburg, 2023.
- KOTTER, J. P. [2011]: Leading Change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern, München: Verlag Franz Vahlen, 2011.
- KRÜGER, G.H. [2014]: Mit Kennzahlen Unternehmen steuern: Praxisleitfaden für Unternehmer und Berater, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Herne: NWB Verlag, 2014.
- LAIG, R.B.D., ABOCEJO, F.T. [2021]: Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model, in: Journal of Management, Economics, and Industrial Organization, Band 5, Ausgabe 3, vom 1.9.2021, S. 31-50.
- LIEBETRUTH, T. [2024]: Prozessmanagement in Einkauf und Logistik: Instrumente und Methoden für das Supply Chain Process Management, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2024.
- MEYER, C. [2008]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, 4., überarb. und erw. Auflage, Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis, 2008.
- Microsoft [o. J.a.]: Microsoft: Senden automatischer Antworten (außer Haus) aus Outlook, 2025, <https://support.microsoft.com/de-de/office/senden-automatischer-antworten-au%C3%9Fer-haus-aus-outlook-9742f476-5348-4f9f-997f-5e208513bd67>, [02.04.2025].
- o. V. [2020]: John Kotter – Vordenker des Change-Managements. In: Harvard Business Manager, Ausgabe 11/2020, <https://www.manager-magazin.de/hbm/strategie/john-kotter-vordenker-des-change-managements-a-00000000-0002-0001-0000-000078994632>, [27.03.2025].
- o. V. [o. J.a.]: Boehlerit Homepage, <https://www.boehlerit.com/produkte/schwerzerspannung>, [17.04.2025].
- PROBST, H.-J. [2019]: Kennzahlen: Richtig anwenden und interpretieren, 5. Aufl., München: Redline Verlag, 2019.
- PÜRGGSTALLER ET AL., E. [2023]: 1. Einleitung – Teilnehmende Beobachtung im Kontext ethnografischer Forschung mit praxeologischem Forschungszugang zur Erforschung

- tänzerischer Vermittlungspraxis, in Qualitatives Forschen in der Sportpädagogik: Beiträge zu einer reflexiven Methodologie, hrsg. von ZANDER, B./RODE, D./SCHILLER, D./WOLFF, D., Wiesbaden: Springer VS, 2023, S. 264-268.
- RIETH, K., GADE, R., SOCHER, M. [2022]: Maßnahmenkatalog verknüpft Ziele der Wasserrahmenrichtlinie, des Hochwasserrisikomanagements und des Meeresschutzes, in Wasser, Energie und Umwelt: Aktuelle Beiträge aus der Zeitschrift Wasser und Abfall II, hrsg. von PROTH, M., SCHÜTTRUMPF, H., Darmstadt: Springer Vieweg, 2023, S. 193-206.
- ROSENKRANZ, F. [2006]: Geschäftsprozesse: Modell- und computergestützte Planung, 2., Aufl., Heidelberg: Springer Berlin, 2006.
- SAP Information Steward [2020]: Benutzerhandbuch, 4.2 Support Package 13 (14.2.13.0), 2020, https://help.sap.com/doc/18ec99b2d06449c5b8b79c784d5a3af9/4.2.13/de-DE/is_42_user_de.pdf, [24.03.2025].
- SCHÄFFER, U., WEBER, J. [2016]: Einkaufskosten reduzieren mittels Wertstromanalyse, in: Controlling & Management Review, Springer Verlag, Sonderheft 2, 2016, S 56 – 62.
- SCHLEGEL, J. [2023]: Stahl – der Werkstoff: Ein Lern- und Übungsbuch, Wiesbaden: Springer Vieweg, 2023.
- SCHNEIDER, W., HENNING, A. [2008]: Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb: Das Marketing-Cockpit von A-Z, 2., überarbeitete Aufl., Heidelberg: Springer Verlag, 2008.
- STÖGER, R. [2018]: Prozessmanagement: Kundennutzen, Produktivität, Agilität, 4., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2018.
- TAFNER, G. [2023]: Humanistische Produktivität und zweckrationale Effizienz. Gedanken über die Zieldimensionen einer reflexiven Wirtschaftspädagogik, in: Sozioökonomie und Wirtschaftssoziologie im Spiegel sozialwissenschaftlicher Bildung, hrsg. von ENGARTNER, T./SZUKALA, A./WEBER, B., Wiesbaden: Springer VS, 2023, S. 135-146.
- VAJNA, S. [2024]: Zeitmanagement in: Produkte entwickeln mit DIE: Kompakt und anschaulich, hrsg. von Rothkötter, S. Vajna, S., Wiesbaden: Springer Vieweg, 2024, S. 78-79.
- VOLLMUTH, H., ZWETTLER, R. [2016]: Kennzahlen, 3. Auflage, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg, 2016
- WAGNER K. W., PATZAK G. [2020] : Performance Excellence: Der Praxisleitfaden zum effektiven Prozessmanagement, 3., überarbeitete Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2020.

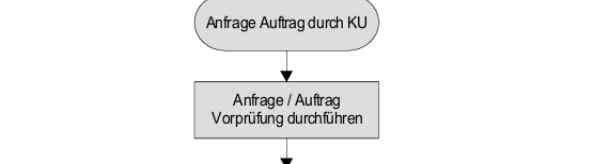
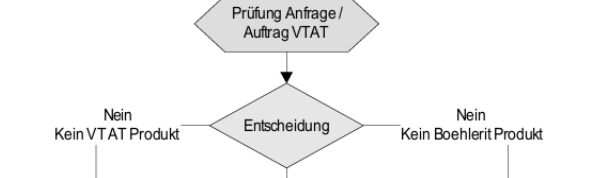
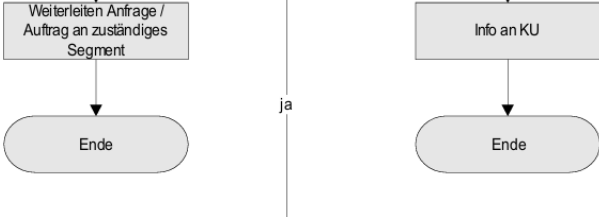
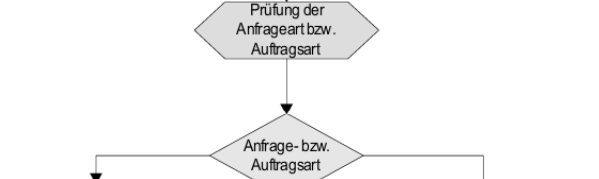
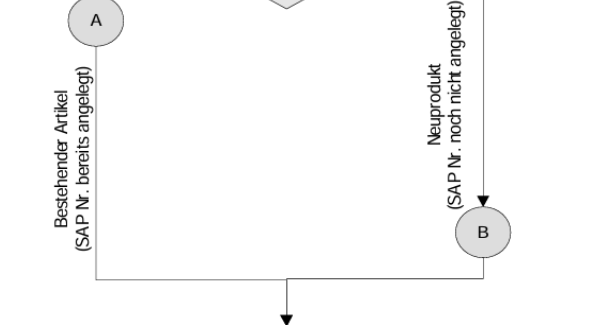
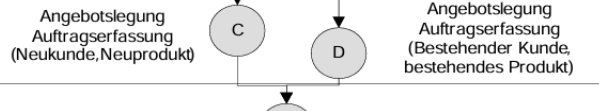
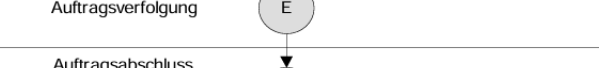
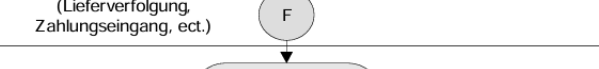
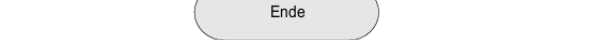


WAGNER, K. W., LINDNER A.M. [2022]: WPM Wertstromorientiertes Prozessmanagement: Effizienz steigern, Verschwendung reduzieren, Abläufe optimieren, 3. Auflage, München: Carl Hanser Verlag, 2022.

Anhang

Anhang 1: Prozessablaufdiagramme	108
1.1 Prozessablaufdiagramm allgemein:.....	108
1.2 Prozessablaufdiagramm Drehen und Fräsen:	116
1.3 Prozessablaufdiagramm Schwerzerspannung:.....	124
Anhang 2: Workshop	132
2.1 Fragen für den Workshop	132
2.2 Ergebnisse des Workshops	133
Anhang 3: Teilnehmenden Beobachtung	135
3.1 Fragen für die teilnehmende Beobachtung	135
3.2 Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung	136
Anhang 4: Fragebogen	139
4.1 Fragen für den Fragebogen.....	139
4.2 Auswertungen des Fragebogens	142
4.3 Kennzahlenberechnung.....	146
Anhang 5: Neuer Prozessvorschlag.....	147
Anhang 6: Maßnahmenkataloge	148
6.1 Maßnahmenkatalog: Umstrukturierung von einer länderbasierten zu einer produktgruppenbasierten Struktur	148
6.2 Maßnahmenkatalog: Implementierung digitaler Signaturen und automatisierter Genehmigungsprozesse.....	151
6.3 Maßnahmenkatalog: Erstellung von Vertretungsplänen.....	154

Anhang 1: Prozessablaufdiagramme

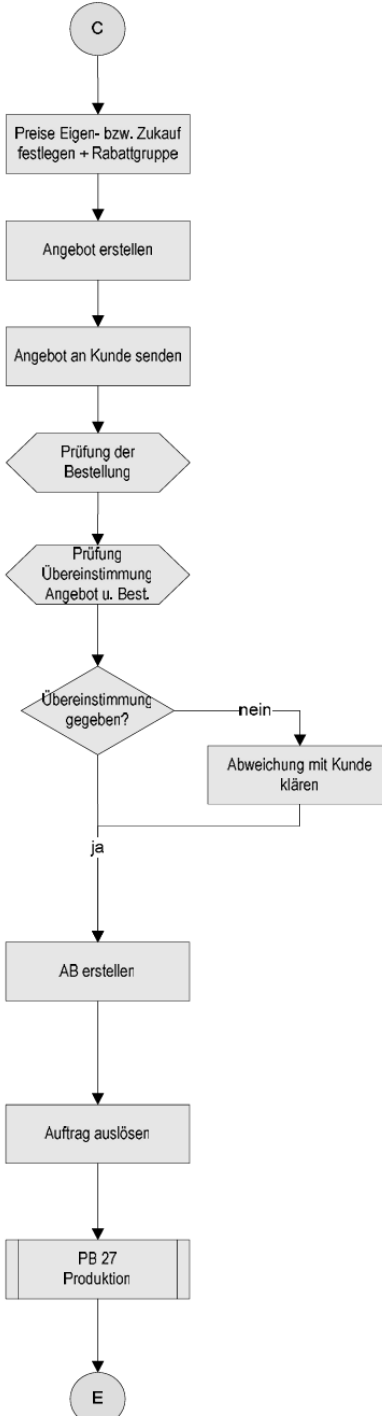
1.1 Prozessablaufdiagramm allgemein:



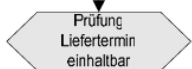
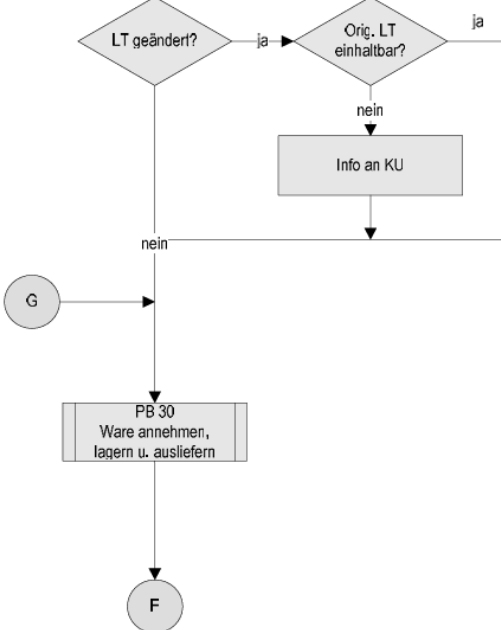
Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.1	Anfrage durch KU -Telefon -E-Mail Usw.		Anfrage durch KU	V: VTAT D: VTAT S: VTAT I: VTAT, Außendienst
7.2	Unterlagen Anfrage -Zeichnung -Spezifikation		Unterlagen Anfrage -Zeichnung -Spezifikation	V: D: S: I:
7.3	Entscheidung Segment bzw. Abteilung		E-Mail, Unterlagen, Machbarkeit, CRM	V: VTAT, Außendienst D: VTAT, Außendienst S: - I: VTAT
7.4	Kundenspezifikationen, Bestelltext, Zeichnungen, mündliche Anfrage		Entscheidung Auftragsart	V: VTAT, Außendienst D: VTAT, ADM S: SM I: -
7.5				
7.6				
7.7				
7.8				
7.9				
7.10				
7.10				

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4	<p>BESTEHENDER ARTIKEL</p> <p>-Auftragsmenge -Preis FB 073 Checkliste Auftragsklarheit AA 19 0' Regelung und Bearbeitung von Lieferplänen FB 075 Vereinbarung Vorausdisposition</p> <p>Vorhandene Materialnummer SAP DA 078 Sortenübersicht</p> <p>Kundendaten CRM</p> <p>Da 043 Lieferspiegel Lagerbestand SAP</p>	<pre> graph TD A((A)) --> B[Prüfung der Anfrage / Bestellung] B --> C{Anfrage / Bestellung bearbeiten?} C -- ja --> D[Material prüfen] C -- nein --> E[Info an Kunde] E --> F([Ende]) D --> G{Material gültig?} G -- ja --> H[Prüfung Neukunde c. bestehender KU] G -- nein --> I[PB 43 Segment SMA] H --> J{Neukunde?} J -- ja --> K[Verfügbarkeit bzw. Liefertermin prüfen] J -- nein --> L((D)) K --> M((C)) </pre>	<p>Einzellieferung Gesamtlieferung Lieferplan</p> <p>E-Mail</p> <p>Kundendaten CRM Bonitätsprüfung, Ausfuhrkontrolle, Dual use ware</p> <p>Lagerverfügbarkeit LT lt. Lieferspiegel</p>	<p>V: VTAT D: VTAT S: - I: ADM</p> <p>V: VTAT, ADM D: VTAT, ADM S: ATM I: -</p> <p>V: VTAT, ADM D: VTAT, ADM S: - I: -</p> <p>V: VTAT D: VTAT S: FS I: KU</p>

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.6	NEUPRODUKT	<pre> graph TD B((B)) --> P1[Prüfung der Anfrage] P1 --> P2{{Prüfung Neu- bzw. Wiederholprodukt}} P2 --> P3{Neuprodukt?} P3 -- ja --> P4[Weiterleiten der Anfrage an zuständiges Segment] P3 -- nein --> A((A)) P4 --> P5[SP 19 05 Segment SVS] P4 --> P6[SP 19 04 Segment SSZ] P4 --> P7[SP 19 02 Segment WZH] P4 --> P8[SP 19 03 Segment SDF] P5 --> P9[Zusammenführen der Daten] P6 --> P9 P7 --> P9 P8 --> P9 P9 --> P10{{Prüfung der Machbarkeit}} P10 --> P11[/1/] </pre>	<p>Unterlagen Anfrage -Zeichnung -Spezifikation</p>	<p>V: VTAT D: VTAT S: SVS, SWH, SSS, SMA I: -</p> <p>V: VTAT D: VTAT S: - I: -</p> <p>V: VTAT D: VTAT S: - I: SVS, SWH, SSZ, SDF</p> <p>V: VTAT D: VTAT S: - I: -</p> <p>V: SM D: SVS, SWH, SSZ, SDF, FE S: - I: VTAT</p>
7.6.1	Unterlagen Anfrage -Zeichnung -Spezifikation			
7.6.2				
7.6.3				
7.6.4	Unterlagen Machbarkeit			
7.6.5	Zeichnungs- spezifikationen, Kundenanforderungen			

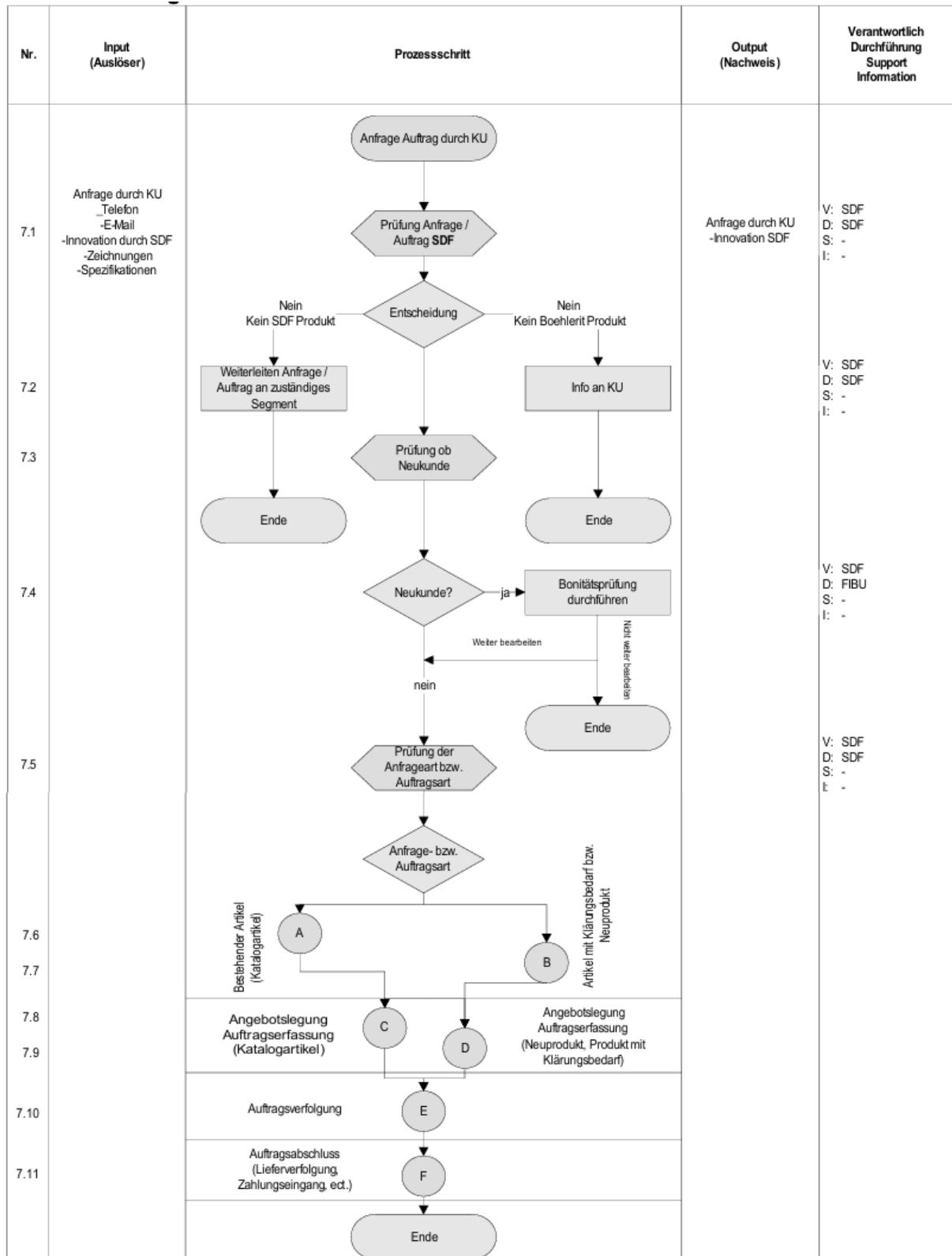
Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.6.6	Korrekturbedarf	<pre> graph TD Start1[1] --> D1{Techn. Machbar?} D1 -- ja --> P1[LT abschätzen + RÜ an KU durch VT] P1 --> C((C)) D1 -- nein --> P2{{Prüfung Änderungsbedarf mit KU}} P2 --> D2{Änderung von KU akzeptiert?} D2 -- ja --> D1 D2 -- nein --> P3[Info an KU] P3 --> End([Ende]) </pre>	Korrekturentscheidung	V: VTAT D: VTAT S: F&E I: KU
7.6.7	DA 043 Lieferspiegel	<pre> graph TD C((C)) --> P1[LT abschätzen + RÜ an KU durch VT] P1 --> End([Ende]) </pre>	Liefertermin	V: VTAT D: VTAT, FS S: - I: KU

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.7	ANGEBOTSLEGUNG, AUFTRAGSERFASSUNG (NEUKUNDE, NEUPRODUKT) 7.7.1 Unterlagen Anfrage KU, Kundenpotential, Abnahmemenge 7.7.2 Preise, Rabattgruppe, Unterschriftenregelung 7.7.3 Angebot 7.7.4 Bestellung durch KU DA 040 7.7.5 Bestellung KU – Angebot BLK 7.7.6 Abweichung Angebot – Bestellung 7.7.7 Auftragsklarheit DA 040 FB 073 Checkliste Auftragsklarheit 7.7.8 Auftragserfassung SAP	 <pre> graph TD C((C)) --> A[Preise Eigen- bzw. Zukauf festlegen + Rabattgruppe] A --> B[Angebot erstellen] B --> C1[Angebot an Kunde senden] C1 --> D{{Prüfung der Bestellung}} D --> E{{Prüfung Übereinstimmung Angebot u. Best.}} E --> F{Übereinstimmung gegeben?} F -- ja --> G[AB erstellen] F -- nein --> H[Abweichung mit Kunde klären] H --> G G --> I[Auftrag auslösen] I --> J[PB 27 Produktion] J --> E((E)) </pre>	Preise Angebot Prüfung Stückzahlen Preis ect. AB an KU	V: VTAT, ADM D: AV66, AV RHM, EK S: Prod. I: - V: VTAT, ADM D: VTAT, ADM S: - I: - V: VTAT, ADM D: VTAT, ADM S: - I: - V: VTAT D: VTAT S: ADM I: - V: VTAT D: VTAT S: ADM I: KU V: VTAT D: VTAT S: - I: KU V: VTAT D: VTAT S: - I: -

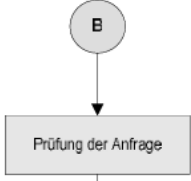
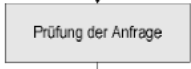


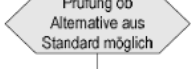
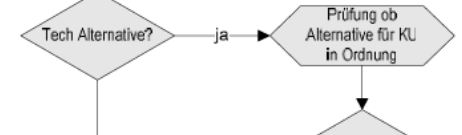
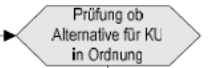
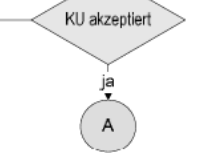
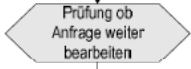
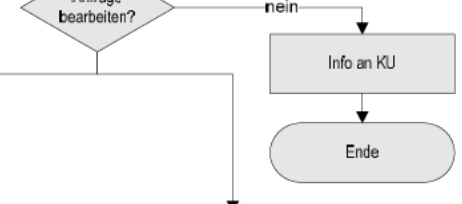
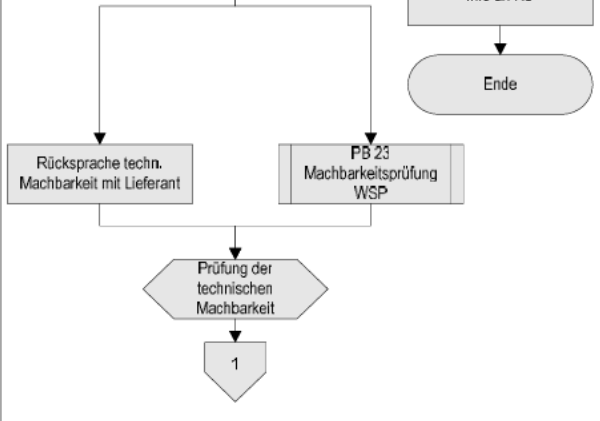
Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.9	AUFTRAGS-VERFOLGUNG		SAP	V: VTAT D: VTAT S: - I: KU
7.9.1	SAP		SAP	V: FS D: FS S: - I: VTAT
7.9.2	SAP		SAP	V: FS D: FS S: - I: VTAT
7.9.3	Terminverschiebung		Geänderter Termin	V: VTAT D: VTAT S: FS I: KU

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.10	AUFTRAGS- ABSCHLUSS	<pre> graph TD Start((F)) --> A[Auslieferung verfolgen] A --> B[Rechnung erstellen] B --> C[Fakturieren] C --> D[Zahlungseingang prüfen] D --> End([Ende]) </pre>		
7.10.1	Lieferung		SAP	V: VTAT D: VTAT S: - I: -
7.10.2	Lieferung SAP		Rechnung SAP	V: VTAT D: VTAT S: - I: -
7.10.3	AA 11 02 Zahlungsüberwachung / Mahnwesen		Faktura	V: VTAT D: VTAT S: - I: -
7.10.4	AA 11 02/ Zahlungsüberwachung / Mahnwesen		Zahlungseingang, Mahnung	V: FIBU D: FIBU S: VTAT I: -

1.2 Prozessablaufdiagramm Drehen und Fräsen:

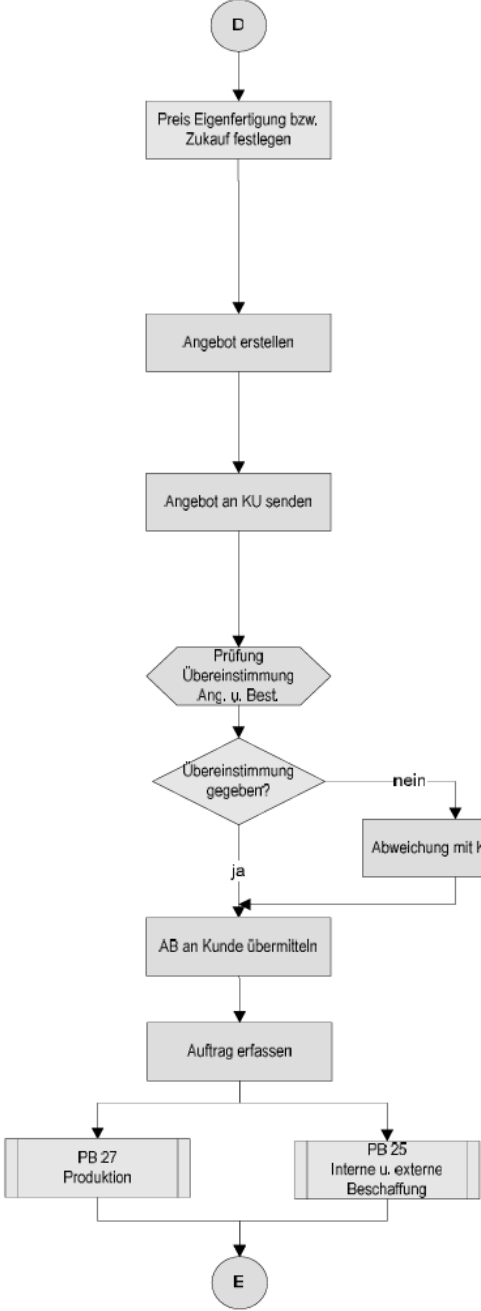


Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.6 7.6.1	-Auftragsmenge -Preis FE 073 „Checkliste Auftragsklarheit“ AA 19 01 „Regelung und Bearbeitung von Lieferplänen“ FB 075 „Vereinbarung Vorrausdisposition“			V: SDF D: SDF S: - I: -
7.6.2	vorhandene Materialnummer SAP -Katalog -Verkaufsaktionen -DA 078 „Sortenübersicht“			V: SDF D: SDF S: AV 66 I: -
7.6.3	vorhandene Materialnummer SAP -Katalog -Verkaufsaktionen -DA 078 „Sortenübersicht“		Alternatives Produkt aus Standard	V: SDF D: SDF S: - I: -
7.6.4	-Kundenpotential			V: SDF D: SDF S: - I: KU

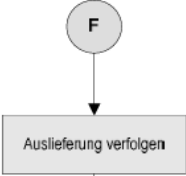
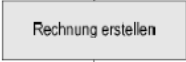
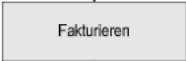
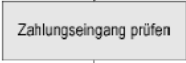

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.7				
7.7.1	-Produktanforderung -Zeichnung -ect			V: SDF D: SDF S: - I: -
7.7.2	-Produktanforderung -Zeichnung -ect		-Neuprodukt -Wiederholprodukt	V: SDF D: SDF S: - I: -
7.7.3	-Produktcharakter -Produktanforderung		-Alternative aus Standard -Sonderlösung	V: SDF D: SDF S: - I: KU
7.7.4	-Alternatives Produkt aus Standard			
7.7.5	-Kundenpotential -Stückzahlen -ect			V: SDF D: SDF S: - I: KU
7.7.6				V: SDF D: SDF S: - I: -
7.7.5				V: SDF D: SDF S: - I: -
7.7.5				
7.7.6			Info an KU Ende	V: SDF D: AV 66, EK S: F&E I: -
7.7.6				

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.7.7	-Daten Machbarkeitsprüfung	<pre> graph TD Start((1)) --> D1{Techn. Machbar?} D1 -- nein --> P1{{Prüfung Änderungsbedarf mit KU}} P1 --> D2{Änderung von KU akzeptiert?} D2 -- ja --> D1 D2 -- nein --> P2[Info an KU] P2 --> End([Ende]) </pre>	-Änderungsbedarf	V: SDF D: SDF S: AV 66, F&E I: KU
7.7.8	AA 19 08 „Abwicklung von Versuchsaufträgen“			V: SDF D: SDF S: - I: -
7.7.9	DA 043 „Lieferspiegel“ AA 19 08 „Abwicklung von Versuchsaufträgen“	<pre> graph TD Start((D)) --> P1[LT abschätzen] </pre>	Liefertermin	V: SDF D: SDF, FS S: - I: KU


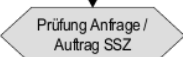
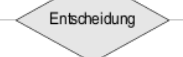
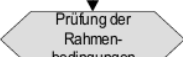

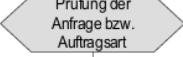





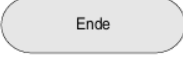
Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.8				
7.8.1	<ul style="list-style-type: none"> -Unterlagen Anfrage KU -Abnahmemenge -AA 19 09*Wartung Kundenrabatte* 	Preise Eigen- bzw. Zukauf, Rabatt festlegen	<ul style="list-style-type: none"> -Verkaufspreis -Preis Zukaufartikel 	<ul style="list-style-type: none"> V: SDF D: SDF S: - I: -
7.8.2	<ul style="list-style-type: none"> -Kundenpotentia -Abnahmemenge -Preisliste -Rabattgruppe AA 19 09*Wartung Kundenrabatte* 	Prüfung Preislisten, Rabattgruppe	Verkaufspreis	<ul style="list-style-type: none"> V: SDF D: SDF S: - I: KU
7.8.3	<ul style="list-style-type: none"> -Lagerbestand SAP -Disposition DA 043 „Lieferspiegel“ Sonderterminanfrage FS 	Verfügbarkeit bzw. Liefertermin Prüfen	-Liefertermin	<ul style="list-style-type: none"> V: SDF D: SDF S: FS I: -
7.8.4	<ul style="list-style-type: none"> -Preis -Liefertermin -Unterschriftenregelung 	Angebot erstellen	Angebot	<ul style="list-style-type: none"> V: SDF D: SDF S: - I: -
7.8.5	Angebot	Angebot an Kunde sender	E-Mail	<ul style="list-style-type: none"> V: SDF D: SDF S: - I: -
7.8.6	<ul style="list-style-type: none"> -Bestellung durch KU -Angebot Boehlerit 	Prüfung Übereinstimmung Ang. u. Best.	<ul style="list-style-type: none"> -Abweichung (Stückzahl, Adresse, Preis, usw.) -Übereinstimmung 	<ul style="list-style-type: none"> V: SDF D: SDF S: - I: -
7.8.7	<ul style="list-style-type: none"> Abweichung FB 073*Checkliste Auftragsklarheit* 	Übereinstimmung gegeben?	Auftragsklarheit	<ul style="list-style-type: none"> V: SDF D: SDF S: - I: KU
7.8.9	Auftragsklarheit	AB an Kunde übermitteln	Auftragsbestätigung	<ul style="list-style-type: none"> V: SDF D: SDF S: - I: KU
7.8.10	Auftrag SAP	Auftrag auslösen	Auftrag SAP	<ul style="list-style-type: none"> V: SDF D: SDF S: - I: -

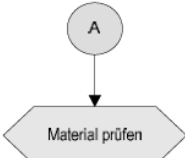
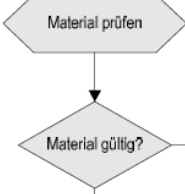


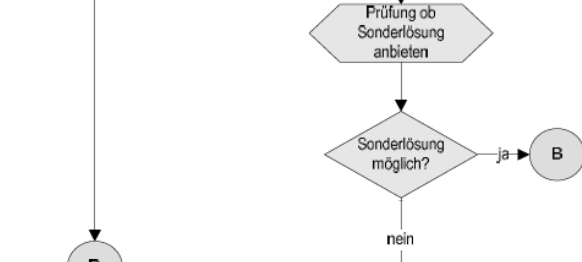

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.9	-Unterlagen Anfrage KU -Abnahmemenge -Entwicklungskosten	 <pre> graph TD D((D)) --> A[Preis Eigenfertigung bzw. Zukauf festlegen] A --> B[Angebot erstellen] B --> C[Angebot an KU senden] C --> D1{{Prüfung Übereinstimmung Ang. u. Best.}} D1 --> D2{Übereinstimmung gegeben?} D2 -- ja --> E1[AB an Kunde übermitteln] D2 -- nein --> E2[Abweichung mit KU klären] E2 --> E1 E1 --> F[Auftrag erfassen] F --> G1[PB 27 Produktion] F --> G2[PB 25 Interne u. externe Beschaffung] G1 --> H((E)) G2 --> H </pre>	Preis	V: SDF D: AV66, EK S: - I: -
7.9.1	AA 19 01"Regelung und Bearbeitung von Lieferplänen" FB 075" Vereinbarung Voraussdisposition"			
7.9.2	-Preis -Liefertermin -Unterschriftenregelung		Angebot	V: SDF D: SDF S: - I: -
7.9.3	Angebot		E-Mail	V: SDF D: SDF S: - I: KU
7.9.4	FB 073"Checkliste Auftragsklarheit"		-Abweichung (Stückzahl, Adresse, Preis, usw.) -Übereinstimmung	V: SDF D: SDF S: - I: -
7.9.5	-Abweichung		-Auftragsklarheit	V: SDF D: SDF S: - I: -
7.9.6	FB 073"Checkliste Auftragsklarheit"		Auftragsbestätigung E-Mail	V: SDF D: SDF S: - I: -
7.9.7	Auftrag SAP		Auftrag SAP	V: SDF D: SDF S: - I: -


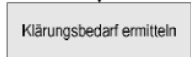
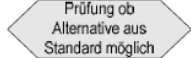

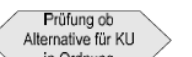
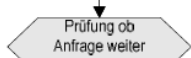

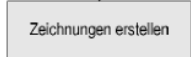


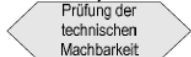

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.10	7.10.1 SAP -SAP -Rücksprache FS	<pre> graph TD E((E)) --> A[Auftrag verfolgen] A --> B{{Prüfung Liefertermin einhaltbar}} B --> C{LT geändert?} C -- ja --> D[Info an KU] C -- nein --> E2{Orig. LT einhaltbar?} E2 -- ja --> D E2 -- nein --> D D --> G((G)) G --> H[PB 30 Ware annehmen, lagern u. ausliefern] H --> F((F)) </pre>	Geänderter Termin	V: - D: - S: - I: - V: SDF D: FS S: - I: - V: SDF D: SDF S: FS I: KU

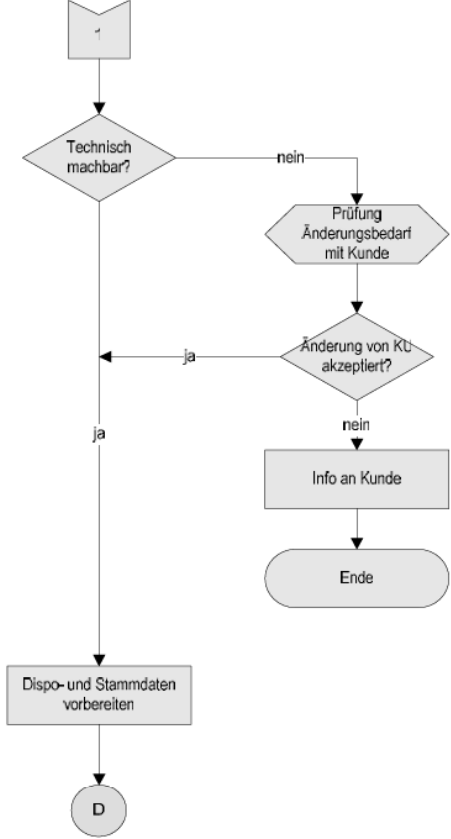
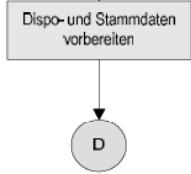
Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.11		 <pre> graph TD F((F)) --> A[Auslieferung verfolgen] </pre>	SAP	V: SDF D: - S: - I: -
7.11.1	Lieferung SAP			
7.11.2	Lieferung SAP	 <pre> graph TD A[Auslieferung verfolgen] --> B[Rechnung erstellen] </pre>	Rechnung SAP	V: - D: - S: - I: -
7.11.3	AA 11 02 „Zahlungsüberwachung Mahnwesen“	 <pre> graph TD B[Rechnung erstellen] --> C[Fakturieren] </pre>	Faktura	V: SDF D: VD, SDF S: - I: FIBU
7.11.4	AA 11 02 „Zahlungseingang Mahnwesen“	 <pre> graph TD C[Fakturieren] --> D[Zahlungseingang prüfen] </pre>	-Zahlungseingang -Mahnung	V: FIBU D: FIBU S: - I: SDF
		 <pre> graph TD D[Zahlungseingang prüfen] --> E([Ende]) </pre>		

1.3 Prozessablaufdiagramm Schwerzerspannung:

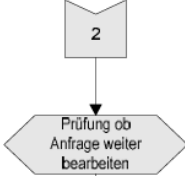
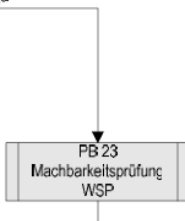
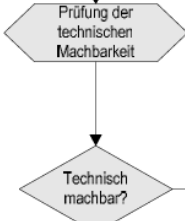
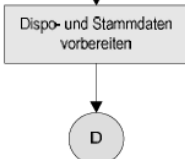
Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.1	Telefonisch, E-Mail, mündlich, Fax, Brief		Anfrage durch KU	V: KU D: KU S: - I: SSZ
7.2	Anfrage			V: SSZ D: SSZ S: - I: -
7.3	Produktportfolio		E-Mail	V: SSZ D: SSZ-VT, AD S: PM I: KU
7.4	Dual-use, Einschränkungen durch Exklusiv-Händlerverträge, Sanktionen international, Bonität, Gesetzliche Anforderungen, Neukunde, bestehender Rahmenbedingungen		Rahmenbedingungen	V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: AD, FBU I: -
7.5	Anfrage		Anfrage	V: SSZ, PM D: SSZ, PM S: - I: -
7.6				
7.7				
7.8				
7.9				
7.9	Angebotslegung Auftragserfassung			
7.10	Auftragsverfolgung (Liefertermin intern extern, Montage, Auslieferung)			
				

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.6	BESTEHENDER ARTIKEL			
7.6.1	Standardartikel, Auslaufartikel, Ungültiger Artikel			V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: PM, DISPO I: -
7.6.2	Ersatzartikel SAP (hinterlegt), Vorhandene Lösung			V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: PM, AT I: -
7.6.3	Bereits gelegte Angebote			V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: - I: -
7.6.4				V: SSZ-VT, PM D: SSZ-VT, PM S: AT I: -
	keine Sonderlösung möglich		E-Mail	V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: - I: KU

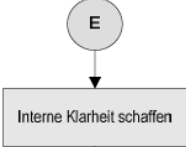

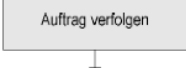

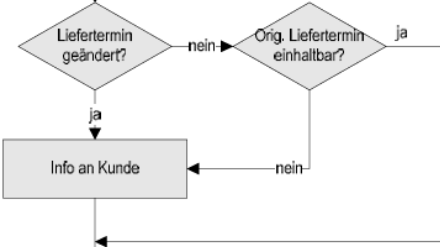
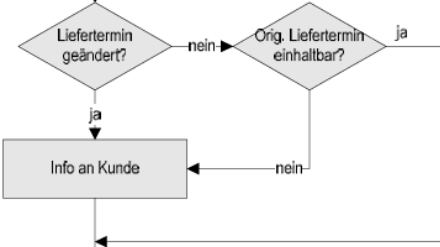


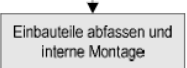



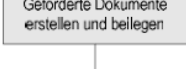
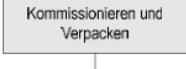
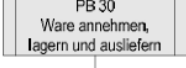
Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.7	ARTIKEL MIT KLÄRUNGSBEDARF, SONDERMATERIAL			
7.7.1	Technische Anforderungen, Abweichung zu bestehende Artikel, FB 359, FB 360 Requirement Specification			V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: AT, AD I: -
7.7.2	Technische Alternativen (bestehende Artikel)			V: PM D: PM, AT S: KO I: -
7.7.3				V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: AD I: -
7.7.3			Information vom Kunden	
7.7.4	Portfolio fit Markt fit			V: SSZ-VT, PM D: SSZ-VT, PM S: - I: -
7.7.4			E-Mail	V: SSZ-VT, PM D: SSZ-VT, PM S: - I: KU
7.7.5	Spezifikationen		Zeichnung	V: KO D: KO S: PM, AT I: SSZ-VT
7.7.6	Spezifikationen, Zeichnung		Technische Machbarkeit Lieferant	V: PM D: PM S: Techn. EK, AT I: SSZ-VT
7.7.7	Spezifikationen, Zeichnung		Ergebnis Machbarkeitsprüfung	V: PM D: PM S: AT I: SSZ-VT
7.7.8				V: PM D: PM S: Techn. EK, AT I: SSZ-VT
7.7.8				

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.7.9	Änderungsbedarf	 <pre> graph TD Start((1)) --> Tech{Technisch machbar?} Tech -- ja --> Dispo[Dispo- und Stammdaten vorbereiten] Tech -- nein --> Pruef{{Prüfung Änderungsbedarf mit Kunde}} Pruef --> Akzeptiert{Änderung von KU akzeptiert?} Akzeptiert -- ja --> Tech Akzeptiert -- nein --> Info[Info an Kunde] Info --> Ende([Ende]) </pre>	Abstimmung mit Kunden	V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: AD I: -
7.7.10	Daten	 <pre> graph TD Dispo[Dispo- und Stammdaten vorbereiten] --> D((D)) </pre>	„Dummy“-Nummern SAP	V: PM D: SSZ-VT, DISPO S: PM I: -

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information	
7.8	PROJEKT, ENGINEERINGSOLUTION	<pre> graph TD C((C)) --> A[Anforderungen ermitteln] A --> B{Prüfung ob ähnliches Projekt vorhanden} B --> C1{Vorhanden?} C1 -- ja --> D[Anpassungs- / Entwicklungsbedarf ermitteln] C1 -- nein --> E[Lösungskonzept festlegen] E --> D D --> F[Angebotszeichnung erstellen] F --> G[Vorab-Stückliste erstellen] G --> H{Prüfung Gültigkeit der Artikel auf der Stückliste} H -- ja --> I((D)) H -- nein --> J{Gültige Alternative möglich} J --> K{Technische Alternative} K -- ja --> D K -- nein --> L[2] </pre>		V: SSZ-VT D: SSZ-VT, AD S: PM I: -	
7.8.1	Techn. Anforderungen, kommerzielle Anforderung, Pflichtenheft, FB 359, FB 360 Requirement Specification				V: PK, KO D: PK, KO S: PM I: -
7.8.2	Konzeptportfolio Boehlerit, Bestehende Lösung				V: PM, KO D: PM, KO S: AT I: -
7.8.3	Kein ähnliches Projekt vorhanden			Lösungskonzept	V: PM, KO D: PM, KO S: AT I: -
7.8.4	Anforderungen, Spezifikationen			Anpassungs-, Entwicklungsbedarf	V: PM, KO D: PM, KO S: AT I: -
7.8.5	Anforderungen			Angebotszeichnung	V: KO D: KO S: PM, AT I: -
7.8.6				Stückliste	V: PM D: KO S: PK I: -
7.8.7	Stückliste				V: PM D: PM S: KO, PK I: -
7.8.8				V: PM D: PM S: KO, AT I: -	

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.8.9		 <pre> graph TD Start((2)) --> P1{{Prüfung ob Anfrage weiter bearbeiten}} P1 --> D1{Anfrage bearbeiten?} D1 -- ja --> R1[Rücksprache techn. Machbarkeit mit Lieferant] D1 -- nein --> E1[Info an Kunde] R1 --> P2{{Prüfung der technischen Machbarkeit}} </pre>		V: SSZ-VT, PM D: SSZ-VT, PM S: - I: -
7.8.10	Techn. Anforderungen, kommerzielle Anforderung, Pflichtenheft	 <pre> graph TD R1[Rücksprache techn. Machbarkeit mit Lieferant] --> PB23[PB 23 Machbarkeitsprüfung WSP] PB23 --> P2{{Prüfung der technischen Machbarkeit}} </pre>	Ergebnis Machbarkeitsprüfung	V: PM D: PM S: Techn. EK, AT I: SSZ-VT
7.8.11	Anforderungen	 <pre> graph TD P2{{Prüfung der technischen Machbarkeit}} --> D2{Technisch machbar?} D2 -- ja --> P3[Dispo- und Stammdaten vorbereiten] D2 -- nein --> E2[Info an Kunde] </pre>	Auftragsablehnung	V: PM D: PM S: Techn. EK, AT I: SSZ-VT
7.8.12	Daten	 <pre> graph TD P3[Dispo- und Stammdaten vorbereiten] --> D3((D)) </pre>	SAP	V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: AD I: -
				V: SSZ-VT, AD D: SSZ-VT, AD S: - I: KU
				V: PM D: SSZ-VT, Dispo S: PM I: -

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.9	ANGEBOTSLEGUNG AUFTRAGSERFASSUNG	Angebotslegung 		V: - D: - S: - I: -
7.9.1				
7.9.2	Preislisten (Rabatte), Preise von Voraufträgen, Verkaufsvorgaben (Pricing ect.) Preis Zukauf durch EK Marktpreis, Kalkulation		Preise	V: PM D: PM, SSZ-VT, AD S: EK I: -
7.9.3			Liefertermin, Vorprojektplan	V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: Techn. EK, Dispo I: -
7.9.4	Lieferbedingungen, Dateneingabe SAP, Freigabegrenzen		Angebot	V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: - I: -
7.9.5	Angebot	Angebot an Kunde senden	E-Mail	V: SSZ-VT D: SSZ-VT, AD S: - I: KU
7.9.6	Kundenbestellung	Auftragsfassung 		V: SSZ-VT D: SSZ-VT, AD S: - I: -
7.9.7	Angebot, Bestellung		Angebot	V: SSZ-VT D: SSZ-VT, PM S: - I: -
7.9.8				V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: - I: -
7.9.9	Materialnummer, Stammdaten, Auftragsdaten, Kalküle		Materialnummern, Stammdaten, SAP	V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: PM, PK, EK, AD I: -
7.9.10	Auftragsdaten		SAP Auftrag ausgelöst	V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: PM, PK I: AD
7.9.11			E-Mail	V: SSZ-VT D: SSZ-VT S: - I: AD
7.9.12	Auftragsbestätigung, Liefertermin		Auftragsbestätigung & Liefertermin an Kunde übermitteln	E-Mail

Nr.	Input (Auslöser)	Prozessschritt	Output (Nachweis)	Verantwortlich Durchführung Support Information
7.10	AUFTRAGS-VERFOLGUNG UND -ABSCHLUSS			V: SSZ-VT, PK D: SSZ-VT, PK S: - I: -
7.10.1	Kick off Prüfpläne Detailzeichnungen			
7.10.2				
7.10.3	Geplanter Liefertermin			V: SSZ-VT, PK D: SSZ-VT, PK S: EK, Dispo I: -
			E-Mail	V: SSZ-VT, AD D: SSZ-VT, AD S: - I: EK, Dispo, KU
7.10.4				V: SSZ-VT, PK D: SSZ-VT, PK S: - I: -
7.10.5	Montageauftrag, Zusammenstellungs- zeichnung		Materialentnahmeschein	V: Montage D: Montage S: - I: PK, SSZ-VT
7.10.6	Einbauteile			V: EK D: EK S: PK I: -
7.10.7	Warenausgangskontrolle AA 31 10 Warenausgangsprüfung AA 31 12		Geprüfte Produkte	V: QS, Montage D: QS, Montage S: - I: -
7.10.8	Kundenanforderung		Prüfprotokoll, Anleitung, Produktbeschreibung	V: PK D: PK, KO, PM, QS S: - I: SSZ-VT
7.10.9	Produkte		Verpackte Produkte	V: VD D: VD S: Montage I: -
7.10.10	Verpackte Produkte			V: MW D: MW S: - I: -
7.10.11	AA 11 02 Zahlungsüberwachung, Mahnwesen		Rechnung, Zahlungseingang	
				
				

Anhang 2: Workshop

2.1 Fragen für den Workshop

- Welche Gründe bestehen für Abweichungen zwischen Ist-Prozess und Standardprozess?

Diese Frage hilft, systematisch Ursachen für ineffiziente Abläufe zu erkennen und nachvollziehbar zu machen, warum Prozesse nicht wie geplant funktionieren.

- Was läuft meiner Meinung nach gut (soll beibehalten werden)?

Um funktionierende Teile des Prozesses zu schützen und als Erfolgsfaktoren zu nutzen, ist es wichtig, auch positive Aspekte gezielt zu benennen.

- Was läuft meiner Meinung nach mittelmäßig (könnte geändert werden)?

Diese Frage identifiziert Graubereiche im Prozess, die mit kleinen Anpassungen deutlich verbessert werden könnten.

- Was läuft meiner Meinung nach schlecht (muss geändert werden)?

Um konkrete Schwachstellen gezielt anzugehen, müssen problematische Abläufe klar benannt werden.

- Was bereitet mir persönlich die meisten Probleme beim aktuellen Prozess?

Persönliche Einschätzungen zeigen praxisnahe Hürden auf, die in der täglichen Arbeit Zeit und Nerven kosten.

- Was sind die aktuell größten „Zeitfresser“?

Diese Frage hilft, versteckte oder unnötige Prozessschritte zu identifizieren, die die Effizienz stark beeinträchtigen.

- Welche Programme und Werkzeuge (Anmerkung: auch Ablagesysteme / Ordnerstrukturen / Ordnerablage etc. sind „Werkzeuge“) werden im aktuell gelebten Prozess eingesetzt?

Um Medienbrüche und Systemvielfalt zu verstehen, braucht es einen Überblick über die eingesetzten Tools und Ablagestrukturen.

- Welches Verbesserungspotential sehe ich hier (einheitliche Ablagesysteme? einheitliche Systemkenntnisse? Einheitliche Namensgebung von Dokumenten? Mehrfacharbeiten / redundante Tätigkeiten? Feedbackschleifen? etc.)

Diese Frage fördert konkrete Optimierungsideen aus dem Team und zeigt auf, wo Vereinheitlichung sinnvoll ist.

- Welche drei Punkte (maximal) müssten meiner Meinung nach geändert werden um den Prozess und / oder die Bearbeitungsgeschwindigkeit kurzfristig (1-4 Monate) wesentlich zu vereinfachen oder zu steigern? Und was muss hierzu getan werden
Der Fokus liegt hier auf schnellen, realistischen Maßnahmen, die innerhalb von wenigen Monaten umsetzbar sind.
- Welche drei Punkte (maximal) müssten meiner Meinung nach geändert werden um den Prozess und / oder die Bearbeitungsgeschwindigkeit mittelfristig (4 Monate bis max.1 Jahr) wesentlich weiter zu vereinfachen oder zu steigern? Und was muss hierzu getan werden.

Diese Frage dient der strategischen Weiterentwicklung und Planung von Optimierungen mit größerem Vorlauf.

2.2 Ergebnisse des Workshops

Basis zur Bearbeitung weiterer Schritte bzw. weiterführender Workshops:

- Special Agreements sorgen immer wieder für Probleme
 - o Standards durchsetzen, Aufweichung von Vorgaben in Ausnahmefällen, special agreements sind die Ausnahme, nicht die Regel
- Standardisierung / Prozessharmonisierung
 - o Setzung von Standards (zB bei Anfrage bzw. Auftragsklarheit) bzw.
 - o insbesondere Schulung
 - o Durchsetzung von vereinbarten und vorgegebenen Standards (Führungskräfte kommen aktuellen Aufgaben hinsichtlich Schulungen und Prozessdurchsetzungen nicht nach)
 - Stärkere Prüfung von durchgeführten Schulungen und Umsetzung von Prozessvorgaben
- Harmonisierung IT & Systeminfrastruktur
 - o Prüfung Möglichkeiten zur Reduktion von Medienbrüchen und Schnittstellen
 - o Prüfung Möglichkeiten von SAP als Basis
 - bis zur SAP S4/Hana Einführung Review aktueller „Tools“

- Vereinheitlichung Excel-files bzw. Neude
- Harmonisierung Ablage-Systeme und Prozesse
 - Verschlinkung aktueller Prozesse und Neubewertung von Prozessschritten bzw. Schnittstellen aller Art
 - Schnittstellen- und Zuständigkeitsklarheit schaffen
 - Schaffung einheitlicher Definitionen in den Bereichen

Zusammenfassung / To Do's:

- Reduktion von „special agreements“, Abweichungen von Standards (Prozesse, Vorgaben etc.) führen zu wesentlich höherer Komplexität und nachfolgend erhöhtem Ressourceneinsatz (personell) ◇ vorab ist noch zu prüfen welche Sonderregelungen bestehen, wie hier die Standardprozesse ausgehebelt werden bzw. welcher Mehraufwand hierdurch entsteht.
- Konzeption und Neustrukturierung der Prozesse auf Basis einer gesamtheitlichen Sicht, unter den Aspekten der
 - Optimierung von Schnittstellen, d.h.
 - Reduktion von Schnittstellen und Feedbackschleifen
 - Harmonisierung von IT Systemen
 - SAP Nutzung / Reduktion von redundanten Systemen
 - Vereinheitlichen von Prozessschritten
 - Vorgabe von Prozessen mit verpflichtender Einhaltung
 - Führungskräfte hinsichtlich notwendiger Prozesseinhaltung coachen, Verantwortlichkeitsgespräche führen
 - Konsequenzen bei Nichteinhaltung schaffen (für alle Hierarchiestufen ◇ von Ermahnungen bis Bonuskürzungen)
 - Verantwortlichkeiten festlegen
 - Input- und Outputfaktoren festlegen
 - Schnittstellen (Personengruppen und IT-Medien) im Prozess genau(er) definieren
 - Insbesondere bei bereichsübergreifenden Prozessen bestehen hohe Reibungsverluste

Anhang 3: Teilnehmenden Beobachtung

3.1 Fragen für die teilnehmende Beobachtung

- Welche Prozesse bearbeiten Sie
Um einen Überblick zu bekommen, welche Aufgaben und Abläufe im Team tatsächlich abgedeckt werden.
- Wie oft bekommen Sie E-Mails zu Aufträgen, für die Sie nicht zuständig sind
Diese Frage zeigt, wie klar oder unklar die Zuständigkeiten aktuell geregelt sind.
- Wie sieht die Einschulungsphase aus?
Um zu verstehen, wie neue Mitarbeitende eingearbeitet werden und ob es Verbesserungspotenzial gibt.
- Woher bekommen Sie Informationen, wenn Sie Fragen zu Aufträgen haben?
Diese Frage hilft zu erkennen, ob der Informationsfluss im Alltag funktioniert oder ineffizient ist.
- Wissen Sie immer an wen Sie sich wenden müssen bei Fragen zu Aufträgen?
Um herauszufinden, ob es klare Ansprechpartner*innen gibt oder Unsicherheit im Team herrscht.
- Wo können Sie Informationen zu Artikel online aufrufen?
Zeigt, ob relevante Daten leicht zugänglich sind oder Informationslücken bestehen.
- Arbeiten an einem Auftrag mehrere Personen?
Um zu klären, wie viel Abstimmung erforderlich ist und ob es zu Doppelarbeiten oder Missverständnissen kommt.
- Wissen läuft das Vertretungssystem aktuell bei Krankheit oder Urlaub ab?
Dient dazu, Schwächen oder Lücken im Vertretungsprozess zu erkennen.
- Wie sieht das aktuelle Dokumentenmanagement aus? Wie werden die einzelnen Dokumente abgelegt?
Diese Frage deckt auf, ob die Ablage strukturiert, nachvollziehbar und effizient gestaltet ist.
- Welche Verbesserungsvorschläge fallen Ihnen für eine Verbesserung der aktuellen Auftragsbearbeitung ein?

Um praxisnahe, konkrete Ideen direkt aus dem Team zu sammeln und für die Optimierung zu nutzen.

3.2 Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung

Aufgabenverteilung:

- Die Aufteilung der Länder nach Sprachen ist nicht sinnvoll, da in den meisten Fällen Englisch verwendet wird. Generell fehlt es an Stabilität in der Länderaufteilung, es gibt zu oft Änderungen.
- Die Arbeitsverteilung ist ungleichmäßig: Länder wie Spanien und Italien haben im Sommer wenig Aufträge, während Länder wie die USA das ganze Jahr über gleichmäßig Aufträge erhalten.
- Problem bei einer anderen Verteilung: manche Länder wie Indien haben spezielle Preise, dass diese aktuell nicht von jedem vertreten werden können (es gibt eine Excel Liste mit den Preisen)

E-Mail Management:

- Mitarbeiter*innen erhalten E-Mails von Kund*innen, für die sie lange nicht mehr zuständig sind, was zu unnötigem Weiterleiten führt.
- E-Mails die an die Info-Mail Adresse gesendet werden, werden aktuelle wahllos weitergesendet (meistens Sabine oder Eva) – diese müssen schauen wer dafür zuständig ist
- Es gehen teilweise Bestellungen verloren, welche an die Infomail gehen

Dokumentenmanagement:

- Die Ablage der Dokumente ist unstrukturiert und variiert von Mitarbeiter*in zu Mitarbeiter*in, was die Vertretung erschwert.
- Es gibt den Wunsch, dass Dokumente wie AB und Bestellungen direkt im SAP abgelegt werden können.
- Bestellungen über EUR 10.000 müssen unterschrieben werden, dies wird aktuell von den meisten Paper Pencil durchgeführt. Warum werden nicht Unterschriftsstempel eingeführt.

Kommunikation zu anderen Abteilungen:

- Die Kommunikation zu anderen Abteilungen ist erschwert, da vor allem im Einkauf nachmittags selten jemand erreichbar ist
 - o Entweder werden Aufträge am nächsten Tag erste bearbeitet

- Oder die Mitarbeiter*in des Vertriebsinnendienstes müssen mit den Lieferant*innen telefonieren (falls möglich)
- Oft ist es den Mitarbeiter*innen des Vertriebsinnendienstes unklar, wer die Urlaubsvertretung für bestimmte Mitarbeiter*innen ist (wen müssen sie kontaktieren?)

Toolnutzung:

- Es fehlt an Schulungen zu neuen Tools und Systemen – vor allem im Bereich SAP (aktuell finden hier zu wenige Schulungen statt lt. Aussagen der Mitarbeiter)
- Keine EDV-Schulungen – führt zu Zeitverlust, da sich die Mitarbeiter*innen einfache Tricks oder kompliziertere selbst beibringen müssen – es fehlt an Automatisierung

Die größten Zeitfresser sind somit:

- Unklare E-Mails bzw. ineffiziente E-Mail-Kommunikationen
- Nicht verfügbare Ansprechpartner im Einkauf (oder anderen Abteilungen)
- Urlaubsvertretung – aufgrund unstrukturierter Ablage und Dokumentenmanagement
- Unzureichende SAP und EDV-Schulungen
- Manuelle Preisberechnungen
- Fehlende Automatisierung
- Unklare Verantwortlichkeiten bei Vertretung

Wünsche und Verbesserungsvorschläge:

- Es wurde erwähnt, dass seit längerem von einem Onlineshop die Rede ist – welcher die Bearbeitung der Standardaufträge vereinfachen würde
- Mehr Stetigkeit – die Aufgabengebiete werden zu oft herumgegeben (Änderung der zuständigen Länder etc.)
- Die Implementierung einer zentralen Anlaufstelle zur Prüfung, ob in die Rüstungsindustrie geliefert werden darf (bei neuen Klienten muss zuvor geprüft werden, ob diese beliefert werden können)

Generelle Vorschläge zur Verbesserung:

- Klare Vertretungspläne (für andere Abteilungen)
- Standardisierte Ordnerstruktur (um Urlaubsvertretung zu vereinfachen)
- Automatisierte Lieferterminkontrolle (über SAP MM)
- Digitale Signatur einführen
- Änderungen klar und transparent kommunizieren – nicht zu oft
- Regelmäßige Feedback-Schleifen einführen – hilft Schwachstellen frühzeitig zu erkennen

- Verteilung der Aufträge nicht mehr nach Ländern sondern nach Produktgruppen

Vorteile einer Verteilung nach Produktgruppen:

- Die Mitarbeiter*innen können sich in einem bestimmten Produktbereich vertiefen und dadurch effizienter arbeiten (sie müssen nicht ständig überlegen wo ein bestimmtes Produkt untergeordnet gehört)
- Verbesserte Abstimmung zwischen Abteilungen -> klare Zuständigkeit
- Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Die Kund*innen erhalten dadurch spezialisierte Ansprechpartner, die sich mit ihrem Produkt auskennen, unabhängig vom Land

Nachteile einer Verteilung nach Produktgruppen:

- Mitarbeiter*innen sind schwerer in anderen Produktbereichen einzusetzen - Vertretung
- Kund*innen die Produkte aus verschiedenen Bereichen beziehen, könnten Schwierigkeiten haben, den richtigen Ansprechpartner zu finden -> allgemeine E-Mail Adresse
- Manche Länder haben spezielle Preise (wie Indien -> aktuell schwer zu vertreten -> wird in diesem Fall auf alle Mitarbeiter*innen aufgeteilt)

Anhang 4: Fragebogen

4.1 Fragen für den Fragebogen

- Frage 1: Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche?
Um den Arbeitsumfang und die Auslastung im Vertriebsinnendienst besser einschätzen zu können.
- Frage 2: Wie viele Angebote (Standardaufträge) erstellen Sie durchschnittlich pro Woche?
Dient der Quantifizierung des regelmäßigen Angebotsvolumens im Tagesgeschäft.
- Frage 3: Bei wie vielen Angeboten werden Rückfragen gestellt (Standardaufträge)? (Angabe in %)
Gibt Aufschluss über die Qualität und Verständlichkeit von Standardangeboten.
- Frage 4: Wie viele Angebote (Sonderaufträge) erstellen Sie durchschnittlich pro Woche?
Um den Umfang und die Häufigkeit komplexerer, nicht standardisierter Aufträge zu erfassen.
- Frage 5: Bei wie vielen Angeboten werden Rückfragen gestellt (Sonderaufträge)? (Angabe in %)
Zeigt, wie erklärungsbedürftig Sonderangebote sind und wo ggf. Optimierungspotenzial besteht.
- Frage 6: Gab es häufige Rückfragen zu bestimmten Aspekten des Angebots? Wenn ja welche?
Um gezielt wiederkehrende Problemstellen im Angebotsprozess zu identifizieren.
- Frage 7: Wie viele der versandten Angebote werden durchschnittlich in konkrete Aufträge umgewandelt (Standardaufträge)? (Angabe in %)
Dient der Ermittlung der Umwandlungsquote – ein zentraler Vertriebsindikator.
- Frage 8: Wie viele der versandten Angebote werden durchschnittlich in konkrete Aufträge umgewandelt (Sonderaufträge)? (Angabe in %)
Dient der Ermittlung der Umwandlungsquote – ein zentraler Vertriebsindikator.
- Frage 9: Was wären Ihrer Meinung nach mögliche Ursachen für eine geringe Umwandlungsrate?
Liefert qualitative Hinweise auf interne oder externe Hemmnisse im Verkaufsprozess.

- Frage 10: Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um auf eine Kund*innenanfrage bei Standardaufträgen zu reagieren? (Minuten/Stunden)

Zur Erfassung der Reaktionsgeschwindigkeit bei einfachen Fällen.

- Frage 11: Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um auf eine Kund*innenanfrage bei Sonderaufträgen zu reagieren? (Minuten/Stunden)

Um Unterschiede in der Bearbeitungszeit zwischen einfachen und komplexen Anfragen sichtbar zu machen.

- Frage 12: Welche Faktoren beeinflussten die Reaktionszeit negativ (z. B. interne Prozesse, Informationsbeschaffung, Teamverfügbarkeit)?

Zeigt auf, wo Zeit verloren geht – z. B. durch fehlende Informationen oder Abstimmungen.

- Frage 13: Wie viele Minuten/Stunden benötigen Sie im Durchschnitt um einen Standardauftrag zu bearbeiten?

Liefert eine belastbare Kennzahl zur Prozessdauer bei Routinefällen.

- Frage 14: Wie viele Minuten/Stunden benötigen Sie im Durchschnitt um einen Sonderauftrag zu bearbeiten?

Erfasst den Aufwand bei aufwendigeren, nicht standardisierten Aufträgen.

- Frage 15: Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um ein Standardangebot zu erstellen und zu versenden? (Minuten/Stunden)

Bewertet die Schnelligkeit und Effizienz bei der Angebotserstellung im Tagesgeschäft.

- Frage 16: Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um ein Sonderangebot zu erstellen und zu versenden? (Minuten/Stunden)

Erfasst Aufwand und Dauer bei Sonderlösungen, z. B. bei technischen Rückfragen.

- Frage 17: Haben Sie häufige Probleme bei der Angebotserstellung festgestellt (z. B. fehlende Daten, lange Abstimmungsprozesse)?

Dient der Problemidentifikation bei Datenqualität, Abstimmungen oder Systemnutzung.

- Frage 18: Wie viele Ihrer Stunden die Sie diese Woche gearbeitet haben, haben Sie als produktiv wahrgenommen (für wertschöpfende Tätigkeiten)? (Angabe in %)

Erfasst subjektiv das Verhältnis zwischen wertschöpfender und administrativer Arbeit.

- Frage 19: Gab es Stunden, die unproduktiv verbracht wurden? Wenn ja, welche Tätigkeiten haben dazu geführt?
Identifiziert potenzielle Zeitfresser oder ineffiziente Prozesse im Alltag.
- Frage 20: Wie viele Standardaufträge werden in der Woche durchschnittlich nachgebessert oder zurückgegeben? (Angabe in %)
Zeigt Schwächen in der Qualitätssicherung oder Kommunikation bei einfachen Aufträgen.
- Frage 21: Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche durchschnittlich nachgebessert oder zurückgegeben? (Angabe in %)
Gibt Hinweise auf Klärungsbedarf oder fehlende Informationen bei komplexen Fällen.
- Frage 22: Wie viele Standardaufträge werden in der Woche durchschnittlich von den Kund*innen reklamiert? (Angabe in %)
Relevanter Indikator für Fehlerhäufigkeit und Kundenzufriedenheit bei Standardprozessen.
- Frage 23: Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche durchschnittlich von den Kund*innen reklamiert? (Angabe in %)
Bewertet die Qualität und Nachvollziehbarkeit bei nicht standardisierten Fällen.
- Frage 24: Wie viele Standardaufträge werden in der Woche pünktlich geliefert? (Angabe in %)
Misst die Termintreue im Alltag – wichtig für Kundenzufriedenheit und Prozessbewertung.
- Frage 25: Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche pünktlich geliefert? (Angabe in %)
Gibt Aufschluss darüber, ob komplexere Aufträge die Lieferkette übermäßig belasten.

4.2 Auswertungen des Fragebogens

Fragen	Teilnehmer 1	Teilnehmer 2	Teilnehmer 3	Teilnehmer 4
Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche	40	30	40	38,5
Wie viele Angebote (Standardaufträge) erstellen Sie durchschnittlich pro Woche?	15	1	0	0
auf 40 Stunden aufgerechnet	15,00	1,33	0,00	0,00
Bei wie vielen Angeboten werden Rückfragen gestellt (Standardaufträge)? (Angabe in %)	25%	0%	10%	0%
Wie viele Angebote (Sonderaufträge) erstellen Sie durchschnittlich pro Woche?	10	10	25	10
auf 40 Stunden aufgerechnet	10,00	13,33	25,00	10,39
Bei wie vielen Angeboten werden Rückfragen gestellt (Sonderaufträge)? (Angabe in %)	20%	20%	50%	10%
Gab es häufige Rückfragen zu bestimmten Aspekten des Angebots? Wenn ja welche?	Preis und Lieferzeit	Sorte Ausführung	Genauere Ausführung, Schleifzugaben, Material Sorten	technische Abklärungen
Wie viele der versandten Angebote werden durchschnittlich in konkrete Aufträge umgewandelt (Standardaufträge)? (Angabe in %)	45%	10%	80%	100%
Wie viele der versandten Angebote werden durchschnittlich in konkrete Aufträge umgewandelt (Sonderaufträge)? (Angabe in %)	20%	90%	15%	90%
Was wären Ihrer Meinung nach mögliche Ursachen für eine geringe Umwandlungsrate der Angebote zu Aufträgen?	zu hohes Preisniveau, Lieferzeit	Preis	Preise, Lieferzeit, Mitbewerber, Ausführung nicht möglich	Preis Lieferzeit
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um auf eine Kundenanfrage bei Standardaufträgen zu reagieren? (Minuten/Stunden)	60	5	720	-
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um auf eine Kundenanfrage bei Sonderaufträgen zu reagieren? (Minuten/Stunden)	180	1440	1440	360
Welche Faktoren beeinflussten die Reaktionszeit negativ (z. B. interne Prozesse, Informationsbeschaffung, Teamverfügbarkeit)?	interne Prozesse, Informationsbeschaffung, Teamverfügbarkeit	Informationsbeschaffung	Informationsbeschaffung	unklare Anfragen, technische Abklärungen
Wie viele Minuten/Stunden benötigen Sie im Durchschnitt um einen Standardauftrag zu bearbeiten?	30	5	0	0
Wie viele Minuten/Stunden benötigen Sie im Durchschnitt um einen Sonderauftrag zu bearbeiten?	60	20	60	3
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um ein Standardangebot zu erstellen und zu versenden? (Minuten/Stunden)	10	5	0	0
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um ein Sonderangebot zu erstellen und zu versenden? (Minuten/Stunden)	50	1020	0	360
Haben Sie häufige Probleme bei der Angebotserstellung festgestellt (z. B. fehlende Daten, lange Abstimmungsprozesse)?	fehlende Informationen	ja	ja	nein
Wie viele Ihrer Stunden die Sie diese Woche gearbeitet haben, haben Sie als produktiv wahrgenommen (für wertschöpfende Tätigkeiten)? (Angabe in %)	50%	25%	5%	50%
Gab es Stunden, die unproduktiv verbracht wurden? Wenn ja, welche Tätigkeiten haben dazu geführt?	fehlende Informationen, Teamverfügbarkeit	warten auf Antworten	Angebot und Abklärung	Terminverfolgung, fehlende Auslastung
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche durchschnittlich nachgebessert oder zurückgegeben? (Angabe in %)	20%	10%	20%	5%
Wie viele Standardaufträge werden in der Woche durchschnittlich nachgebessert oder zurückgegeben? (Angabe in %)	5%	0%	10%	0%
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche durchschnittlich von den Kunden reklamiert? (Angabe in %)	5%	1%	10%	10%
Wie viele Standardaufträge werden in der Woche pünktlich geliefert? (Angabe in %)	70%	100%	50%	0%
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche pünktlich geliefert? (Angabe in %)	50%	50%	30%	k, a

Fragen	Teilnehmer 5	Teilnehmer 6	Teilnehmer 7	Teilnehmer 8
Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche	20	38,5	40	40
Wie viele Angebote (Standardaufträge) erstellen Sie durchschnittlich pro Woche auf 40 Stunden aufgerechnet	2	20	20	10
Bei wie vielen Angeboten werden Rückfragen gestellt (Standardaufträge)? (Angabe in %)	4,00	20,78	20,00	10,00
Wie viele Angebote (Sonderaufträge) erstellen Sie durchschnittlich pro Woche auf 40 Stunden aufgerechnet	10%	15%	15%	50%
Bei wie vielen Angeboten werden Rückfragen gestellt (Sonderaufträge)? (Angabe in %)	10	30	60	30
	20,00	31,17	60,00	30,00
	60%	70%	40%	6,7%
Gab es häufige Rückfragen zu bestimmten Aspekten des Angebots? Wenn ja welche?	Preisreduzierung oder Lieferterminverkürzungen oder Material	Preisreduzierung, Terminverkürzung, technische Abklärung	Ausführung, HM-Sorte unklar	Lieferzeit, zu teuer
Wie viele der versandten Angebote werden durchschnittlich in konkrete Aufträge umgewandelt (Standardaufträge)? (Angabe in %)	80%	70%	90%	50%
Wie viele der versandten Angebote werden durchschnittlich in konkrete Aufträge umgewandelt (Sonderaufträge)? (Angabe in %)	42%	50%	50%	20%
Was war Ihrer Meinung nach mögliche Ursachen für eine geringe Umwandlungsrate der Angebote zu Aufträge?	zu lange Lieferzeit, Preis zu hoch	andere Lieferanten können bessere Preise zusagen	Preis, Liefertermin, Vergleichs-Anfragen	Lieferzeit, Preis, einfach nur Alternativangebote
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um auf eine Kundenanfrage bei Standardaufträgen zu reagieren? (Minuten/Stunden)	48	30	60	30
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um auf eine Kundenanfrage bei Sonderaufträgen zu reagieren? (Minuten/Stunden)	480	360	1440	2880
Welche Faktoren beeinflussten die Reaktionszeit negativ (z. B. interne Prozesse, Informationsbeschaffung, Teamverfügbarkeit)?	Rückfragen und Abklärungen	Klärung Details und technische Machbarkeit	interne Prozesse, Rückfragen an Kunden, Teamverfügbarkeit	Krankheit, arbeitslos, Ablauf falsch
Wie viele Minuten/Stunden benötigen Sie im Durchschnitt um einen Standardauftrag zu bearbeiten?	30	5	2	5
Wie viele Minuten/Stunden benötigen Sie im Durchschnitt um einen Sonderauftrag zu bearbeiten?	60	20	40	10
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um ein Standardangebot zu erstellen und zu versenden? (Minuten/Stunden)	10	10	2	5
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um ein Sonderangebot zu erstellen und zu versenden? (Minuten/Stunden)	120	30	40	10
Haben Sie häufige Probleme bei der Angebotserstellung festgestellt (z. B. fehlende Daten, lange Abstimmungsprozesse)?	nein	nachträgliche Änderungswünsche seitens Kunden	ja	ja, überhaupt bei zukaufteilen unser Einkauf ist horror
Wie viele Ihrer Stunden die Sie diese Woche gearbeitet haben, haben Sie als produktiv wahrgenommen (für wertschöpfende Tätigkeiten)? (Angabe in %)	100%	80%	80%	80%
Gab es Stunden, die unproduktiv verbracht wurden? Wenn ja, welche Tätigkeiten haben dazu geführt?	n.a.	Auswertungen, Lieferterminverfolgung	Kaffeepause	Besprechungen, wenn sich dann nichts ändert, Terminverfolgung
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche durchschnittlich nachgebessert oder zurückgegeben? (Angabe in %)	10%	40%	30%	16,67%
Wie viele Standardaufträge werden in der Woche durchschnittlich von den Kunden reklamiert? (Angabe in %)	0%	1%	n.a.	n.a.
Wie viele Standardaufträge werden in der Woche durchschnittlich von den Kunden reklamiert? (Angabe in %)	10%	2%	n.a.	n.a.
Wie viele Standardaufträge werden in der Woche pünktlich geliefert? (Angabe in %)	80%	80%	80%	50%
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche pünktlich geliefert? (Angabe in %)	60%	70%	70%	10%

Anhang

Fragen	Teilnehmer 9	Teilnehmer 10	Teilnehmer 11	Teilnehmer 12
Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche	40	25	38,5	38,5
Wie viele Angebote (Standardaufträge) erstellen Sie durchschnittlich pro Woche auf 40 Stunden aufgerechnet	15	5	3	0
Bei wie vielen Angeboten werden Rückfragen gestellt (Standardaufträge)? (Angabe in %)	15,00%	8,00%	3,12%	0,00%
Wie viele Angebote (Sonderaufträge) erstellen Sie durchschnittlich pro Woche auf 40 Stunden aufgerechnet	5	1	3	5
Bei wie vielen Angeboten werden Rückfragen gestellt (Sonderaufträge)? (Angabe in %)	5,00%	1,60%	3,12%	5,19%
	17,50%	10%	50%	70%
Gab es häufige Rückfragen zu bestimmten Aspekten des Angebots? Wenn ja welche?	Lieferzeit, Preis	Lieferzeit	meistens Lieferzeit	zu teuer
Wie viele der versandten Angebote werden durchschnittlich in konkrete Aufträge umgewandelt (Standardaufträge)? (Angabe in %)	80%	30%	70%	nur Bestellungen
Wie viele der versandten Angebote werden durchschnittlich in konkrete Aufträge umgewandelt (Sonderaufträge)? (Angabe in %)	35%	30%	65%	55%
Was wären Ihrer Meinung nach mögliche Ursachen für eine geringe Umwandlungsrate der Angebote zu Aufträgen?	Preis Lieferzeit	Preis, zu lange Lieferzeit	lange Lieferzeit	Preis Liefertermin
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um auf eine Kundenanfrage bei Standardaufträgen zu reagieren? (Minuten/Stunden)	20	180,00	10	
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um auf eine Kundenanfrage bei Sonderaufträgen zu reagieren? (Minuten/Stunden)	50	2.160,00	5760	
Welche Faktoren beeinflussten die Reaktionszeit negativ (z. B. interne Prozesse, Informationsbeschaffung, Teamverfügbarkeit)?	interne Ablauf, lange Wartezeiten bei Lieferanten	Lieferterminanfragen Einkauf	Informationsbeschaffung und Rückmeldung	Machbarkeit, Zukauf, Abklärung
Wie viele Minuten/Stunden benötigen Sie im Durchschnitt um einen Standardauftrag zu bearbeiten?	15	7,00	10	
Wie viele Minuten/Stunden benötigen Sie im Durchschnitt um einen Sonderauftrag zu bearbeiten?	30	30,00	25	
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um ein Standardangebot zu erstellen und zu versenden? (Minuten/Stunden)	15	10,00	15	
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um ein Sonderangebot zu erstellen und zu versenden? (Minuten/Stunden)	45	25,00	8640	
Haben Sie häufige Probleme bei der Angebotserstellung festgestellt (z. B. fehlende Daten, lange Abstimmungsprozesse)?	lange Abstimmungsprozesse	Lieferzeitabstimmung, technische Abstimmung	lange prozesse	
Wie viele Ihrer Stunden die Sie diese Woche gearbeitet haben, haben Sie als produktiv wahrgenommen (für wertschöpfende Tätigkeiten)? (Angabe in %)	60%	80%	80%	80%
Gab es Stunden, die unproduktiv verbracht wurden? Wenn ja, welche Tätigkeiten haben dazu geführt?	Lieferterminverfolgung, interne Schnittstellen	Ja, Angebotsverfolgung, Terminverfolgung	Angebotsverfolgung erledigt und Liefertermine verfolgt	
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche durchschnittlich nachgebessert oder zurückgegeben? (Angabe in %)	10-15 %	5%	5%	3%
	5%	5%	5%	5%
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche durchschnittlich von den Kunden reklamiert? (Angabe in %)	10-15%	5%	5%	1
Wie viele Standardaufträge werden in der Woche pünktlich geliefert? (Angabe in %)	90%	80%	80%	80%
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche pünktlich geliefert? (Angabe in %)	65%	80%	83%	80%

Anhang

Fragen	Teilnehmer 13	Teilnehmer 14	Teilnehmer 15	Teilnehmer 16	Teilnehmer 17
Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Woche	38,5	38,5	30	38,5	25
Wie viele Angebote (Standardaufträge) erstellen Sie durchschnittlich pro Woche? auf 40 Stunden aufgerechnet	25 25,97	40 41,56	6 8,00	20 20,78	4 6,40
Bei wie vielen Angeboten werden Rückfragen gestellt (Standardaufträge)? (Angabe in %)	25%	5%	5%	8%	5%
Wie viele Angebote (Sonderaufträge) erstellen Sie durchschnittlich pro Woche? auf 40 Stunden aufgerechnet	15 15,58	20 20,78	2 2,67	1 1,04	2 3,20
Bei wie vielen Angeboten werden Rückfragen gestellt (Sonderaufträge)? (Angabe in %)	75%	5%	40%	40%	5%
Gab es häufige Rückfragen zu bestimmten Aspekten des Angebots? Wenn ja welche?	Machbarkeit, Preisgestaltung, Lieferzeit, Alternativen	Preis (Kunde will es billiger)	Preis, Rabatt, Lieferzeit	Sorte Auslegung	Rückfragen sind meistens technisch oder Preis Nachlass bei hoher Stückzahl
Wie viele der versandten Angebote werden durchschnittlich in konkrete Aufträge umgewandelt (Standardaufträge)? (Angabe in %)	60%	40%	85%	75%	50%
Wie viele der versandten Angebote werden durchschnittlich in konkrete Aufträge umgewandelt (Sonderaufträge)? (Angabe in %)	60%	40%	60%	65%	50%
Was wären Ihrer Meinung nach mögliche Ursachen für eine geringe Umwandlungsrate der Angebote zu Aufträge?	zu hoher Preis, Lieferzeit	Preis, Lieferzeit, Mindestbestellmenge	Preis, Lieferzeit	Lieferzeit, Preis	lange Lieferzeit
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um auf eine Kundenanfrage bei Standardaufträgen zu reagieren? (Minuten/Stunden)	10	60	90	45	1.440
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um auf eine Kundenanfrage bei Sonderaufträgen zu reagieren? (Minuten/Stunden)	2880	2880	1440	90	2.880
Welche Faktoren beeinflussten die Reaktionszeit negativ (z. B. interne Prozesse, Informationsbeschaffung, Teamverfügbarkeit)?	Halbtägiger Einkauf, Dienstreisen der Produktmanager/Anwendungstech	interne Informationsbeschaffung	Verfügbarkeit, Machbarkeit	Nachfragen	dienstreise von Produktmanager, Halbtagsbesetzung Einkauf,
Wie viele Minuten/Stunden benötigen Sie im Durchschnitt um einen Standardauftrag zu bearbeiten?	3	15	10	5	1.440
Wie viele Minuten/Stunden benötigen Sie im Durchschnitt um einen Sonderauftrag zu bearbeiten?	15	60	2160	15	2.880
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um ein Standardangebot zu erstellen und zu versenden? (Minuten/Stunden)	10	10	10	15	1.440
Wie lange brauchen Sie durchschnittlich um ein Sonderangebot zu erstellen und zu versenden? (Minuten/Stunden)	2.880	20	30	30	2.880
Haben Sie häufige Probleme bei der Angebotserstellung festgestellt (z. B. fehlende Daten, lange Abstimmungsprozesse)?	nein	Stammdaten (Artikel), Suche nach der Zeichnung, Abstimmung Außendienst und	nein	mittel	ja bei gewisse Kunden die nicht wissen was sie selber genau wollen
Wie viele Ihrer Stunden die Sie diese Woche gearbeitet haben, haben Sie als produktiv wahrgenommen (für wertschöpfende Tätigkeiten)? (Angabe in %)	75%	60%	90%	80%	90%
Gab es Stunden, die unproduktiv verbracht wurden? Wenn ja, welche Tätigkeiten haben dazu geführt?	unwichtige Meetings, Fastline, Umfragen, fehlende Kalkulationen	interne Prüfungen, Abstimmungen, Klarstellungen, fehlende Rückmeldung Kunde	nein	Material gesperrt, Liefertermine verfolgung	Liefertermine, Versuchsplatten suchen
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche durchschnittlich nachgebessert oder zurückgegeben? (Angabe in %)	20%	1 Auftrag	10%	0%	1%
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche durchschnittlich von den Kunden reklamiert? (Angabe in %)	5%	1 Auftrag	5%	0%	1%
Wie viele Standardaufträge werden in der Woche durchschnittlich von den Kunden reklamiert? (Angabe in %)	10%	1 Auftrag	5%	0%	1%
Wie viele Standardaufträge werden in der Woche pünktlich geliefert? (Angabe in %)	75%	70%	80%	85%	98%
Wie viele Sonderaufträge werden in der Woche pünktlich geliefert? (Angabe in %)	75%	80%	50%	90%	80%

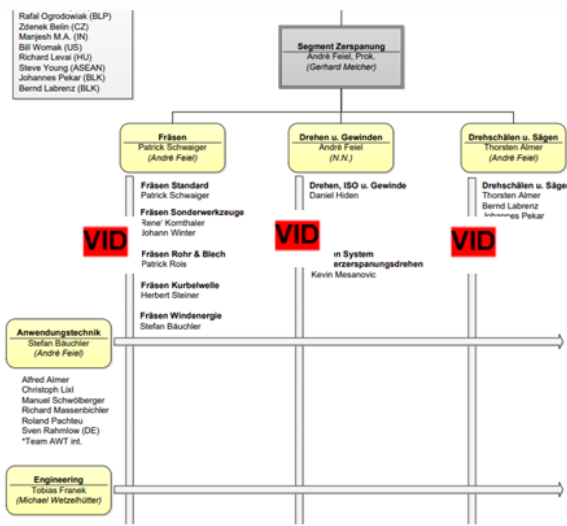
4.3 Kennzahlenberechnung

Kennzahlenberechnung			
Anzahl der Nachfragen pro Angebot Standardangebot	11,76%		
Anzahl der Nachfragen pro Angebot Sonderangebot	34,66%		
Verhältnis von Angeboten zu abgeschlossenen Aufträgen Standard	59,71%		
Verhältnis von Angeboten zu abgeschlossenen Aufträgen Sonder	49,24%		
Durchschnittliche Reaktionszeit auf Kundenanfragen Standard	165,18	Minuten	
Durchschnittliche Reaktionszeit auf Kundenanfragen Sonder	1.571,76	Minuten	
Bearbeitungszeit pro Auftrag Standard	93,06	Minuten	
Bearbeitungszeit pro Auftrag Sonder	322,82	Minuten	
Angebotsbearbeitungszeit Standard	92,18	Minuten	
Angebotsbearbeitungszeit Sonder	951,76	Minuten	
			auf 40 Stunden
Aufträge pro Mitarbeiter Standard	10,94	Aufträge	11,76
Aufträge pro Mitarbeiter Sonder	14,06	Aufträge	15,18
Produktive Stunden im Verhältnis zu Gesamtstunden	68,53%		
Fehlerquote Standard	6,44%		
Fehlerquote Sonder	11,51%		
Reklamation Standard	2,76%		
Reklamation Sonder	9,65%		
Erfüllungsgrad Standard	73,41%		
Erfüllungsgrad Sonder	60,15%		

Anhang 5: Neuer Prozessvorschlag

Segment Zerspanung

VID 2024 – Struktur Vorschlag / Vorgehen



SAP Keyuser
 Prozessverantwortung
 Zb. was ist zu prüfen vor
 Terminvergabe, Welche
 Auftragsarten? ...

Auftragszuteilung – orders@boehlerit.com

- Erstellung Auftragsmappe, Vorprüfung, Vergabe Auftrags Nummer
- Zuteilung Produktstelle, zuständiger MA
- Besetzung 07:00 – 18:00, Vorabinformation an Kunden wenn die Bearbeitung länger als 4 h dauern wird
- Bearbeitung von Rekl., Testtools und Anfragen
- min. 2 Peronen
- Installation div. Dashboards

- Vorschlag Vorgehen
-
- Intergration der VID MA in die Produktteams, operative Zuordnung zu GL
- Auflösung der Länderzuordnung
- Integration der Projektkoordinierung in die Produktteams
- Integration des technischen Einkaufs
- Installation – Auftragszuteilung / Aufbereitung
- Installation Microsoft 365 / 3DX / Auftragsmappe
- wesentliche Schnittstellenverringierung
- Personaltausch bzw. Reduktion (Beobachtungszeitraum)
- **Räumliche Zusammenführung der Produktteams**
- Rahmenbedingungen und Prozessvorgaben kommen von SAP Keyuser
- **Installation SAP Keyuser**
- **5 MA - VID Fräsen**
- **2 MA – VID DuG**
- **2 MA – VID DS**
- **2 MA - Auftragszuteilung**

Anhang 6: Maßnahmenkataloge

6.1 Maßnahmenkatalog: Umstrukturierung von einer länderbasierten zu einer produktgruppenbasierten Struktur

Maßnahmenkatalog				
Umstrukturierung von einer länderbasierten zu einer produktgruppenbasierten Struktur				
Ziel	Maßnahmen	Fristigkeit	Zuständigkeit	Status
Organisatorische Neustrukturierung				
Analyse fachlicher Kompetenzen zur optimalen Teamzuweisung	Analyse der fachlichen Stärken & bisherigen Aufgabenbereiche, um die Mitarbeiter*innen bestmöglich den neuen Strukturen zuordnen zu können.	bis Jänner 2025 durchgeführt	André Feiel, Miriam Gattringer	abgeschlossen
Definition klarer Produktbereiche zur Spezialisierung der Teams	Die Aufgabenbereiche der neuen Produktgruppen Fräsen, Drehen & Gewinden und Drehschälensägen sollen definiert werden.	bis Jänner 2025 durchgeführt	André Feiel, Miriam Gattringer	abgeschlossen
Strukturierte Zuweisung der Mitarbeiter*innen zu spezialisierten Teams	Teams nach Produktgruppen aufteilen: - Produktteam Fräsen (5 Personen, Leitung: Patrick Schwaiger) - Produktteam Drehen & Gewinden (2 Personen, Leitung: André Feiel) - Produktteam Drehschälensägen & Sägen (2 Personen, Leitung: Thorsten Almer) pro Team sollen jeweils SAP Key User*innen bestimmt werden	bis Jänner 2025 durchgeführt	André Feiel	abgeschlossen
Optimierung der Zusammenarbeit durch räumliche Nähe der Teams	Jene Mitarbeiter*innen die gemeinsam in einer Produktgruppe arbeiten sollten zusammensitzen	bis Jänner 2025 durchgeführt	Teamleiter*innen	abgeschlossen
Definition der Aufgabenbereiche innerhalb der Teams	Konkrete Zuteilung der einzelnen Produkte zu den neuen Produktgruppen	bis Jänner 2025 durchgeführt	Teamleiter*innen	abgeschlossen

Technische Umsetzung				
Einführung eines zentralen Kommunikationskanals für Kund*innenanfragen	Einrichtung der orders@boehlerit.at E-Mail-Adresse für Kund*innenanfragen und Bestellungen	kurzfristig (unter 1 Jahr)	IT-Abteilung	in Arbeit
Sicherstellung einer kontinuierlichen E-Mail Bearbeitung	Zuweisung von 2 Mitarbeiter*innen zum E-Mail Management, welche die erste Kontaktperson für Kund*innen sind	bis Jänner 2025 durchgeführt	André Feiel	in Arbeit
Effiziente Verteilung eingehender Anfragen	Regelungen zur Sichtung und Weiterleitung eingehender E-Mails	kurzfristig (unter 1 Jahr)	André Feiel	
Systemseitige Abbildung der neuen Teamstruktur in SAP	Technische Anpassungen in SAP (neue Teamzuordnungen etc.)	kurzfristig (unter 1 Jahr)	IT-Abteilung SAP Key-User*innen	offen
Externe Kommunikation mit Kund*innen				
Sicherstellung der Kund*inneninformation über neue Prozesse und Zuständigkeiten	Versand einer Informations E-Mail an alle Kund*innen mit Erklärung der neuen Struktur Veröffentlichung eines Hinweises zur Umstellung auf der Unternehmenswebsite Aktualisierung des Kund*innenportals mit Informationen zur neuen Teamstruktur	langfristig (mehr als 1 Jahre)	Teamleiter*innen IT	offen

Schulungen & Testphasen				
Interne Schulungen für Mitarbeiter*innen	Schulung zur neuen Arbeitsweise Die Mitarbeiter*innen der jeweiligen Produktgruppen sollen nochmal gezielt auf ihre eigene Produktgruppe eingeschult zu werden.	langfristig (mehr als 1 Jahre)	Leiter*in der Produktgruppe	offen
Reibungslose Umstellung durch frühzeitige Identifikation von Schwachstellen im neuen System	Einführung einer einmonatigen Testphase mit parallelem Systembetrieb unter Beachtung des 8-Stufen Modells von Kotter	langfristig (mehr als 1 Jahre)	Leiter*in der Produktgruppe	offen
Monitoring & Optimierung				
Kontinuierliche Überprüfung der Wirksamkeit der neuen Struktur	Einführung einer regelmäßigen Erfolgsmessung Erhebung der KPI's	langfristig (mehr als 1 Jahre)	André Feiel	offen
Frühzeitige Identifikation und Beseitigung von Problemen im operativen Ablauf	Durchführung regelmäßiger Team-Feedbackrunden (z. B. nach 4, 8 und 16 Wochen nach Umstellung) Etablierung eines festen Austauschs zwischen den Teamleitungen zur Besprechung von Herausforderungen	langfristig (mehr als 1 Jahre)	André Feiel	offen
Sicherstellung der langfristigen Anpassungsfähigkeit und Weiterentwicklung der Organisation	Jährliche Überprüfung der Teamgrößen und Zuständigkeitsbereiche Anpassung der Produktgruppenstruktur bei veränderten Marktanforderungen Durchführung von Nachschulungen	langfristig (mehr als 1 Jahre)	André Feiel	offen

6.2 Maßnahmenkatalog: Implementierung digitaler Signaturen und automatisierter Genehmigungsprozesse

Maßnahmenkatalog				
Implementierung digitaler Signaturen und automatisierter Genehmigungsprozesse				
Ziel	Maßnahmen	Fristigkeit	Zuständigkeit	Status
Planung und Vorbereitung				
Analyse der aktuellen Prozesse	Ermittlung der bestehenden Genehmigungsprozesse, in welchen Bereichen fallen diese alle an - welche Schnittstellen gibt es	kurzfristig (bis 1 Jahr)	GF, André Feiel	in Arbeit
Festlegung der Nutzergruppen	Identifikation wer von den Mitarbeiter*innen eine digitale Signatur benötigt Erstellung eines Genehmigungsprozesses zur Zuweisung digitaler Signaturen	kurzfristig (bis 1 Jahr)	GF, André Feiel	in Arbeit
Auswahl einer geeigneten Lösung	Evaluierung verschiedener Anbieter für digitale Signaturen (DocuSign, Adobe Sign, etc)	kurzfristig (bis 1 Jahr)	IT & Entwicklung	in Arbeit
Technische Umsetzung & Entwicklung				
Implementierung der Lösung	Einrichtung der digitalen Signatursoftware in der IT-Infrastruktur, Konfiguration der Benutzerrollen und Berechtigungen	kurzfristig (bis 1 Jahr)	IT & Entwicklung	offen

Einführung und Tests				
Schulung	Aufklärung der Mitarbeiter*innen bezüglich der digitalen Signaturen Einschulung wie diese anzuwenden sind (falls notwendig)	kurzfristig (bis 1 Jahr)	IT & Entwicklung GF	offen
Durchführung von Tests	Durchführung von Tests durch die Mitarbeiter*innen welche eine digitale Signatur erhalten haben um Fehler sofort beheben zu können	kurzfristig (bis 1 Jahr)	IT & Entwicklung Mitarbeiter*innen	offen
Sicherheit & Compliance				
Einhaltung rechtlicher und sicherheitsrelevanter Vorgaben	Implementierung einer sicheren Authentifizierung (zB die Zwei-Faktor-Authentifizierung) um die Unveränderbarkeit sowie Nachvollziehbarkeit der digitalen Signatur sicherstellen zu können	kurzfristig (bis 1 Jahr)	IT & Entwicklung	offen
Technische Implementierung	Einrichtung einer zentralen Signaturplattform (cloudbasiert oder integriert in SAP/DMS)	kurzfristig (bis 1 Jahr)	IT & Entwicklung	offen
Technische Implementierung	Erarbeitung interner Richtlinien zur verpflichtenden Nutzung der FES ab EUR 10.000	kurzfristig (bis 1 Jahr)	IT & Entwicklung	offen

Organisatorische Umsetzung	Festlegung einer standardisierten, volumenbasierten Freigabelogik	kurzfristig (bis 1 Jahr)	IT & Entwicklung GF	offen
Schulungen und Akzeptanzsicherung	Durchführung von Schulungen zur Nutzung der Signaturplattform inkl. 2FA	kurzfristig (bis 1 Jahr)	IT & Entwicklung	offen
Schulungen und Akzeptanzsicherung	Testphasen mit realen Geschäftsvorfällen (Pilotbetrieb)	kurzfristig (bis 1 Jahr)	GF, Prokurist*innen, Teamleiter*innen	offen
Betrieb & Weiterentwicklung	Einrichtung von Feedbackschleifen zur laufenden Verbesserung	langfristig (mehr als 1 Jahre)	Projektleiter*innen	offen
Betrieb & Weiterentwicklung	Benennung einer verantwortlichen Stelle für Betrieb, Sicherheit und Anpassungen	langfristig (mehr als 1 Jahre)	GF	offen

6.3 Maßnahmenkatalog: Erstellung von Vertretungsplänen

Maßnahmenkatalog				
Erstellung von Vertretungsplänen				
Ziel	Maßnahmen	Fristigkeit	Zuständigkeit	Status
Planung und Vorbereitung				
Erstellung eines festen Vertretungsplans	Definition, wer für wen eine Urlaubsvertretung übernimmt und Dokumentation einer zentralen Datei (Intranet, Teams, etc.)	kurzfristig (bis 1 Jahr)	André Feiel	offen
Sicherstellung der kontinuierlichen Verfügbarkeit innerhalb des Produktteams	Sicherstellen, dass aus einem Produktteam immer jemand anwesend ist und nicht alle gleichzeitig abwesend sind	kurzfristig (bis 1 Jahr)	André Feiel Produktteams	offen
Sicherstellung der Transparenz	Veröffentlichung des Vertretungsplans und Kommunikation an alle relevanten Mitarbeitenden	kurzfristig (bis 1 Jahr)	André Feiel	offen

Umsetzung und Kommunikation				
Einrichtung einer Abwesenheitsnotiz	Automatische E-Mail-Antwort mit Angabe der zuständigen Vertretung, oder automatische Weiterleitung der E-Mails an die Vertretungsperson bei Abwesenheit	kurzfristig (bis 1 Jahr)	einezlene Mitarbeiter*innen	offen
Benachrichtigung per E-Mail	Kurze E-Mail an alle relevanten Kolleg*innen mit der Info zur Abwesenheit und Vertretung	kurzfristig (bis 1 Jahr)	einezlene Mitarbeiter*innen	offen
Vorbereitung der Vertretung	Übergabe der wichtigen Aufgaben, Dokumente sowie laufende Vorgänge an die Vertretungsperson	langfristig (mehr als 1 Jahre)	einezlene Mitarbeiter*innen	offen
Nachbereitung und Optimierung				
Rückmeldung nach Urlaubsrückkehr	Klärung offener Themen zwischen den Mitarbeitenden und der Vertretung	langfristig (mehr als 1 Jahre)	einezlene Mitarbeiter*innen	offen
Regelmäßige Überprüfung des Vertretungsplans	Anpassung des Plans basierend auf Erfahrungen und Feedback	langfristig (mehr als 1 Jahre)	André Feiel	offen