



Wenn Planungssysteme da sind, aber nicht entlasten

ERP- und Planungssysteme gehören heute zur selbstverständlichen Infrastruktur moderner Unternehmen. Prozesse sind digital abgebildet, Daten verfügbar, Planungslogiken implementiert. Planung ist formal vorhanden und technisch etabliert.

Das Spannungsfeld zwischen Erwartung und Wirklichkeit

Gleichzeitig haben sich die Anforderungen an Planung in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Volatilere Märkte, kürzere Reaktionszeiten und höhere Serviceerwartungen verlangen nach einer Planung, die nicht nur abbildet, sondern Orientierung gibt und Entscheidungen vorbereitet. In vielen Organisationen ist diese Entwicklung schneller verlaufen als die bewusste Weiterentwicklung der Planungssysteme selbst.

So entsteht ein Spannungsfeld zwischen gestiegenen Erwartungen an Planung und einer Systemnutzung, die historisch gewachsen ist. Planungssysteme sind vorhanden, entfalten ihre Wirkung jedoch nicht automatisch. Ob und wie sie tatsächlich entlasten, hängt weniger von ihrer Existenz als von ihrer Nutzung und Einbettung in die Planungs- und Steuerungslogik ab.





Orientierung für wirksame Planungssysteme

Dieses Whitepaper beleuchtet genau diesen Zusammenhang. Es zeigt, warum ERP- und APS-Systeme ihre Wirkung nicht von selbst entfalten, wo typische Schwachstellen in Parametrik und Segmentierung liegen und ab welchem Punkt steigende Anforderungen eine andere Form der Planung erforderlich machen.

Ziel ist es, einen Orientierungsrahmen zu schaffen, um Planungssysteme wieder wirksam zu machen – unabhängig davon, ob der Fokus zunächst auf der Optimierung bestehender ERP-Strukturen oder auf der Ergänzung durch weiterführende Planungskomponenten liegt.

ERP- und APS-Systeme entfalten ihre Wirkung nicht durch **Funktionen**, sondern durch **konsequente Nutzung**

In vielen Unternehmen sind ERP- und Planungssysteme seit Jahren etabliert. Sie bilden Prozesse ab, erzeugen Planvorschläge, verwalten Bestände und Termine. Funktional betrachtet verfügen diese Systeme über einen breiten Werkzeugkasten, der weit über das hinausgeht, was im Alltag tatsächlich genutzt wird.

Und dennoch bleibt die erhoffte Wirkung oft aus. Planung wird unterstützt, aber nicht getragen. Disponenten greifen regelmäßig ein, Parameter werden situativ angepasst, Excel-Listen ergänzen die Systemlogik. Das System liefert Vorschläge, denen man nur bedingt vertraut. Entscheidungen entstehen außerhalb des Systems und werden anschließend dokumentiert.

1

PROBLEM

Die Ursache

Die Ursache liegt dabei oft nicht in fehlender Funktionalität, sondern in der Konsequenz der Nutzung. Historisch gewachsene Parametereinstellungen für Planung, Disposition und Steuerung (Parametrik), uneinheitliche Regeln und Ausnahmen im Tagesgeschäft unterlaufen die eigentliche Logik der Systeme.

2

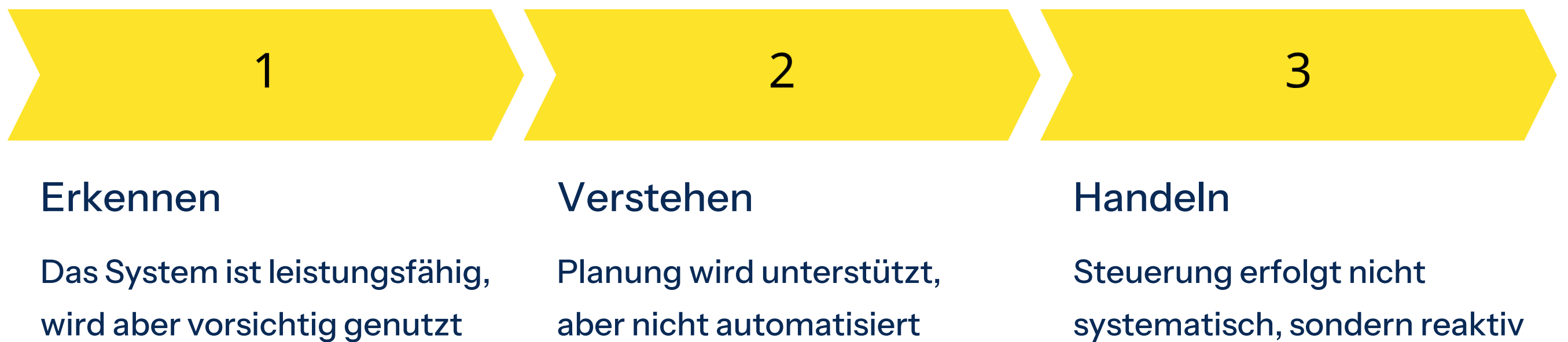
ZUSTAND

Der paradoxe Zustand

Es entsteht ein paradoxer Zustand: Das System ist leistungsfähig, wird aber vorsichtig genutzt. Planung wird unterstützt, aber nicht automatisiert. Steuerung erfolgt nicht systematisch, sondern reaktiv.

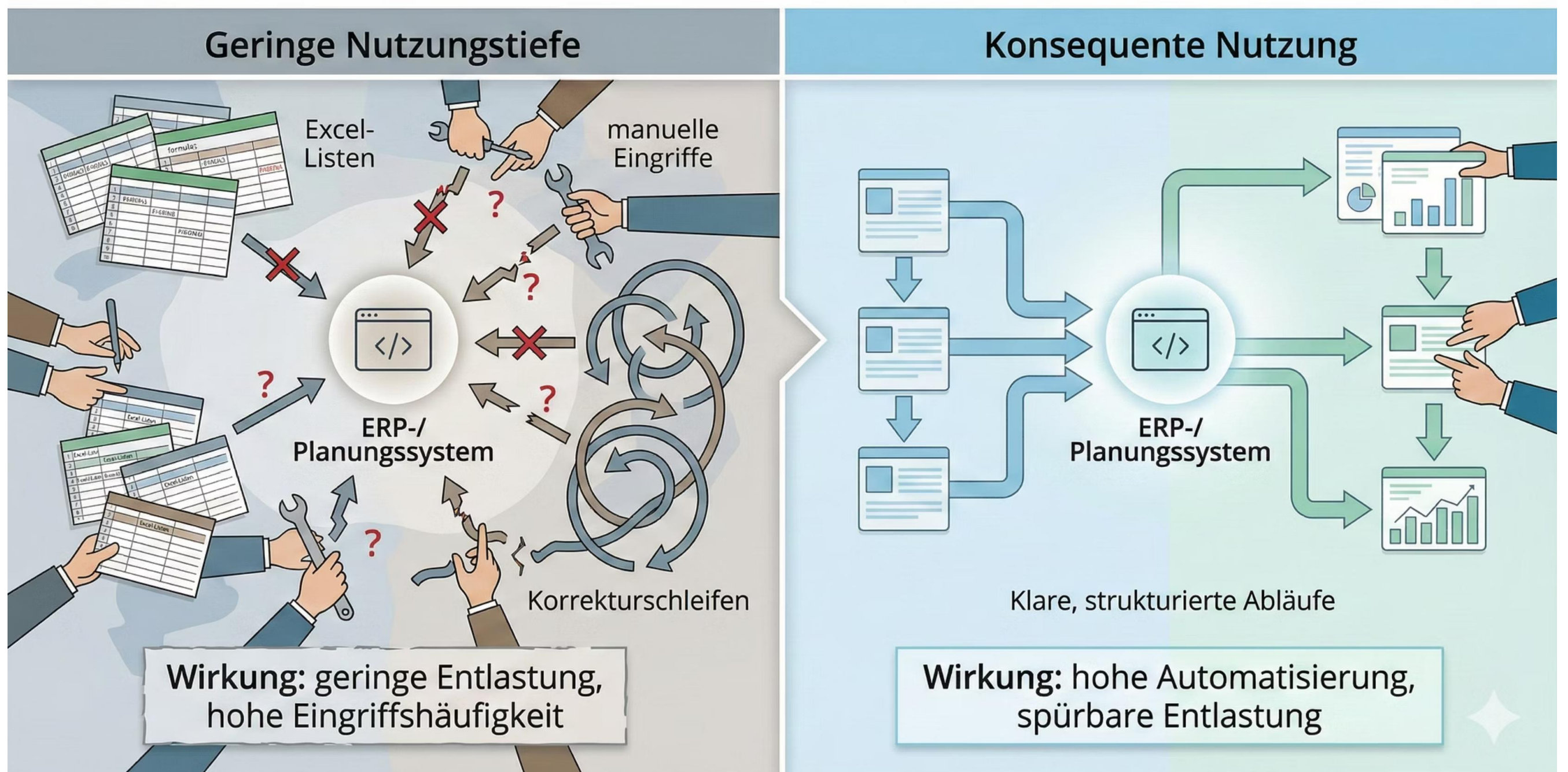
Der erste Schritt zur wirksamen Nutzung

Was ursprünglich als Steuerungsinstrument gedacht war, wird so schrittweise zu einer reinen Informationsquelle.



Der erste Schritt zu wirksamer ERP- und APS-Nutzung ist deshalb kein Systemwechsel. Er besteht darin, die vorhandenen Systeme wieder als das zu nutzen, was sie sein sollen: **strukturierte Steuerungsinstrumente für Planung und Disposition** – nicht als passive Datenquelle.

Funktionalität vorhanden – Wirkung entsteht durch Nutzung



Parametrik wächst mit – aber selten bewusst

ERP- und APS-Systeme werden in der Regel sorgfältig eingeführt. Parameter werden definiert, Dispositionslogiken festgelegt, Planungsregeln abgestimmt. Zu diesem Zeitpunkt passen Systemlogik und Rahmenbedingungen meist gut zusammen.

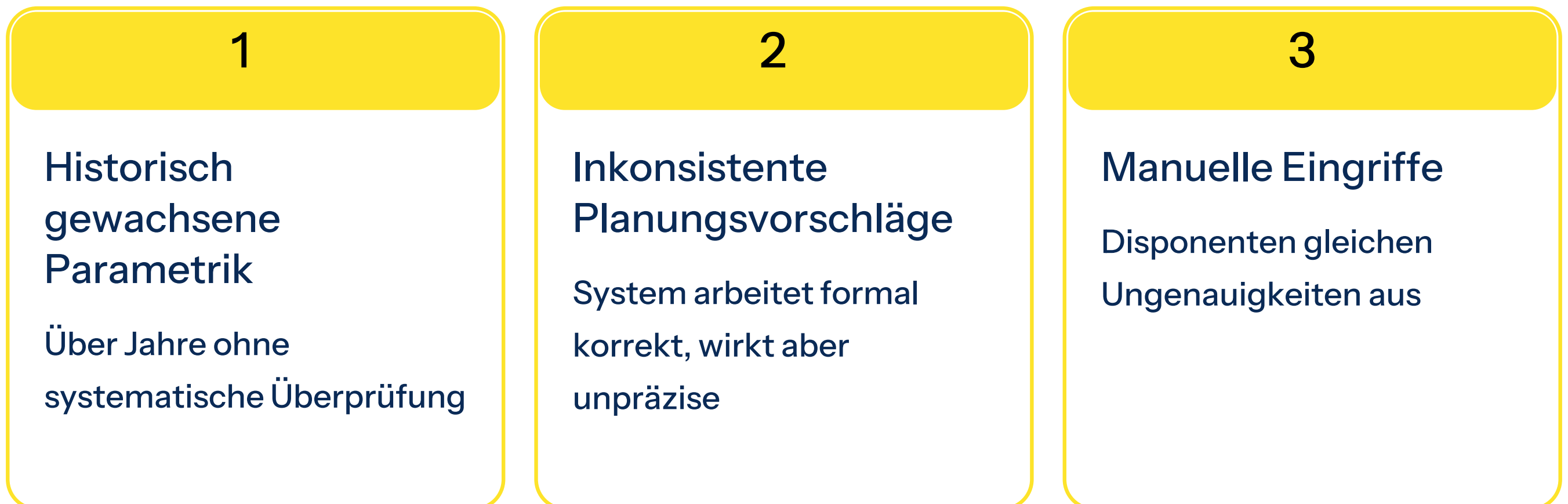
Mit der Zeit verändern sich jedoch Marktanforderungen, Produktportfolios, Lieferstrukturen und Serviceziele. Diese Veränderungen schlagen sich nur selten systematisch in der Parametrik nieder. Stattdessen werden einzelne Parameter angepasst, Sonderregeln ergänzt oder manuelle Eingriffe etabliert, um kurzfristige Probleme zu lösen.

- ❏ **So entsteht eine historisch gewachsene Parametrik, die nicht mehr als geschlossenes System funktioniert.** Unterschiedliche Artikel, Kundensegmente oder Versorgungssituationen werden mit identischen Regeln gesteuert. Zielkonflikte werden nicht aufgelöst, sondern im Tagesgeschäft ausgeglichen.

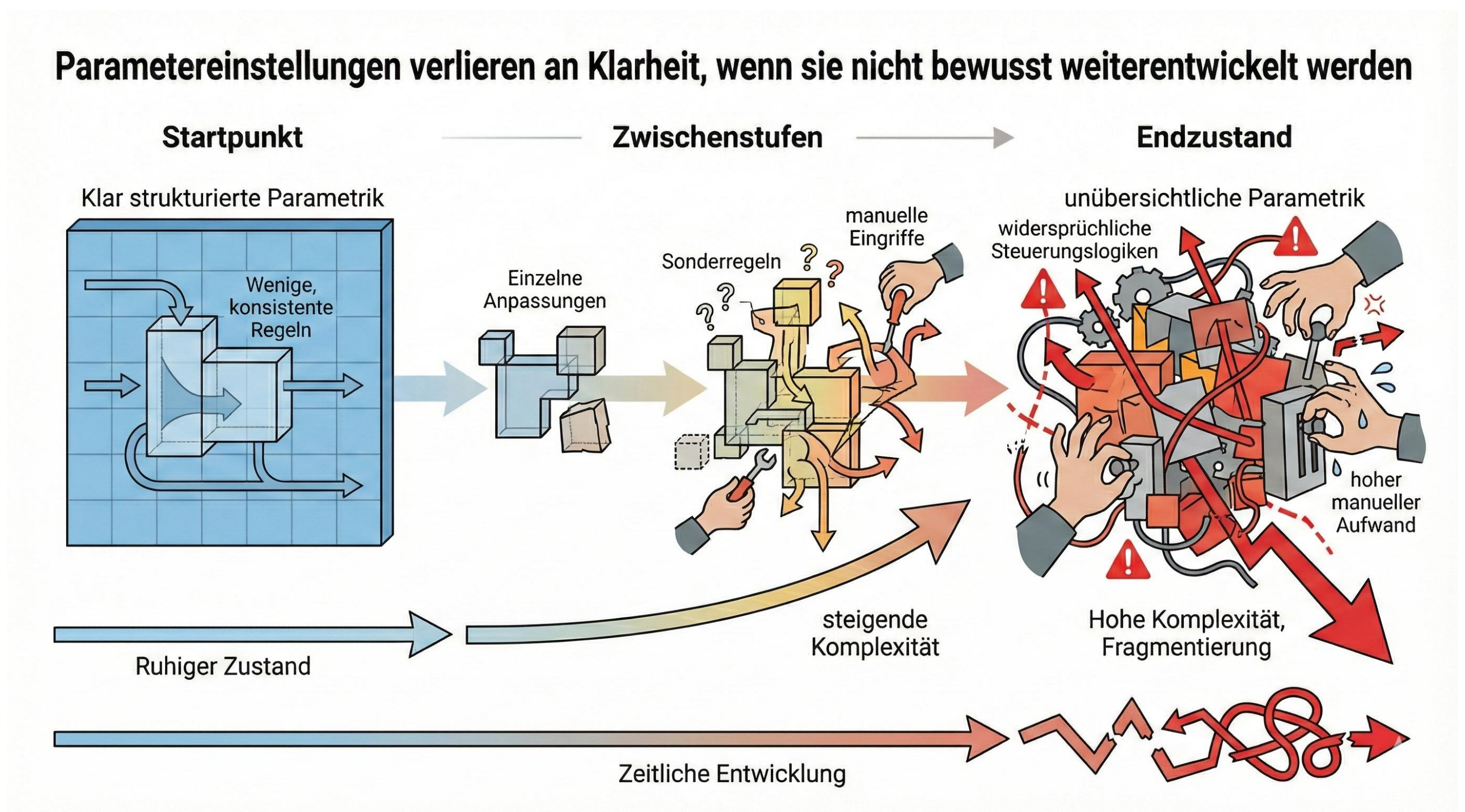


Der schleichende Wirkungsverlust

Die Folge ist ein schleichender Wirkungsverlust der Systeme. Planungsvorschläge wirken inkonsistent, Disponenten greifen häufiger ein, Automatisierung wird zurückgenommen. Das System erscheint unpräzise, obwohl es formal korrekt arbeitet.



Die größte Schwachstelle liegt dabei oft nicht im System selbst, sondern in einer Parametrik, die über Jahre hinweg gewachsen ist, ohne regelmäßig als Ganzes hinterfragt zu werden. Wirksame ERP- und APS-Optimierung setzt deshalb genau hier an: bei der **strukturierten Überprüfung, Vereinheitlichung und bewussten Weiterentwicklung der Parametrik**.



Segmentierung ist vorhanden, aber selten wirksam weiterentwickelt

In modernen ERP- und APS-Systemen sind Segmentierungen heute selbstverständlich. Artikel werden klassifiziert, Kunden unterschieden, Versorgungskonzepte abgebildet. Diese Segmentierungen bilden die Grundlage dafür, unterschiedliche Steuerungslogiken im System zu hinterlegen.



Das Problem

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass diese Segmentierungen häufig historisch gewachsen sind. Sie wurden zu einem bestimmten Zeitpunkt eingeführt und anschließend punktuell erweitert, wenn neue Anforderungen entstanden.

Marktveränderungen, Portfolioanpassungen oder veränderte Serviceziele führten dazu, dass zusätzliche Regeln ergänzt wurden, ohne die bestehende Segmentierungslogik grundsätzlich zu hinterfragen.



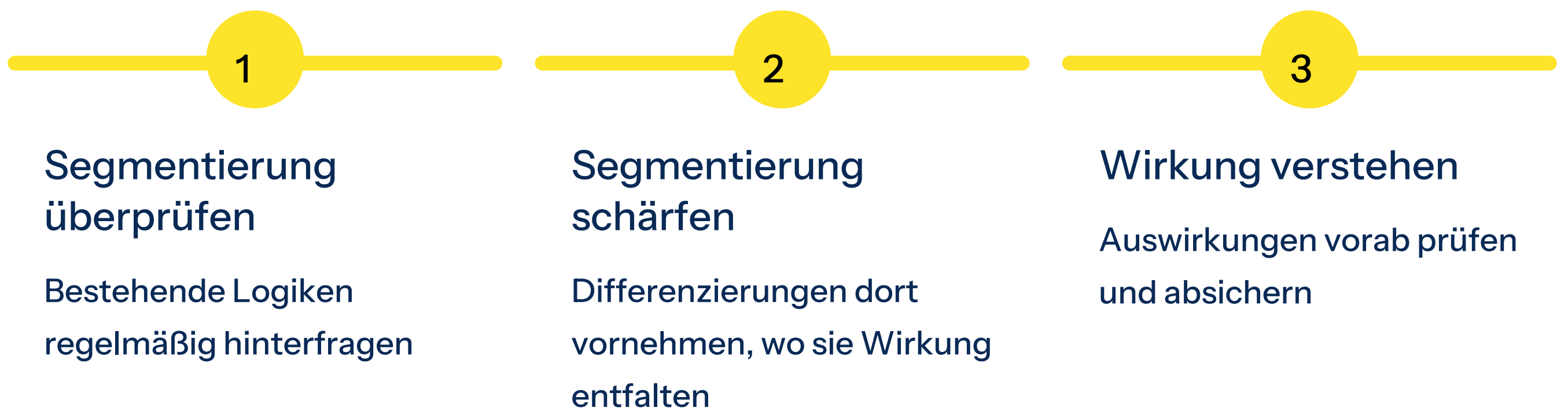
Der zweite Effekt

Segmentierungen sind oft nur so differenziert, wie ihre Wirkung im Alltag noch beherrschbar erscheint. Eine feinere Unterteilung verspricht zwar höhere Präzision, erhöht aber gleichzeitig die Komplexität.

Ohne geeignete Möglichkeiten, die Auswirkungen solcher Differenzierungen vorab zu überprüfen, bleibt Segmentierung zwangsläufig grob.

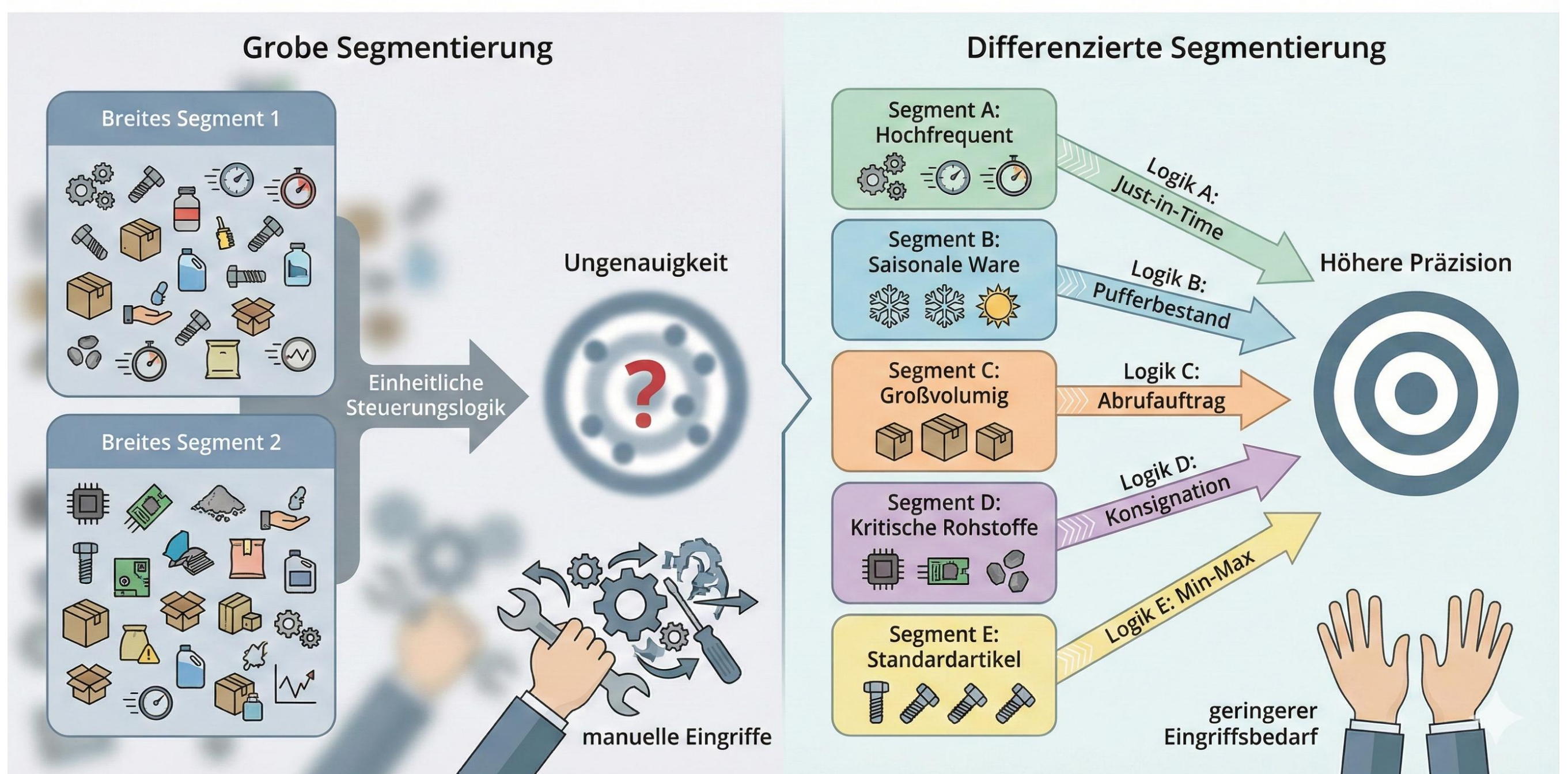
Von formaler zu wirksamer Segmentierung

Die Folge ist eine Parametrik, die formal segmentiert ist, in ihrer Wirkung jedoch ungenau bleibt. Unterschiedliche Steuerungsfälle werden zwar unterschieden, aber nicht konsequent genug. Disponenten versuchen diese Ungenauigkeiten durch manuelle Eingriffe auszugleichen, um die tatsächlichen Unterschiede im Tagesgeschäft abzubilden.



Wirksame ERP- und APS-Optimierung setzt deshalb nicht bei der Einführung von Segmentierung an, sondern bei ihrer bewussten Weiterentwicklung. Entscheidend ist, Segmentierungslogiken regelmäßig zu überprüfen, zu schärfen und dort zu differenzieren, wo dies steuerungsseitig tatsächlich Wirkung entfaltet. Erst wenn Segmentierung nicht nur vorhanden ist, sondern in ihrer Wirkung verstanden und abgesichert wird, kann Parametrik präzise und stabil arbeiten.

Wenn sich Artikelsegmentierung nicht mitentwickelt, wird Planung immer ungenauer



Wenn Planung tiefer eingreifen soll

ERP-Systeme sind für operative Planung und Disposition unverzichtbar. Ihre Stärke liegt in der transaktionalen Verarbeitung von Bedarfen, Beständen, Terminen und Stammdaten. Sie sorgen für Konsistenz, Nachvollziehbarkeit und Stabilität in der täglichen Planung und bilden wiederkehrende Planungsaufgaben zuverlässig ab.

Mit steigenden Anforderungen an die Planungsqualität verändern sich jedoch die Fragestellungen. Planung soll dann nicht nur den aktuellen Zustand fortschreiben, sondern bewerten, priorisieren und abwägen. Zielkonflikte zwischen Service, Bestand, Kapazität oder Kosten sollen transparent werden, Alternativen vergleichbar und Auswirkungen sichtbar.

ERP-Systeme

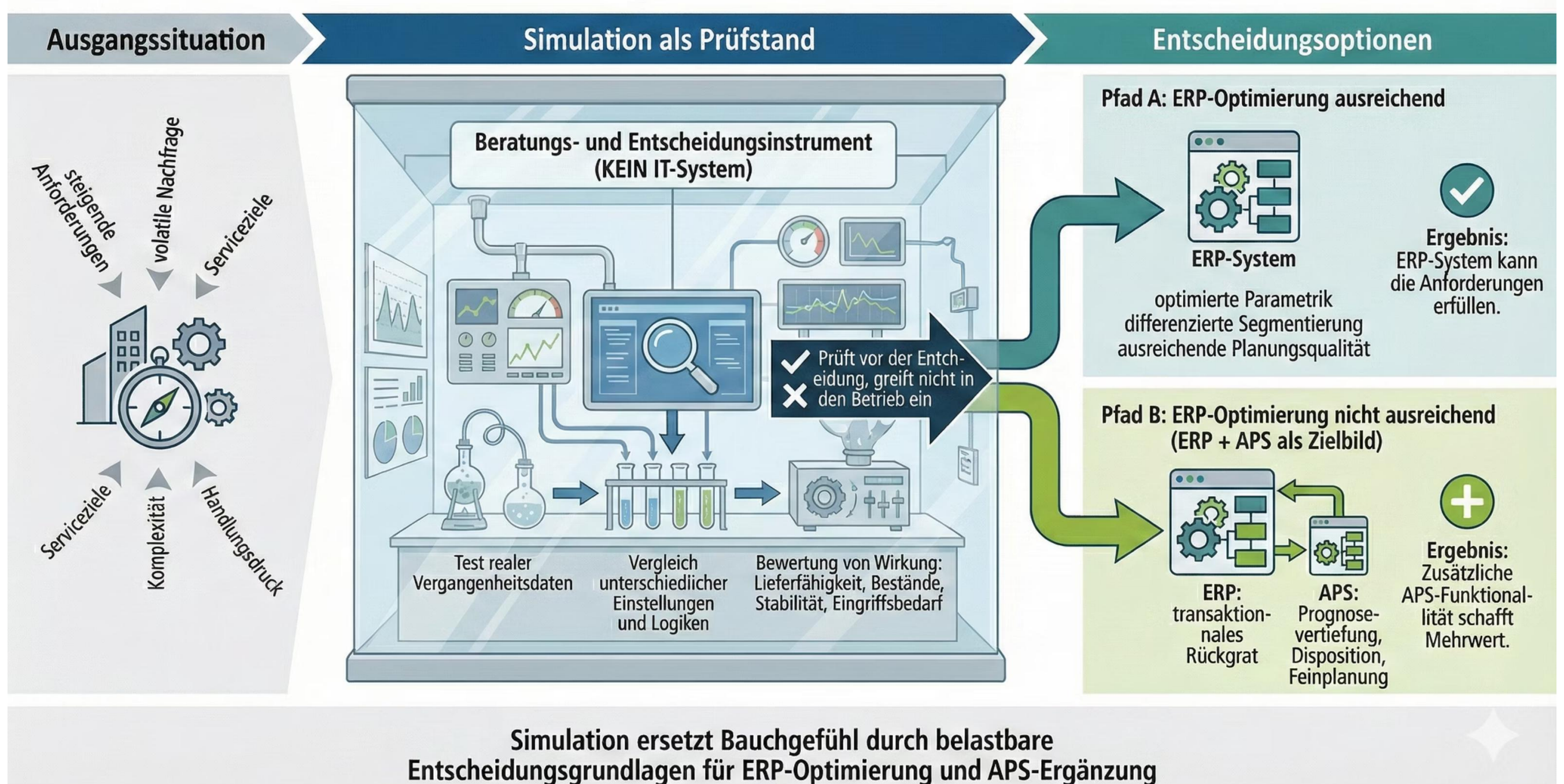
Transaktionale Verarbeitung, Konsistenz, Stabilität in der täglichen Planung

APS-Systeme

Erweiterte Funktionalitäten in Absatzprognose, Disposition, Fein- und Ablaufplanung

An dieser Stelle zeigen sich strukturelle Unterschiede zwischen ERP- und APS-Systemen. Während ERP-Systeme Planung primär transaktional abbilden, greifen APS-Systeme tiefer in die Planungs- und Steuerungslogik ein. Sie verfügen in der Regel über erweiterte Funktionalitäten in der Absatzprognose, in der Disposition sowie in der Fein- und Ablaufplanung. Damit ermöglichen sie eine detailliertere Abbildung von Abhängigkeiten, Restriktionen und Prioritäten, die im ERP-Standard häufig nicht oder nur eingeschränkt verfügbar sind.

Simulation als Entscheidungs- und Prüfstand für ERP- und APS-Einsatz



Die Rolle von **Simulation** als Entscheidungsinstrument

Planungs- und Systementscheidungen werden in der Praxis häufig unter Unsicherheit getroffen. Erwartungen an Lieferfähigkeit, Bestandsentwicklung oder Kapazitätsauslastung werden formuliert, ohne dass klar ist, wie sich veränderte Planungslogiken im Alltag tatsächlich auswirken.

Klassische Planungsrechnungen stoßen hier schnell an Grenzen. Sie arbeiten mit vereinfachten Annahmen, glätten Schwankungen und blenden genau jene Effekte aus, die operative Realität prägen: Prognosefehler, Volatilität, Kapazitätsrestriktionen und Zielkonflikte.

1

Ausgangssituation

Steigende Anforderungen,
volatile Nachfrage,
Serviceziele, Komplexität

2

Simulation als Prüfstand

Test realer
Vergangenheitsdaten,
Vergleich unterschiedlicher
Logiken, Bewertung der
Wirkung

3

Fundierte Entscheidung

ERP-Optimierung oder
APS-Ergänzung basierend
auf belastbaren
Erkenntnissen

Simulation schafft an dieser Stelle Klarheit. Sie ermöglicht es, unterschiedliche Planungs- und Steuerungslogiken unter realistischen Bedingungen zu testen, bevor sie im operativen System wirksam werden. Dazu wird nicht in die Zukunft gerechnet, sondern bewusst in die Vergangenheit zurückgegangen. Planung und Disposition arbeiten mit denselben Unsicherheiten, mit denen sie auch künftig umgehen müssen.

Simulation wird damit nicht zum Selbstzweck, sondern zum Prüfstand für Planungssysteme. Sie reduziert Risiken, erhöht Entscheidungssicherheit und ermöglicht es, Planung bewusst weiterzuentwickeln, statt sie im laufenden Betrieb zu experimentieren.

Wenn Planung wieder trägt

Unternehmen, die ihre ERP- und APS-Landschaft konsequent weiterentwickeln, erleben einen spürbaren Wandel. Planung wird ruhiger. Eingriffe nehmen ab, nicht weil weniger passiert, sondern weil Systeme besser vorbereiten. Entscheidungen entstehen früher, fundierter und mit klarerem Blick auf ihre Konsequenzen.

Ein optimiertes ERP-System liefert dann keine Vorschläge mehr, die regelmäßig korrigiert werden müssen, sondern bildet eine verlässliche Grundlage für operative Steuerung. Parametrik und Segmentierung sind so ausgestaltet, dass sie Unterschiede abbilden, statt sie im Tagesgeschäft auszugleichen.

Dort, wo die Anforderungen an Planung weiter steigen, entfalten ergänzende APS-Systeme ihre Wirkung. Planung wird vorausschauender, Alternativen werden sichtbar, Zielkonflikte transparent. Statt im laufenden Betrieb zu experimentieren, werden Entscheidungen vorab geprüft und abgesichert.



Das Ergebnis ist keine kompliziertere Planung, sondern eine souveränere. Systeme arbeiten für die Organisation, nicht umgekehrt. Planung wird wieder zu dem, was sie sein sollte: ein Instrument, das Orientierung gibt, Handlungsfähigkeit erhöht und operative Hektik reduziert.

Wer diesen Weg geht, schafft die Grundlage für eine Planungssystemlandschaft, die mit den Anforderungen wächst – und nicht bei jeder Veränderung neu in Frage gestellt werden muss.

Abels & Kemmner

Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Kaiserstr. 100

52134 Herzogenrath

Kontakt

ak@ak-online.de

+49 (0) 2407 9565-0

www.ak-online.de