

Heute geplant, morgen obsolet – Wie Integrated Business Planning in einer Welt permanenter Disruption wieder Mehrwert liefern kann

Von Volker Stockrahm und Florian Sämann

In einer Welt permanenter Disruption stoßen klassische Integrated-Business-Planning-Prozesse (IBP) an ihre Grenzen. Zukunftsfähige Planung zielt nicht mehr auf perfekte Ergebnisse, sondern auf robuste Entscheidungen unter Unsicherheit ab. Dazu müssen Unternehmen Disruptionen früh erkennen, Entscheidungsfenster klar definieren und statt Punktprognosen Szenarien nutzen. Künstliche Intelligenz (KI) verstärkt diesen Wandel durch Frühwarnsignale und transparente Trade-offs, ersetzt aber keine Führung. Entscheidend wird der Wechsel von Planungs- zu Entscheidungsexzellenz sein.

Lange galt Integrated Business Planning als Rückgrat integrierter Unternehmenssteuerung: Funktionen wurden synchronisiert, Abweichungen kontrolliert und Zielbilder fortgeschrieben. Dieses Modell setzte jedoch Stabilität und eine aus der Vergangenheit ableitbare Zukunft voraus.

Diese Annahmen sind heute jedoch überholt. Geopolitische Brüche, volatile Märkte und fragile Lieferketten verkürzen die Planungshorizonte und erhöhen die strukturelle Unsicherheit. Planung bleibt zwar notwendig, verliert jedoch ihre Rolle als zentrales Steuerungsinstrument. Wer weiterhin auf den „besten Plan“ optimiert, trifft Entscheidungen auf Basis einer bereits veralteten Realität.

Der Anspruch an IBP verschiebt sich damit grundlegend: weg von Planungsgenauigkeit, hin zu Entscheidungsqualität. Im Mittelpunkt stehen Optionen, Risiken, Trade-offs und klar definierte Entscheidungsfenster. KI unterstützt diesen Wandel durch Frühindikatoren und Szenarien, ersetzt Führung jedoch nicht.

IBP wird so zur Entscheidungsarchitektur. Unternehmen, die diesen Wandel vollziehen, gewinnen zwar weniger Prognosesicherheit, dafür aber deutlich mehr Handlungsfähigkeit.

Resilienz beginnt mit dem Bewusstsein

Resiliente Supply Chains entstehen nicht in der Krise, sondern lange davor. Der Unterschied zwischen Unternehmen, die Disruptionen bewältigen, und solchen, die von ihnen überrascht werden, liegt weniger in besseren Notfallplänen als in einem klaren Bewusstsein für potenzielle interne und externe Störungen und deren zeitliche Dynamik.

Viele Organisationen reagieren erst, wenn eine Disruption bereits eingetreten ist: Lieferanten fallen aus, Transportwege sind blockiert oder es erfolgen regulatorische Eingriffe. Zu diesem Zeitpunkt sind die Handlungsoptionen jedoch häufig bereits eingeschränkt. Resilienz beginnt daher nicht mit Reaktion, sondern mit systematischer Disruptionserkennung.

Für ein zukunftsfähiges Integrated Business Planning ist es entscheidend, zwischen kurzfristigen und langfristigen Disruptionen zu unterscheiden.

Kurzfristige Disruptionen – etwa Streiks, unerwartete Auftragsspitzen oder operative Produktions- und Lieferausfälle – wirken abrupt und erfordern schnelle Entscheidungen unter Zeitdruck. Ihr Risiko liegt weniger in ihrer Komplexität als in mangelnder Transparenz und Entscheidungsgeschwindigkeit.

Langfristige Disruptionen entwickeln sich hingegen schleichend: Geopolitische Machtverschiebungen, Rohstoffabhängigkeiten, regulatorische Veränderungen oder strukturelle Marktabstottungen sind Beispiele hierfür. Sie sind theoretisch früh erkennbar, werden jedoch häufig verdrängt, da ihre Auswirkungen nicht unmittelbar spürbar sind. In vielen Unternehmen sind diese langfristigen Risiken bis heute nicht systematisch im IBP verankert.

Ein zukunftsfähiges IBP muss beide Dimensionen explizit adressieren und darf sie nicht in einem generischen „Risikokapitel“ verstecken.

Disruptionen sichtbar machen und in Entscheidungen übersetzen

Risiken zu benennen, reicht nicht. Entscheidend ist das Verständnis ihrer Wirkungslogik:

Fünf Thesen für zukunftsfähiges Integrated Business Planning

1. Forecasts sind Hypothesen – Entscheidungen entstehen durch Szenarien

Einzelne Prognosewerte suggerieren Sicherheit, wo faktisch Unsicherheit herrscht. Zukunftsfähiges IBP ersetzt den „besten“ Forecast durch wenige, klar beschriebene Szenarien – und macht deren Auswirkungen auf Service, Kosten, Kapitalbindung und Emissionen vergleichbar.

2. Resilienz ist kein Nebenprodukt – sie ist eine bewusste Managemententscheidung

Sicherheitsbestände, Dual Sourcing oder Nearshoring sind keine Ineffizienzen, sondern strategische Optionen. Wer Resilienz nicht explizit steuert, optimiert implizit weiterhin nur den Best Case.

3. Adaptivität schlägt Effizienz in der Krise

In stabilen Zeiten ist Effizienz ein Vorteil – in der Krise wird sie zur Falle. Adaptivität bedeutet: klare Entscheidungsrechte, vordefinierte Handlungsoptionen und die Fähigkeit, bewusst vom Optimum abzuweichen, wenn die Lage es erfordert.

4. Resilienz beginnt mit dem Verständnis möglicher Disruptionen

Unternehmen müssen systematisch erkennen, welchen Störungen ihre Supply Chains ausgesetzt sind – von geopolitischen Eingriffen über Rohstoffabhängigkeiten bis zu klimabedingten Extremereignissen. Entscheidend ist die Bewertung nach Eintrittswahrscheinlichkeit, Wirkung und Geschwindigkeit.

5. Entscheidungen haben ein Zeitfenster

Für jede relevante Disruption existiert ein Zeitraum, in dem Entscheidungen wirksam sind. Wer dieses Fenster verpasst, verliert Handlungsoptionen unabhängig davon, wie gut der ursprüngliche Plan war.

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Alfred-Jost-Straße 11 · 69124 Heidelberg
Peter Reif · peter.reif@reifverlag.de · www.manager-wissen.com

Redaktion: Christian Deutsch · info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de
Layout: metropolmedia, 69245 Bammental · Druck: ColorDruck Solutions, 69181 Leimen

- › Welche Teile des Netzwerks sind betroffen?
- › Welche Produkte, Kunden oder Regionen sind exponiert?
- › Wie schnell entfaltet sich die Wirkung?
- › Welche Freiheitsgrade bleiben - und wie lange? Erst dadurch entsteht konkreter Entscheidungsbedarf.

Das unterschätzte Element: Das Entscheidungsfenster

Jede Disruption hat ein Ablaufdatum für wirksame Entscheidungen:

- › Produktionsverlagerungen benötigen Jahre.
- › Alternative Lieferanten erfordern Marktanalysen und Vertragsverhandlungen.
- › Kundenpriorisierungen verlieren Wirkung, wenn Bestände bereits erschöpft sind.

Resiliente Unternehmen definieren diese Entscheidungsfenster bewusst – und verankern sie im IBP.

Disruptionserkennung als Führungsaufgabe

Das Erkennen von Disruptionen und die Ableitung von Gegenmaßnahmen sind weder operative Fleißarbeit noch eine Funktion der IT. Sie sind eine zentrale Führungsaufgabe im Integrated Business Planning. Nur wenn sich Entscheider bewusst mit den Verwundbarkeiten ihrer Supply Chains auseinandersetzen, können sie Prioritäten, Risikobudgets und Trade-offs gezielt festlegen.

IBP entwickelt sich somit vom Koordinationsinstrument zum strategischen Frühwarn- und Entscheidungssystem. Nicht, um Disruptionen zu verhindern, sondern um handlungsfähig zu bleiben, wenn sie eintreten.

Moderne Planungssysteme sind leistungsfähig und integrieren Absatz-, Auftrags-, Kapazitäts- und Bestandsdaten zu konsistenten End-to-End-Plänen. In der Praxis folgen sie jedoch häufig noch einer reaktiven Logik: Solange sich die Realität innerhalb definierter Bandbreiten bewegt, gilt der Plan. Erst bei signifikanten Abweichungen wird eingegriffen.

Dieses Prinzip ist effizient, stößt aber an seine Grenzen, wenn Abweichungen nicht mehr die Ausnahme, sondern der Normalfall sind.

In vielen Unternehmen gilt die Verbesserung der Forecast-Genauigkeit weiterhin als zentrales Ziel. Eine hohe Prognosegüte soll stabile Produktionspläne, niedrige Bestände und eine hohe Lieferfähigkeit gewährleisten. Damit wird jedoch am falschen Punkt optimiert. Die Genauigkeit eines einzelnen Zukunftsbildes wird erhöht, obwohl die eigentliche Herausforderung in der Unsicherheit über die Struktur der Zukunft liegt.

In einem von Disruptionen geprägten Umfeld verliert die Vergangenheit zunehmend ihre Erklärungskraft. Der Versuch, Prognosen auf Basis historischer Muster immer weiter zu verfeinern, verbessert die Entscheidungsqualität nicht, sondern kann im Gegenteil eine trügerische Sicherheit erzeugen. Wenn diese Scheinsicherheit von der Realität widerlegt wird, bleiben oft nur kurzfristige, suboptimale Reaktionen.

Von ausnahmebasiert zu szenariobasiert

Zukunftsfähiges IBP muss Disruptionen nicht nur als Abweichungen behandeln, sondern als alternative Entwicklungspfade antizipieren. Dazu gehören:

- › die Einbindung externer Daten (Geopolitik, Regulierung, Rohstoffe, Klima),
 - › die Modellierung struktureller Veränderungen,
 - › die parallele Bewertung mehrerer Szenarien.
- Der Fokus verschiebt sich von „Wann weicht der Plan ab?“ zu „Welche Entwicklungen sind möglich und welche Optionen bleiben uns?“

Integrierte Planung als Vorbereitung auf Entscheidungen – nicht als Abweichungskontrolle

Auch in Zukunft werden IBP-Prozesse ausnahmebasierte Reaktionen nicht vollständig ersetzen können. Für operative Schwankungen sind sie nach wie vor sinnvoll. Für disruptive Entwicklungen hingegen ist eine zusätzliche strategische Dimension in Form einer szenariobasierten Entscheidungsunterstützung erforderlich, die lange vor der eigentlichen Abweichung ansetzt.

Der Mehrwert liegt dabei nicht in der Vorhersage des einen richtigen Szenarios, sondern in der Fähigkeit, Handlungsalternativen frühzeitig zu bewerten, Entscheidungsfenster sichtbar zu machen und bewusst festzulegen, wann welches Eingreifen erforderlich ist.

Erst wenn die Planung nicht mehr primär Abweichungen verwaltet, sondern Unternehmen auch unter Unsicherheit handlungsfähig macht, erfüllt IBP seinen Anspruch.

Von Daten zu Entscheidungen: Wie KI Disruptionserkennung und Planung verändert

Die Grenzen heutiger Planungssysteme liegen weniger in fehlender Rechenleistung als im Umgang mit Unsicherheit. Genau hier eröffnet KI neue Möglichkeiten – nicht, weil sie die Zukunft besser vorhersagt, sondern weil sie hilft, früher zu erkennen, breiter zu denken und fundierter zu entscheiden.

Ein zentrales Einsatzfeld von AI ist die frühzeitige Erkennung potenzieller Disruptionen. Während klassische Systeme vor allem interne ERP-Daten nutzen, kann AI große Mengen externer, unstrukturierter Informationen auswerten, darunter geopolitische Entwicklungen, regulatorische Ankündigungen, Rohstoffmärkte, Lieferantenabhängigkeiten oder logistische Engpässe.

KI-Modelle verdichten schwache Signale, identifizieren Muster und machen potenzielle Auswirkungen auf konkrete Supply-Chain-Segmente sichtbar. Der Mehrwert liegt nicht in automatischen Alarmen, sondern in qualifizierter Priorisierung: Welche Disruption ist für dieses Unternehmen relevant – und warum?

Ein zweites zentrales Anwendungsfeld ist die szenariobasierte Planung. Anstatt einen einzigen Zielplan zu optimieren, ermöglicht KI die parallele Generierung und Bewertung mehrerer plausibler Zukunftsbilder. Sie liefert Bandbreiten statt Punktprognosen und erweitert den Entscheidungsraum.

Besonders wertvoll ist der Beitrag von KI bei der Bewertung von Handlungsalternativen. In disruptiven Situationen gibt es selten eindeutig richtige Entscheidungen – wohl aber Entscheidungen mit unterschiedlichen Konsequenzen. KI macht diese transparent: Kosten, Servicegrad, Kapitalbindung, Emissionen, Risiken und Abhängigkeiten werden vergleichbar.

Darüber hinaus unterstützt KI bei der Identifikation von Entscheidungsfenstern. Sie zeigt, wann Optionen noch offen sind, sich Freiheitsgrade verengen oder Nichthandeln faktisch selbst zur Entscheidung wird. Damit verschiebt sich der Fokus von der Frage „Was ist der beste Plan?“ zu „Wann müssen wir entscheiden, um handlungsfähig zu bleiben?“

KI ersetzt keine Führung – sie schärft sie

Dabei gilt: KI ist kein Ersatz für Führung. Sie trifft keine Entscheidungen und übernimmt keine Verantwortung. Ihr Wert entfaltet sich nur, wenn sie in klare Governance-Strukturen eingebettet ist, Entscheidungsrechte definiert sind und Zielkonflikte bewusst adressiert werden.

Richtig eingesetzt, stärkt KI das IBP dort, wo es bislang am schwächsten war: im Umgang mit Unsicherheit. Sie hilft zwar nicht, die Zukunft zu kontrollieren, aber sie unterstützt dabei, unter Unsicherheit bessere Entscheidungen zu treffen.

Schlussgedanke: Von Plan-Exzellenz zu Entscheidungs-Exzellenz

Die zentrale Veränderung ist nicht technologischer, sondern mentaler Natur. Unternehmen können eine volatile Welt nicht länger durch immer präzisere Pläne beherrschen. Wettbewerbsfähig bleiben jene Organisationen, die frühzeitig erkennen, bewusst abwägen und rechtzeitig entscheiden – mit klaren Leitplanken und robusten Optionen über mehrere Zukunftsbilder hinweg.

IBP bleibt dabei zentral, jedoch nicht als Präzisionsinstrument für den einen optimalen Plan, sondern als Entscheidungsarchitektur unter Unsicherheit. Wer diesen Wandel jetzt vollzieht, gewinnt Tempo, Resilienz und strategische Glaubwürdigkeit und sichert so seine langfristige Wettbewerbsfähigkeit.

Die Autoren



Volker Stockrahm ist Partner im Bereich Operations Transformation bei PwC Deutschland. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Beratungserfahrung im Bereich des Supply Chain Managements mit dem Schwerpunkt auf digitaler Transformation, integrierter Geschäftsplanung sowie der Implementierung von neuen Organisationsstrukturen, Prozessen und Technologien in unterschiedlichsten Industrien.



Florian Sämann ist Partner im Bereich Operations Transformation bei PwC Deutschland. Er verfügt über mehr als 18 Jahre Berufserfahrung im digitalen Lieferkettenmanagement und hat sich auf die Definition und Optimierung von Lieferketten-Betriebsmodellen sowie die Gestaltung und Implementierung integrierter Geschäftsplanungsprozesse im SAP-Lösungsportfolio spezialisiert.

Ein Plan, eine P&L: Warum die Integration von Supply Chain und Finanzplanung zur strategischen Pflicht wird

Von Jörg Zietz und Victor Güttler

In volatilen Märkten entscheidet nicht die Qualität einzelner Pläne, sondern die Kohärenz des Gesamtsystems. Doch genau hier liegt in vielen Unternehmen die strukturelle Schwäche: Finanz- und Supply-Chain-Planung operieren weiterhin in funktionalen Silos – mit unterschiedlichen Logiken, Zeitachsen und Zielsystemen. Was operativ entschieden wird, entfaltet seine finanzielle Wirkung oft zeitversetzt. Und was finanziell geplant wird, ist operativ nicht immer realistisch hinterlegt.

Solange Märkte stabil sind, bleiben diese Silos handhabbar. Unter Bedingungen von Unsicherheit, geopolitischen Verschiebungen und abrupten Nachfrageschwankungen werden sie jedoch zum strategischen Risiko. Denn Silos erzeugen keine Transparenz über Wertwirkungen – sie erzeugen Reibung, Verzögerung und inkonsistente Entscheidungen. „One Plan, One P&L“ ist daher kein Effizienzprogramm. Es ist ein Steuerungsprinzip. Erst wenn operative und finanzielle Perspektive in einem integrierten Modell zusammengeführt werden, entsteht jene Entscheidungsfähigkeit, die über EBIT, Cash und Wettbewerbsposition entscheidet.

Die Realität

In kaum einem Unternehmensbereich zeigt sich die neue Realität der Wirtschaft so deutlich wie in der Planung. Nachfrage bricht plötzlich ein oder schießt nach oben, Lieferanten werden über Nacht zu Engpassfaktoren, geopolitische Entwicklungen verschieben Absatzmärkte und Finanzmärkte reagieren auf jedes Signal aus Produktion, Logistik oder Konsum. Die klassische Antwort darauf lautete jahrzehntelang: bessere Planungstools, robustere Forecasts, mehr Daten.

Doch die eigentliche Herausforderung liegt tiefer. In einer VUCA-Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist, reicht es nicht mehr aus, wenn die Finanzplanung auf der einen und die Lieferkettenplanung auf der anderen Seite jeweils „ihren“ Plan erstellen. Unternehmen, die weiterhin in getrennten Silos planen, können zwar jede Funktion optimieren, aber sie optimieren nicht das Ganze. Und das kostet: Geschwindigkeit, Kapital, Marge und – zunehmend kritisch – auch Handlungsfähigkeit.

Die Kosten einer getrennten Unternehmensplanung

Viele Organisationen haben über Jahre hinweg spezialisierte Planungssysteme aufgebaut. Dazu gehören Nachfrageplanung im S&OP, Kapazitäts- und Produktionsplanung in operativen Tools sowie Budget- und Forecast-Prozesse im Finanzbereich. Lange Zeit funktionierte dieses Nebeneinander. Doch heute verursacht genau diese Fragmentierung die größten Reibungsverluste.

› Widersprüchliche Ziele:

Funktionen verfolgen häufig unterschiedliche Ziele. Während Supply-Chain-Teams auf Lieferservice, Kosten und Flexibilität optimieren, zielt die Finanzplanung auf Margen, Cashflow und Kapitaldisziplin ab. Ohne ein gemeinsames Steuerungsmodell entstehen Zielkonflikte, die Managementzeit binden und Entscheidungen verzögern.

› Taktbrüche:

Die Funktionen arbeiten in unterschiedlichen Takten und Horizonten. Was die Produktion wöchentlich optimiert, landet im Budget oft erst Monate später – und wird dort als fixe Annahme missverstanden. Operative Realität und finanzielle Erwartungshaltung laufen auseinander, was oft schmerzhaft Konsequenzen hat.

› Datenbrüche:

Getrennte Systeme erschweren analytische Konsistenz. Daten müssen exportiert, manuell abgeglichen, kommentiert und erneut interpretiert werden. Jede Übertragung schafft potenzielle Fehlerquellen und kostet vor allem: Zeitverlust. In Märkten, in denen ein Lieferengpass oder eine kurzfristige Nachfrageverschiebung sofort finanzielle Implikationen hat, ist Geschwindigkeit die entscheidende Währung.

› Verpasste Chancen:

Das wohl teuerste Defizit einer isolierten Planung ist jedoch das verpasste Potenzial. Ohne ein integriertes Modell können Unternehmen nicht schnell durchrechnen, welche finanziellen Auswirkungen beispielsweise eine Änderung im Produktmix, ein alternativer Produktionsplan oder ein neuer Lieferant hat.

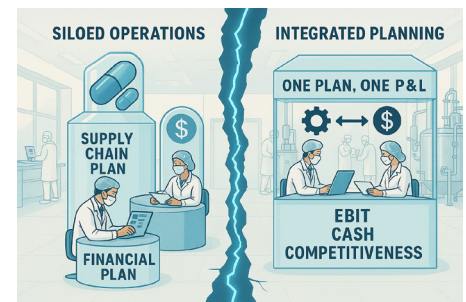
Das größte Defizit isolierter Planung ist verpassstes Potenzial. Zwar lassen sich Szenarien berechnen, doch oft geschieht dies zu langsam, fragmentiert oder ohne klare Orientierung am Wert. Dadurch treffen Manager ihre Entscheidungen zu spät und nicht auf Basis dessen, was den Unternehmenswert tatsächlich maximiert.

Ein neuer Anspruch: Wertorientierung statt Funktionsoptimierung

Zunehmend setzt sich die Erkenntnis durch, dass Planung in erster Linie ein Managementinstrument ist – nicht ein Forecast-Prozess. Moderne Unter-

nehmen steuern nicht mehr losgelöst nach Funktionen, sondern entlang eines integrierten Plans, der die gesamte Organisation verbindet.

Das Leitprinzip lautet: „One Plan, One P&L“. Das bedeutet nicht, dass jedes Detail vollständig harmonisiert werden muss. Aber es bedeutet, dass alle Funktionen nach derselben Logik planen, denselben Annahmen folgen und dieselben Szenarien durchspielen. Somit wird die operative Planung zu einer direkten Übersetzung finanzieller Zielsetzungen – und umgekehrt sind Finanzpläne nur dann realistisch, wenn sie die operative Machbarkeit widerspiegeln.



Silo-Denken kostet Effizienz: Integrierte Planung verbindet Supply Chain und Finance zu einem gemeinsamen Steuerungsmodell.
Quelle: Daiichi Sankyo

Wie ein integriertes Planungsmodell funktioniert

Ein integrierter Planungsansatz basiert auf drei Säulen: einer gemeinsamen Steuerungslogik, synchronisierten Prozessen sowie einem technischen Fundament zur einheitlichen Zusammenführung von Daten.

1. Gemeinsame Steuerungslogik – Ein Plan für das gesamte Unternehmen

In führenden Organisationen wird nicht mehr zwischen operativen und finanziellen Kennzahlen unterschieden. Es gibt einen einzigen Satz von Annahmen für Nachfrage, Angebot, Kapazität, Preise und Kosten. Entscheidungen über Bestände, Produktionsvolumen oder Produktmix werden nicht mehr isoliert getroffen, sondern direkt anhand ihrer Wirkung auf Margen und Cashflow bewertet.

Ein besonderer Erfolgsfaktor ist die frühzeitige Einbindung neuer Produkte. Unternehmen, die sogenannte „NPC“-Prozesse (New Product Container) nutzen, planen Produktinnovationen bereits vor finaler Stammdatenfreigabe und binden sie damit frühzeitig in Supply Chain und Finanzprozesse ein. Das verringert Überraschungen und erhöht die Innovationsfähigkeit.

2. Synchronisierte Planungszyklen – Operative und finanzielle Realität verzahnt

Statt sequenzieller Übergaben entsteht ein kontinuierlicher, abgestimmter Planungsrhythmus. Updates aus der Nachfrageplanung fließen automatisch in die Angebots- und Finanzplanung ein. Abweichungen in Volumen, Marge oder Working Capital werden nicht nachträglich „erklärt“, sondern direkt im Prozess adressiert.

Führende Unternehmen nutzen einen rollierenden Planungshorizont von 24 Monaten, in dem Szenarien, Engpassanalysen und Business Cases regelmäßig gemeinsam bewertet werden. So

entsteht ein dynamischer integrierter Forecast, der schnell auf Veränderungen im Marktumfeld reagieren kann.

3. Einheitliche Datenbasis – Integration statt Interpretation

Technisch wird integrierte Planung durch ein harmonisiertes Datenmodell ermöglicht. Systeme wie SAP IBP und die SAP Analytics Cloud liefern heute standardisierte Schnittstellen, die Daten zu Nachfrage, Produktion, Preis und Kosten automatisch verbinden.

Entscheidend ist nicht das Tool, sondern die gemeinsame Sprache: gleiche Produkthierarchien, gleiche Zeitintervalle und gleiche Versionen. Erst dadurch wird die Planung zur gemeinsamen Wahrheit und nicht zur Verhandlungsbasis zwischen Funktionen.

Die messbare Wirkung integrierter Planung

Unternehmen, die diese Logik verankert haben, berichten durchgängig von deutlichen Verbesserungen – sowohl in Prozessen als auch in Ergebnissen:

- **EBIT-Steigerungen von 1–2 Prozentpunkten**, weil Entscheidungen stärker wertorientiert getroffen werden.
- **10–15 Prozent weniger gebundenes Kapital** dank besserer Bestands- und Produktionsplanung.
- **5–20 Prozentpunkte höheres Lieferservicelevel** bei gleichzeitig sinkenden Beständen.
- **20–30 Prozent weniger Strafzahlungen** durch koordinierte Entscheidungsfindung und weniger operative Überraschungen.
- **Höhere Forecast-Accuracy-NP und weniger Bias**, weil Annahmen funktionsübergreifend harmonisiert werden.

Der größte Vorteil ist jedoch immateriell: Entscheidungen werden schneller, sicherer und transparenter getroffen. Die Diskussion verschiebt sich von „Wessen Zahlen stimmen?“ hin zu der Frage „Welche Option generiert den größten Wert?“.

CxO-Agenda für integrierte Planung – One Plan. One P&L. One Steering Logic

Unternehmen verlieren heute nicht an Daten oder Tools – sie verlieren an Kohärenz. Wer Supply-Chain- und Finanzplanung getrennt führt, steuert zwei Realitäten. Wer sie integriert, schafft ein einziges Führungsinstrument: schnell, wertorientiert, entscheidungsstark. Die Agenda dafür ist klar.

1. Wertlogik als Führungsprinzip verankern

Organisationen optimieren oft lokal, weil sie mehreren Zielsystemen folgen. CxOs brechen dieses Muster, indem sie eine eindeutige Wertlogik definieren: Welche Ziele dominieren? Welche Trade-offs gelten? Welche KPIs steuern wirklich? Ergebnis: Entscheidungen folgen einem gemeinsamen Kompass – nicht individuellen Optimierungszielen.

2. Einen integrierten Planungsrhythmus etablieren

Operative und finanzielle Planung dürfen keine parallelen Welten sein. Ein einziger, rollierender Zyklus ersetzt getrennte Routinen. Ein gemeinsames Entscheidungsforum bewertet Szenarien, Kapazi-

Wie Daiichi Sankyo integrierte Planung neu gedacht hat

Daiichi Sankyo zeigt, wie ein globales Pharmaunternehmen seine Planung in ein leistungsfähiges, integriertes Steuerungsmodell transformieren kann. Der Konzern harmonisierte sämtliche Planungsprozesse – von IBP bis zur Finanzplanung in der SAP Analytics Cloud – auf einen durchgängigen 24-Monats-Horizont. Daten fließen heute nahezu in Echtzeit, Entscheidungen werden schneller, konsistenter und faktenbasiert getroffen.

Der größte Fortschritt gelang bei der Einführung der NPC-Logik. Sie ermöglicht es, Innovationsvolumen, Produktions- und Verpackungskapazitäten, Kosten und Umsatzannahmen lange vor der Stammdatenfreigabe zu simulieren. Damit können neue Werke oder Linien bewertet werden, bevor sie existieren. Das Ergebnis: höhere Prognosegenauigkeit und ein deutlich sicherer gesteuerter Produktlaunch.

Ergänzt wird dies durch eine Preisforecast-Methodik im SAC, die flexible Szenarien entlang von Mengen, Kapazitäten und Preisen erlaubt. Opportunities und Risks aus den kommerziellen Bereichen werden gemeinsam von SCM, Finance und Sales bewertet und in einem „One Plan“ zusammengeführt – als klare Entscheidungsgrundlage für das Senior Leadership.

Erfolgsfaktoren der Transformation

- Konsequentes Aufbrechen von Silos zwischen Supply Chain, Finance und Produktion
- Frühzeitige Einbindung des Senior Leadership Teams
- Hohe Datenqualität als Voraussetzung für belastbare Szenarien
- NPC-Logik als Brücke zwischen Demand und Supply
- Gemeinsame Ownership für Szenarien und Priorisierungen

Fazit: Daiichi Sankyo zeigt, dass integrierte Planung kein IT-Modernisierungsprojekt ist, sondern ein strategisches Führungsinstrument. Unternehmen, die Planung als gemeinsames Betriebssystem verstehen, gewinnen Geschwindigkeit, Klarheit – und die Fähigkeit, Zukunft aktiv zu gestalten.

täten, Risiken und P&L-Wirkungen in einem Schritt. So entstehen kürzere Entscheidungswege und frühere, faktenbasierte Reaktionen auf Marktveränderungen.

3. Daten vereinheitlichen – und die Basis für KI legen

Integrierte Planung braucht keine Großprogramme, sondern klare Standards: ein gemeinsames Datenmodell, automatisierte Datenflüsse und eine frühe Abbildung neuer Produkte und Strukturen. Damit entsteht eine konsistente Datenbasis, die Interpretationsarbeit eliminiert und KI-gestützte Planung erst ermöglicht.

4. Rollen und Governance auf Entscheidungsfähigkeit ausrichten

Integrierte Planung verändert die Führungsarchitektur:

- Der CFO wird Co-Pilot des operativen Geschäfts.
- Der COO liefert Machbarkeit statt Ressourcenschutz.
- Der Vertrieb verantwortet Prognosequalität statt nur Umsatz.
- Das Executive Team entscheidet auf Basis von Szenarien – nicht auf Grundlage von Intuition.

Transparenz steigt, Konflikte werden früher sichtbar und damit leichter lösbar.

5. Integration als kulturelle Transformation führen

Technologie ist nur der Enabler. Der eigentliche Wandel entsteht durch Führung: klare Kommunikation, konsequente Rollenbilder, Trainings für wertorientiertes Entscheiden und ein Managementprinzip, das jeder versteht: One Plan, One P&L.

Die Konsequenz: Wer weiterhin isoliert plant, verliert Geschwindigkeit, Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit. Wer integriert plant, schafft echte Agilität – und eine Steuerungslogik, die in unsicheren Zeiten den Unterschied macht.

Fazit: Integrierte Planung ist kein Trend – sie ist ein Wettbewerbsvorteil

Unternehmen, die Supply Chain und Finanzen integrieren, erreichen ein völlig neues Niveau an Klarheit und Steuerbarkeit. Sie treffen Entscheidungen schneller und besser, nutzen Chancen früher und reagieren koordinierter auf Risiken. Gleichzeitig legen sie eine Grundlage für KI und autonome Planungssysteme, die die nächste Generation des Performance-Managements prägen wird.

Die Autoren



Victor Güttler leitet als Senior Director den Bereich Demand & Supply bei der Daiichi Sankyo Europe GmbH. Er verantwortet die strategische Neuausrichtung der Planungslandschaft mit dem Ziel, die traditionelle Trennung von Supply-Chain- und Finanzprozessen vollständig aufzulösen.

Als Experte für die Implementierung von Integrated Business Planning (IBP) etabliert er Steuerungsmodelle, in denen operative Volumina und finanzielle P&L-Ziele synchronisiert werden. Damit transformiert er den IBP-Prozess zum zentralen Steuerungselement der Unternehmensplanung.



Jörg Zietz ist Direktor für Digital Supply Chain Management bei PwC Deutschland. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Erfahrung in der Beratung bei internationalen Transformationsprojekten mit den Schwerpunkten Supply-Chain-Management, Supply-Chain-Planung, SAP-ERP-Implementierung und -Optimierung sowie großen SC-Transformationen.

Supply Chain Orchestration mit SAP: Von Transparenz zu steuerbarer Resilienz

Von Peter Bickenbach

Transparenz ist heute selbstverständlich – Steuerungsfähigkeit nicht. Supply Chain Orchestration mit SAP adressiert genau diese Lücke: Sie verwandelt Daten in abgestimmte, funktionsübergreifende Entscheidungen. Integrated Business Planning (IBP) bildet dabei den operativen Kern. IBP verbindet Echtzeitdaten aus SAP S/4HANA mit Szenarien und Entscheidungsmodellen und macht die Lieferkette steuerbar statt nur sichtbar.

Trotz der zunehmenden Digitalisierung bleiben viele Lieferketten reaktiv. IBP schließt diese Lücke, indem es Planung, Simulation und Umsetzung in einem End-to-End-Modell vereint. In Kombination mit SAP S/4HANA und der SAP Business Technology Platform entsteht Resilienz als strategisches Ergebnis. Dieser Beitrag zeigt, wie Orchestrierung Unternehmen von der Berichtslogik zur proaktiven Handlungsfähigkeit führt und warum Systemdenken zum zentralen Führungsprinzip der digitalen Wertschöpfung wird.

Die Grenzen der Transparenz: Status quo digitalisierter Lieferketten - Silos trotz Digitalisierung

Die Digitalisierung hat die Informationsverarbeitung in Lieferketten vereinfacht: ERP- und SCM-Systeme liefern Daten in Echtzeit, Dashboards visualisieren Abläufe, Reportings schaffen Sichtbarkeit. Doch Transparenz führt nur bedingt zu Steuerbarkeit.

Der Grund liegt in der funktionalen Logik vieler Organisationen: Jede Einheit optimiert primär ihre eigenen Ziele. Planung fokussiert Prognosen, Beschaffung Preise, Produktion Effizienz, Logistik Kosten und Pünktlichkeit. Entscheidungen basieren zwar auf Daten, bleiben aber lokal begrenzt – die systemischen Wechselwirkungen geraten aus dem Blick.

So kann etwa eine Bestandsreduktion das Working Capital verbessern, gleichzeitig aber das Risiko von Lieferengpässen erhöhen. Solche Zielkonflikte werden selten systematisch bewertet, weil Datensilos den durchgängigen Informationsfluss verhindern.

Die paradoxe Transparenzfalle

Das Resultat ist eine paradoxe Situation: Unternehmen berichten über hohe Transparenz und Prozesssichtbarkeit („Visibility“), während die eigentliche Fähigkeit zur schnellen und abgestimmten Steuerung („Orchestration“ beziehungsweise „Actionability“) ausbleibt. Entscheidungen, ob Bestandsanpassungen, Lieferantenwechsel, Reallokation von Produktionskapazitäten oder Priorisierung von Aufträgen, dauern zu lange oder laufen gegeneinander. Die Folge sind inkonsistente Reaktionen auf externe und interne Störungen und damit eine insgesamt reduzierte Resilienz der Lieferkette.

Supply Chain Orchestration: Vom Reporting zur systemischen Steuerung

Orchestrierung markiert den eigentlichen Paradigmenwechsel: Nicht zusätzliche Reports schaffen Fortschritt, sondern die Fähigkeit, End-to-End-Prozesse zu synchronisieren und Entscheidungen systemisch abzustimmen. Die Lieferkette wird als integriertes, adaptives System verstanden, das aktiv geführt wird.

Relevante Signale – etwa Nachfrageänderungen, Lieferantenausfälle oder Kapazitätsschwankungen – werden zusammengeführt, priorisiert und im gemeinsamen Kontext bewertet. Ziel ist nicht die lokale Optimierung einzelner Funktionen, sondern der größtmögliche Wert für das Gesamtsystem.

Dafür braucht es:

- Integrierte Datenmodelle, die Informationen aus Einkauf, Produktion, Logistik, Finanzen und HR harmonisieren.
- Entscheidungsworkflows und Simulationen, die die Auswirkungen von Maßnahmen über Funktionsgrenzen hinweg abbilden.
- Kollaborative Governance-Strukturen, in denen Zielkonflikte strukturiert ausbalanciert werden und die Abstimmung simultan, nicht sequenziell erfolgt.

Von Reaktivität zu Proaktivität

Im klassischen Setting reagieren Unternehmen erst, wenn Störungen bereits eingetreten sind. Entscheidungsroutinen zielen auf kurzfristige Schadensbegrenzung statt auf vorausschauende Steuerung. Das Orchestrierungsmodell setzt dagegen auf frühzeitige Erkennung, Szenarien und kohärente Umsetzung. Resilienz entsteht nicht durch punktuelle Maßnahmen, sondern durch strukturierte, funktionsübergreifende Entscheidungsfindung.

Governance als Engpass: Die strukturelle Herausforderung der C-Level-Silos

Die größte Barriere für orchestrierte Steuerungsmodelle liegt selten in der Technologie, sondern in den gewachsenen Governance-Strukturen. Auf C-Level dominieren funktional getrennte Verantwortlichkeiten: CFOs steuern Liquidität und Risiko, CPOs Einkaufskonditionen und Lieferantensicherheit, COOs Effizienz und Durchsatz, CSCOs Servicegrade und Netzwerkperformance, CHROs Talent und Organisation.

Lesen Sie in diesem Artikel, warum Transparenz in der Lieferkette zwar notwendig, aber längst nicht ausreichend ist, um in volatilen Märkten verlässlich zu steuern. Der Beitrag zeigt, wie Unternehmen durch eine integrierte End-to-End-Steuerung - unterstützt durch SAP IBP als zentrale Planungs- und Orchestrierungsplattform - ihre Supply Chain widerstandsfähiger, schneller und strategisch handlungsfähiger machen. Gleichzeitig wird deutlich, welche organisatorischen und führungsseitigen Anpassungen erforderlich sind, damit Technologie nicht isoliert wirkt, sondern als verbindendes Element zwischen Prozessen, Menschen und Entscheidungen. So entsteht ein klares Bild davon, wie moderne Planungssysteme wie SAP IBP ihre volle Wirkung entfalten, wenn sie in eine konsequent integrierte Governance und ein zukunftsorientiertes Operating Model eingebettet werden.

Diese Arbeitsteilung ist nachvollziehbar, erzeugt aber zwangsläufig Zielspannungen. Was für den CFO optimal erscheint – etwa Bestandsabbau zur Verbesserung des Working Capital – kann für CSCO oder COO die Lieferbereitschaft gefährden. Jede Rolle verfolgt legitime Ziele, doch lokale KPI-Optimierung steht häufig im Widerspruch zur Maximierung des Gesamtunternehmenswerts.

Orchestrierung als neues Führungsmodell

Der entscheidende Fortschritt orchestrierter Supply Chains liegt daher im Wandel der Entscheidungslogik. Es reicht nicht, isolierte Absprachen zu treffen oder Funktionsziele sequenziell gegeneinander abzuwägen. Notwendig ist vielmehr ein kollektives Wirkungsmodell, in dem jede Entscheidung hinsichtlich Liquidität, Servicelevel, Risiko und operativer Stabilität simultan beurteilt wird.

Dies setzt voraus, dass Datenmodelle, Simulationen und Entscheidungsplattformen nicht nur technisch integriert, sondern auch organisatorisch akzeptiert und gelebt werden. Die enge, simultane Kollaboration der C-Level-Funktionen wird zur Voraussetzung für Gestaltungsfähigkeit und Resilienz.

Die Neudefinition von Führungsrollen im orchestrierten Supply-Chain-Modell

CFO: Wertschöpfung durch integrierte Finanzsteuerung

Im orchestrierten Modell wandelt sich die Rolle des CFO grundlegend. Finanzkennzahlen wie Liquiditätsprognose, Cashflow oder Working Capital werden nicht mehr nur an das Ende operativer Ketten gestellt, sondern fließen als vorausschauende Steuerungsparameter direkt in operative Entscheidungen ein. Die Auswirkungen alternativer Bestands-, Beschaffungs- oder Produktionsstrategien lassen sich simulieren und hinsichtlich ihrer finanziellen Wirkung analysieren, bevor Maßnahmen umgesetzt werden. Aus dem reaktiven Kontrollorgan wird ein aktiver Co-Architekt der Unternehmensresilienz.

CPO: Resiliente Lieferantenarchitektur statt reiner Kostenoptimierung

Der Einkauf (CPO) wird nicht mehr ausschließlich an Kosteneffizienz gemessen, sondern muss die Stabilität und Anpassungsfähigkeit der Lieferantenbasis im Blick behalten. Simulationen zeigen, welche Lieferantenstruktur kurzfristig Einsparungen bringt, aber langfristig möglicherweise Abhängigkeiten oder Konzentrationsrisiken generiert. Der CPO entwickelt sich vom reinen Preisverhandler zum strategischen Gestalter des gesamten Liefernetzwerkes.

COO: Von starrer Effizienz zur adaptiven Kapazitätssteuerung

Operative Exzellenz bleibt zentrales Ziel des/der COO, sie wird jedoch dynamischer interpretiert. Produktionspläne und Auslastungsstrategien sind nicht statisch, sondern werden laufend an neue Risikoszenarien oder Nachfrageentwicklungen angepasst. Effizienz wird unter Bedingungen dynamischen Wandels neu gedacht.

CSCO: Vom Koordinator zum Systemintegrator

Die klassische Rolle des Supply-Chain-Leiters (CSCO), das Abstimmen operativer Abläufe, reift zur Funktion des Systemintegrators. Transparenz ist die Basis, entscheidungsfähige Koordination das Ziel. Der CSCO orchestriert die Schnittstellen zwischen Finance, Procurement, Operations und externen Geschäftspartnern in Echtzeit und wird so zum eigentlichen Coach des Netzwerks.

CHRO: Katalysator der kulturellen Transformation

Orchestrierung verändert nicht zuletzt die Rolle der CHRO. Der Fokus verlagert sich von reiner Ressourcenplanung hin zur Entwicklung von Datenkompetenz, Szenariendenken sowie funktionsübergreifender Kollaboration. Der Personalbereich wird zum Enabler kultureller Transformation, in der datenbasierte Entscheidungsfindung und agile Teamarbeit an Bedeutung gewinnen.

Das Flywheel-Prinzip: Anwendung, Daten, KI und Rückkopplung als Integrationsmechanismus

Effektive Supply-Chain-Orchestration basiert auf einem Integrationsmodell, das Anwendungen, Daten und KI verbindet. Geschäftsanwendungen wie SAP S/4HANA und SAP Integrated Business Planning erzeugen die operativen Signale. Diese Daten – aus Finance, Procurement, Logistik, HR und weiteren Bereichen – werden in der SAP Business Data Cloud harmonisiert und durch KI-Modelle analysiert.

Die daraus entstehenden Simulationen, Risikoanalysen und Prognosen fließen direkt in Entscheidungsworkflows zurück und führen zu abgestimmten Maßnahmen. Dieser Rückkopplungsmechanismus – der Flywheel-Effekt – sorgt dafür, dass jede Anpassung, etwa an Beständen oder Kapazitäten, systemisch bewertet und funktionsübergreifend umgesetzt wird.

Das zentrale Ergebnis: Zielkonflikte werden sichtbar und quantifizierbar. Entscheidungen werden Teil eines geschlossenen, lernfähigen Systems, das Resilienz aktiv erzeugt.

Use Cases entlang der neuen C-Level-Rollen

Diese Use Cases zeigen, wie S/4HANA (Echtzeit-Daten und Ausführung), IBP (Planung und Szenarien) und BTP (Integration und KI) gemeinsam die Grundlage für C-Level-Entscheidungsfähigkeit, Resilienz und Wertschöpfung bilden.

Orchestrierung verändert nicht nur Prozesse, sondern die Art und Weise, wie CFO, CPO, COO, CSCO und CHRO Entscheidungen treffen. Die folgenden Rollenprofile verdeutlichen, wie sich Führungslogiken im orchestrierten Supply-Chain-Modell neu ausrichten – und wie Technologie diese Transformation unterstützt.

CFO – Finanzielle Resilienz & Working-Capital-Steuerung

- IBP simuliert Nachfrage- und Angebotsszenarien, S/4HANA liefert Echtzeit-Cashflow- und Working-Capital-Daten, BTP bewertet Risiken.
- Systemische Bestandsoptimierung statt lokaler Reduktion.
- Priorisierung profitabler Kunden und Produkte bei Engpässen.

CPO – Lieferantenrisiken & Netzwerkstabilität

- IBP zeigt Auswirkungen von Lieferantenausfällen, BTP integriert externe Risikoindikatoren.
- Bewertung alternativer Beschaffungsstrategien (Dual Sourcing, Nearshoring).
- Transparente Trade-offs zwischen Kosten, Risiko und Resilienz.

COO – Adaptive Kapazitäts- und Produktionssteuerung

- IBP synchronisiert Kapazitäten, Nachfrage und Materialflüsse.
- BTP ermöglicht Szenarien wie Verlagerung oder Outsourcing.
- S/4HANA setzt priorisierte Produktionsentscheidungen operativ um.

CSCO – End-to-End-Synchronisation & Servicelevel

- IBP orchestriert Nachfrage, Angebot, Bestände und Transport.
- BTP verbindet Daten aus Finance, Procurement und Operations.
- S/4HANA sorgt für die Echtzeit-Ausführung im Netzwerk.

CHRO – Organisation, Skills & Kultur

- BTP unterstützt Skill-Profile, Governance-Modelle und Workflow-Automatisierung.
- IBP fördert datenbasierte Entscheidungsfähigkeit und Szenariokompetenz.
- S/4HANA liefert die operativen Signale für funktionsübergreifende Teams.

Von funktionaler Exzellenz zu vernetzter Wertschöpfung

Die digitale Transformation der Supply Chain entwickelt ihren vollen Wert erst dann, wenn sie von einem neuen Führungsverständnis begleitet wird. Technologien wie SAP und ihr Flywheel-Ansatz bieten die infrastrukturelle Basis, lösen aber allein nicht die strukturellen Herausforderungen in der Organisation.

Systemdenken wird zur zentralen Führungsaufgabe der Zukunft. Der Übergang vom starren Silodenken zu einer kollaborativen, datenbasierten Entscheidungsarchitektur erfordert neue Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und eine Kultur, die Zielkonflikte nicht verdrängt, sondern integriert steuert.

Nur so gelingt der Wandel von transparenten, jedoch handlungsarmen Lieferketten hin zu vollständig simulativ orchestrierten, adaptiven und wettbewerbsfähigen Wertschöpfungssystemen. Supply Chain Orchestration ist deshalb weniger ein weiteres IT-Projekt, sondern ein ganzheitliches Governance-Modell für die vernetzte, resiliente Organisation.

Fazit

Die Digitalisierung hat die Spielregeln in den Lieferketten grundlegend verändert, doch Transparenz allein genügt nicht. Die eigentliche Herausforderung liegt darin, aus vielen Daten eine abgestimmte, funktionsübergreifende Handlungsfähigkeit zu entwickeln. Entscheidungen müssen orchestriert statt isoliert getroffen werden.

IBP schafft dafür den Rahmen: Es verbindet Planung, Szenarien und Entscheidungen und bildet – gemeinsam mit SAP S/4HANA, der SAP Business Data Cloud (BDC), integrierten AI-Modellen und angebundenen Nicht-SAP-Systemen – ein durchgängiges, adaptives Steuerungsmodell.

Wettbewerbsvorteile entstehen dort, wo Führungskräfte von Silos zu holistischer Wertschöpfung wechseln und Technologie als Enabler eines neuen Governance Paradigmas begreifen. Orchestrierung wird damit zum Leitprinzip digitaler Wertschöpfung: Sie ermöglicht es, Veränderung proaktiv zu gestalten, Unsicherheiten integrativ zu bewältigen und Resilienz gezielt aufzubauen – gerade in volatilen Zeiten.

Der Autor



Peter Bickenbach ist Solution Advisor Chief Expert bei SAP und seit über 25 Jahren im SAP-Supply-Chain-Umfeld tätig. Zuvor arbeitete er unter anderem für die Deutz AG, General Electric (USA) und Heidelberger Druckmaschinen. Seine Expertise umfasst End-to-End-Prozesse entlang der Kette Plan–Source–Make–Deliver. Als Co-Autor von „SCM mit SAP APO 3.1“ und mit umfassender Erfahrung in modernen, KI-gestützten SCM-Lösungen zählt er zu den profilierten Experten der Branche.

Warum KI-Agenten kein Allheilmittel für Supply Chains sind – und dennoch einen bedeutenden Fortschritt darstellen

Von Marius Maximilian Müller und Felix Dühr

Planer kämpfen täglich mit fragmentierten Daten, Ad-hoc-Entscheidungen und veralteten Plänen. KI-Agenten lösen diese strukturellen Probleme zwar nicht – machen sie jedoch sichtbar, priorisieren Risiken und liefern in Sekunden belastbare Handlungsempfehlungen. So entsteht echte Wirkung ohne Automatisierungsmythos.

Warum KI-Agenten kein Allheilmittel für Supply Chains sind – und dennoch einen bedeutenden Fortschritt darstellen

Wer glaubt, KI-Agenten könnten die Supply-Chain-Planung vollständig automatisieren, hat die Probleme der Planung ebenso wenig verstanden, wie die Stärken der Agenten. KI-Agenten sind kein universelles Lösungsmittel für die Herausforderungen moderner Supply Chains. Doch genau dort, wo menschliche Planung an ihre Grenzen stößt – bei Geschwindigkeit, Komplexität und Datenmengen – entfalten sie enormes Potenzial. Sie übernehmen repetitive, zeitintensive Tätigkeiten wie Datenvalidierung, Mustererkennung und die Aufbereitung von Informationen. Innerhalb von Sekunden erzeugen sie faktenbasierte Entscheidungsgrundlagen, die Planer bislang mühsam und manuell erstellen mussten. Dadurch wird Planung präziser, schneller und widerstandsfähiger.

Das alltägliche Problem: Planer planen zu wenig – und reagieren zu viel

In vielen Unternehmen beginnt jeder Morgen gleich, selbst wenn bereits leistungsstarke Planungssysteme im Einsatz sind: Planer starten nicht mit vorausschauender Planung, sondern mit Schadensbegrenzung. Sie korrigieren fehlerhafte Daten, konsolidieren Tabellenkalkulationsdateien und versuchen, aus fragmentierten und widersprüchlichen Informationen ein einigermaßen stimmiges Lagebild zu formen, das meist bis zum nächsten Meeting gültig ist. Hinzu kommen zeitaufwändige Vor- und Nachbereitungsschritte sowie die Unsicherheit über die Auswirkungen einzelner Entscheidungen.

Parallel verändern sich z.B. Nachfrage, Kapazitäten und Durchlaufzeiten permanent: eine kurzfristige Auftragsschwankung, eine ungeplante Maschinenwartung oder der Ausfall eines Lieferanten. Bis diese Signale durch Systeme und Prozesse verarbeitet sind, ist der Plan bereits überholt. Entscheidungen müssen oft auf Grundlage subjektiver Einschätzungen statt auf belastbaren Daten improvisiert getroffen werden. Das Ergebnis: ineffiziente Abläufe, schlechter Service für den Kunden, höhere Kosten und instabile Planungsqualität.

Der Irrglaube: KI-Agenten seien die Antwort auf jedes Problem

In diesem Umfeld erscheint der Ruf nach KI-ge-

stützten Lösungen fast zwangsläufig. Dabei wird häufig suggeriert, KI-Agenten könnten sämtliche Probleme lösen. Doch dieser Anspruch ist unrealistisch. KI-Agenten beseitigen keine strukturellen Engpässe, keine unzuverlässigen Lieferanten und keine mangelhaften Stammdaten. Sie sind keine Alleskönner, sondern spezialisierte Werkzeuge mit klar definierten Aufgaben und ebenso klaren Grenzen.

Wer ihnen Fähigkeiten zuschreibt, die sie nicht besitzen, wird zwangsläufig enttäuscht werden. Wer sie jedoch gezielt, präzise und in einem stabilen Prozessumfeld einsetzt, profitiert erheblich.

Was KI-Agenten tatsächlich leisten – und wie sie arbeiten

Um ihr Potenzial zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf ihr Funktionsprinzip. Im Gegensatz zu herkömmlichen automatisierten Tools oder einfachen Chatbots sind KI-Agenten autonome Softwareeinheiten, die auf die Erreichung klar definierter Ziele ausgerichtet sind. Sie nehmen iterativ Daten auf, interpretieren diese und leiten aus logischen Schlussfolgerungen konkrete, umsetzbare Handlungsempfehlungen ab.

Ein Beispiel: KI-Agenten im Integrated Business Planning – Brücke zwischen operativer Planung und Management-KPIs

Folgendes Beispiel zeigt, wie KI-Agenten operative Daten in strategische Entscheidungsgrundlagen verwandeln – eine Kernaufgabe im Integrated Business Planning. Hier geht es nicht nur um Forecasts, sondern darum, die Auswirkungen geplanter Maßnahmen auf das Gesamtsystem zu verstehen und Managemententscheidungen belastbar zu unterstützen.

Ein KI-Agent, der die Auswirkungen einer Marketingkampagne auf Nachfrage und Kapazitäten bewertet, betrachtet die Daten nicht isoliert. Er integriert historische Muster, Echtzeitinformationen und operative Kapazitätsgrenzen, erkennt Verschiebungen in Nachfragekurven, identifiziert Abweichungen von historischen Mustern und beurteilt, ob Produktionskapazitäten, Ressourcen oder Durchlaufzeiten dem erwarteten Anstieg standhalten. So werden Muster, Zusammenhänge und potenzielle Engpässe sichtbar, Risiken priorisiert und konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet – beispielsweise Kapazitäten erhöhen,

Praxistipp: Die ersten 90 Tage mit KI-Agenten in der Supply Chain – vom Pilot zur spürbaren Entlastung

Der Einstieg in KI-Agenten gelingt am besten dort, wo operative Planung heute am stärksten unter Druck steht: bei fragmentierten Daten, hoher Entscheidungsfrequenz und permanenten Störungen. Die folgenden Schritte zeigen, wie Unternehmen innerhalb von 90 Tagen messbare Wirkung erzielen – ohne große Programme, sondern mit klar fokussierten Use Cases entlang der Supply Chain.

0–30 Tage: Engpass identifizieren und Datenfluss stabilisieren

- Einen konkreten Pain Point auswählen, der heute Zeit frisst und Entscheidungen verzögert – z. B. Forecast-Anomalien, Bestandsrisiken oder Kapazitätsgengpässe.
- Entscheidungslogik definieren: Welche Ziele wollen wir erreichen? Welche Entscheidungen müssen wir dafür treffen? Welche Fragen müssen wir dazu beantworten? Welche Daten benötigen wir?
- Datenqualität bewerten und dann relevante Datenquellen aus Planungssystemen, ERP, APS oder MES anbinden.
- Rollen klären: Welche Entscheidungen trifft der Planer, welche Empfehlungen liefert der Agent?

Ziel: Ein klar abgegrenzter, geschäftskritischer Use Case mit stabiler Datenbasis.

30–60 Tage: Agentenlogik entwickeln und im Planungsalltag testen

- Agentenarchitektur aufsetzen: Orchestrierungsebene, LLM-Ebene zur Kontextualisierung, Tool-Ebene (ERP/APS-Schnittstellen).
- Erste Iterationen mit realen Planungsdaten durchführen – z.B. tägliche Bestands-Health-Checks oder automatische Erkennung von Nachfrageabweichungen.
- Ergebnisse gemeinsam mit Planern bewerten: Welche Empfehlungen sind hilfreich? Von welchen Entscheidungen soll der Agent lernen?
- Transparenz sicherstellen: Der Agent erklärt, warum er Risiken priorisiert oder Maßnahmen vorschlägt.

Ziel: Ein Agent, der im Tagesgeschäft echte Entlastung schafft – ohne Automatisierungsversprechen.

60–90 Tage: Wirkung messen und entlang der Kette skalieren

- Wirkung klar über Supply-Chain-KPIs messen.
- Prozessanpassungen vornehmen: Entscheidungsrechte schärfen, Eskalationslogik verankern, Integrationen stabilisieren.
- Agenten auf angrenzende Bereiche ausweiten – z.B. von Absatzplanung zu Produktionsplanung oder von Bestandsrisiken zu Lieferantenperformance.
- Governance etablieren: Monitoring, Modellpflege, Verantwortlichkeiten.

Ziel: Ein skalierbarer, robuster Agenten-Use-Case, der messbar Zeit spart und Planungsqualität erhöht.

Produktionsreihenfolgen anpassen oder kritische Materialien neu zuordnen.

Die Stärke von KI-Agenten liegt nicht in unbegrenzter Intelligenz, sondern in der Fähigkeit, komplexe, datenintensive Planungsaufgaben zuverlässig, schnell und kontextbezogen zu bewältigen.

Die Architektur: Eine klare Struktur mit klaren Verantwortlichkeiten

KI-Agenten setzen sich in der Regel aus drei Schichten zusammen:

1. Orchestrierungsebene:

Sie steuert Ziele, Aufgabenreihenfolge und Entscheidungslogik.

2. Tool-Ebene:

Sie bildet die Schnittstelle zu Datenquellen, ERP-Systemen und spezialisierten Anwendungen, ermöglicht Interaktionen mit Planungssystemen und den Zugriff auf Echtzeitdaten.

3. Modell-Ebene (Large Language Model, kurz LLM):

Das Herzstück des Agenten. Es ermöglicht Schlussfolgerungen, erzeugt Kontext und macht komplexe Analyseergebnisse für Planer sofort verständlich.

Diese modulare Architektur macht KI-Agenten leistungsfähig – aber bewusst fokussiert.

Wichtig: KI-Agenten ersetzen keine Optimierungsmodelle

Ein weit verbreitetes Missverständnis ist, dass KI-Agenten deterministische Optimierungsmodelle oder Prognosealgorithmen übertreffen können. Tatsächlich ist jedoch das Gegenteil der Fall.

Solche Modelle sind mathematisch präzise, reproduzierbar, stabil und liefern bei gleichen Eingaben identische Ergebnisse.

LLMs sind hingegen probabilistisch. Ihre Ergebnisse können variieren und sie können Unsicherheiten beschreiben. Sie ersetzen aber keine deterministischen Solver.

KI-Agenten können:

- Optimierungsläufe anstoßen
- Simulationsoptionen vorbereiten
- Ergebnisse interpretieren
- Inkonsistenzen erkennen
- Parameteränderungen vorschlagen

Doch die mathematische Lösung kommt aus dem Optimierungsmodell und nicht aus dem Agenten.

Der eigentliche Mehrwert: Eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Mensch, KI und Planungssystem

Wenn KI-Agenten richtig positioniert werden, entsteht ein starkes Zusammenspiel:

- Planungssysteme erzeugen Berechnungen.
 - Der KI-Agent interpretiert, priorisiert und setzt sie in Kontext.
 - Der menschliche Planer erhält verständliche, handlungsrelevante Einsichten.
- So wird menschliche Expertise gestärkt, nicht ersetzt.

Unternehmen, die mit klar definierten Use Cases und stabilen Datenstrukturen pragmatisch starten, erzielen schnell messbare Ergebnisse: nämlich eine höhere Prozessstabilität, weniger manuellen Aufwand und eine deutlich größere Reaktionsfähigkeit auf Störungen.

KI-Agenten im Integrated Business Planning: Von besserer Planung zu besserer Entscheidung

KI-Agenten sind keine Alleskönner, sondern Werkzeuge zur effizienten, kontextbezogenen Verarbeitung komplexer Daten. Sie verbinden operative Planung mit strategischer Entscheidungsunterstützung und schaffen Transparenz über Risiken, Engpässe und Handlungsmöglichkeiten.

Leitfragen für den gezielten Einsatz:

1. Wo verlieren wir heute entscheidende Zeit im IBP-Zyklus?
2. Welche Entscheidungen werden regelmäßig unter Unsicherheit improvisiert?
3. Wo ist Frequenz der zu treffenden Entscheidungen hoch und Risiko der Entscheidungen niedrig?
4. Welche KPIs profitieren messbar von schnelleren Entscheidungen und welche Fragen müssen dafür beantwortet werden?
5. Wie wirkt sich der Einsatz von KI-Agenten auf unsere Organisation aus?

Typische Effekte:

- Weniger Fire-Fighting im operativen Alltag
- Höhere Transparenz über Risiken
- Bessere Abstimmung zwischen Planung und finanzieller Zielsteuerung

Handlungsfelder für Verantwortliche:

- Fokus auf geschäftskritische Engpässe statt auf Technologie
- Klare Entscheidungsrechte und Eskalationslogik definieren
- Wirkung anhand Management-KPIs messen (z. B. Szenario-Durchlaufzeiten, Service Level, Bestände)
- Mensch-in-der-Schleife als bewusstes Designprinzip verankern

Fortschritt entsteht nicht durch „mehr KI“, sondern durch präzise, gut gesteuerte Entscheidungsarchitektur: Systeme rechnen, Agenten kontextualisieren, Management entscheidet schneller und wirksamer.

Fazit: Erfolg entsteht nicht durch Agenten, die alles versprechen – sondern durch solche, die das Richtige gemeinsam mit Planern tun

KI-Agenten sind weder Zauberei noch Zierde. Sie sind spezialisierte, orchestrierte Softwareeinheiten, die dort brillieren, wo menschliche Planung an ihre Grenzen stößt: bei Geschwindigkeit, Kontextaufbau und der Verarbeitung heterogener Datenströme in Echtzeit. Sie ersetzen keine Optimierer, Prognosemodelle oder heuristische Solver, sondern aktivieren deren Potenzial, indem sie Eingabedaten konsistenter machen, Modellannahmen transparent machen, Ergebnisse erklären, Risiken priorisieren und umsetzbare Handlungsoptionen bereitstellen. Genau darin liegt der Fortschritt: Planung wird schneller, präziser, nachvollziehbarer – und damit spürbar widerstandsfähiger.

Wer jedoch erwartet, dass Agenten strukturelle Engpässe beseitigen, kulturelle Widerstände auflösen oder mangelhafte Stammdaten heilen, wird

enttäuscht. Agenten sind Werkzeuge mit klaren Grenzen. Sie wirken dann überdurchschnittlich, wenn die Rahmenbedingungen stimmen: saubere Daten, robuste Integrationen, definierte Entscheidungsrechte, klare Metriken und eine Kultur, die Erklärbarkeit über blinde Automatisierung stellt. In dieser Konstellation entsteht die eine produktive Arbeitsteilung: Systeme rechnen, Agenten kontextualisieren, Menschen entscheiden.

Für die Praxis bedeutet das: Klein anfangen, scharf fokussieren, schnell lernen und erst dann skalieren. Sinnvolle Einstiege sind beispielsweise Agenten für Forecast-Anomalien, Bestands-Health-Checks, Kampagnen-Impact-Bewertungen oder Störungs-Monitoring entlang kritischer Ketten. Erfolg wird nicht in „Vollautonomie“ gemessen, sondern in Zeitgewinn, Stabilität und Qualität: weniger Fire Fighting, mehr vorausschauende Steuerung, weniger Pflege von Tabellenkalkulationsdateien, mehr Gestaltung von Szenarien, weniger Meinungen, mehr belastbare Evidenz. Unternehmen, die Agenten so positionieren, verstärken ihre Planungsteams – sie ersetzen sie nicht.

KI-Agenten sind keine Wundermittel. Aber sie sind das bisher wirkungsvollste Werkzeug, um komplexe Lieferketten resilienter, schneller und präziser zu steuern. Ihren größten Wert entfalten sie dort, wo sie mit erprobten Planungsalgorithmen und menschlicher Expertise zusammenspielen – nicht dort, wo sie diese ersetzen sollen.

Die nächste Leistungsstufe in der Supply-Chain-Planung entsteht nicht nur durch „mehr KI“, sondern durch das richtige Zusammenspiel aus Solver, Agent und Mensch: präzise fokussiert, gut regiert und konsequent erklärt.

Am meisten profitieren Organisationen von KI-Agenten, die klar abgegrenzte, geschäftskritische Probleme lösen. Nicht von solchen, die „alles“ können sollen.

Die Autoren



Marius Maximilian Müller ist Manager bei PwC Deutschland und verfügt über langjährige Berufserfahrung in Industrie und Beratung im Bereich E2E-Supply-Chain-Transformationen. Er hat umfassende Fachkenntnisse in ganzheitlichen, strategischen und operativen Supply-Chain-

Transformationen mit besonderem Schwerpunkt auf Planung, fortschrittlichen Planungssystemen sowie der Entwicklung und Integration von KI-Agenten.



Felix Dühr ist Berater im Bereich digitaler Supply Chain bei PwC Deutschland. Er ist auf die Transformation von Lieferketten spezialisiert, mit starkem Fokus auf Absatz- und Netzwerkplanung, und ist Experte für die Entwicklung und Implementierung von State-of-the-Art-Technologien im Bereich Supply Chain Management.