DAA
DECISION
ARCHITECTURE
ASSESSMENT

MUSTER

MANAGEMENTBERICHT

Musterwerk GmbH

Welche Veränderung gehen wir zuerst an: Auftragsabwicklung, Produktionsplanung oder Service – oder vorerst kein Folgeprojekt?

ENTSCHEIDER
Geschäftsführung

EMPFEHLUNG
Conditional Go

VERSION
Musterbericht

Dreher Consulting®

0 Die Antwort zuerst

Musterwerk verliert Liefertreue an der Übergabe vom Auftrag in die Produktion – nicht im ERP-System als Ganzes. Zuerst Auftragsabwicklung und Produktionsplanung auf dem bestehenden System in Ordnung bringen; Planungsfunktionen nur ergänzen, wo eine technische Grenze nachgewiesen ist. Ein vollständiger ERP-Wechsel ist heute nicht begründet.

ENTSCHEIDUNGSFRAGE

Welche Veränderung gehen wir zuerst an: Auftragsabwicklung, Produktionsplanung oder Service – oder vorerst kein Folgeprojekt?

81 %
Liefertreue, letzte 12 Monate (Ziel 92 %)

3×
wird jede Auftragsänderung von Hand erfasst

11
Excel-Dateien bilden den Produktionsplan

WAS DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG JETZT ENTSCHEIDEN MUSS

Order-to-Delivery (Auftragsabwicklung + Produktionsplanung)	Conditional Go	Weiter zu den Anforderungen, sobald drei Bedingungen erfüllt sind: eine benannte Prozessverantwortung, bereinigte Artikelstammdaten für die wichtigsten Varianten und ein freigegebener Budgetrahmen mit Abbruchkriterium.
Service- und Ersatzteilmodul	Conditional Go	Der Nutzen ist bisher eine Hypothese. Bedingung: Zwölf Monate Ersatzteil-Lieferzeiten sind erfasst und belegen die Lücke. Bis dahin wird nichts begonnen.
Vollständiger ERP-Wechsel jetzt	Stop	Kein Beleg, dass das Kernsystem über die Planung hinaus versagt. Ein Wechsel während der E-Rechnungs-Umstellung 2027 brächte Übergangsrisiken, ohne den eigentlichen Engpass zu lösen.

1 Auftrag und Umfang

Dieser Bericht bereitet eine Entscheidung der Geschäftsführung der Musterwerk GmbH vor. Er empfiehlt kein Softwareprodukt.

Vorbereitete Entscheidung	Welche Veränderung zuerst – oder keine –, um die Liefertreue wiederherzustellen
Entscheider	Geschäftsführung, mit Zustimmung der Gesellschafter zum Budgetrahmen
Anlass	Zwei Schlüsselkunden haben ihre Lieferfenster verkürzt; die Liefertreue fiel auf 81 %
Warum jetzt	Der Planer geht 2028 in Ruhestand; E-Rechnungspflicht ab 1. Januar 2027; Budgetrunde im Dezember
Assessment-Tag	Vormittag: Geschäftsführung, kaufmännische und technische Leitung · Nachmittag: Leitungen Auftragsabwicklung, Produktion, Service und IT

IM UMFANG

- Auftragsabwicklung vom Angebot bis zur Auftragsbestätigung
- Produktionsplanung und Feinsteuerung
- Service- und Ersatzteilprozesse
- Artikelstammdaten, soweit sie die Planung betreffen

NICHT IM UMFANG

- Auswahl eines Softwareprodukts oder Anbieters
- Finanz- und Personalprozesse
- Organisatorische Änderungen außerhalb von Order-to-Delivery

2 Kritische Probleme

Als Ihr Problem steht hier nur, was Sie bestätigt haben. Unsere Beobachtungen sind zur Bestätigung gekennzeichnet.

VON IHNEN BESTÄTIGT

Die Liefertreue ist auf 81 % gefallen

Die Lieferdaten der letzten zwölf Monate zeigen 81 % termintreue Aufträge bei einem Ziel von 92 %. Verspätungen häufen sich dort, wo Kundinnen und Kunden die Spezifikation nach der Auftragsbestätigung ändern.

Technische Leitung, Assessment-Tag; Export der Lieferdaten

VON IHNEN BESTÄTIGT

Auftragsänderungen werden dreimal erfasst

Eine Änderung wird in der Vertriebsdatei, in der Planungsmappe und im ERP-System eingegeben. Jeder Schritt ist manuell, und die drei Stände weichen regelmäßig voneinander ab.

Leitung Auftragsabwicklung, Assessment-Tag

VON IHNEN BESTÄTIGT

Die Planung hängt an einer Person

Der Produktionsplan liegt in elf Excel-Dateien, gepflegt von einem Planer, der 2028 in Ruhestand geht. Niemand sonst kann den Plan heute führen.

Geschäftsführung und technische Leitung, Assessment-Tag

BEOBACHTUNG – ZUR BESTÄTIGUNG

Die Artikelstammdaten reichen für die Planung nicht aus

In einer Stichprobe von 400 aktiven Artikelvarianten fehlten bei 38 % vollständige Arbeitspläne. Planung braucht diese Daten in jedem System zuerst.

Unsere Stichprobe aus dem Artikelstamm, 9. Oktober 2026

HYPOTHESE – NOCH NICHT BELEGT

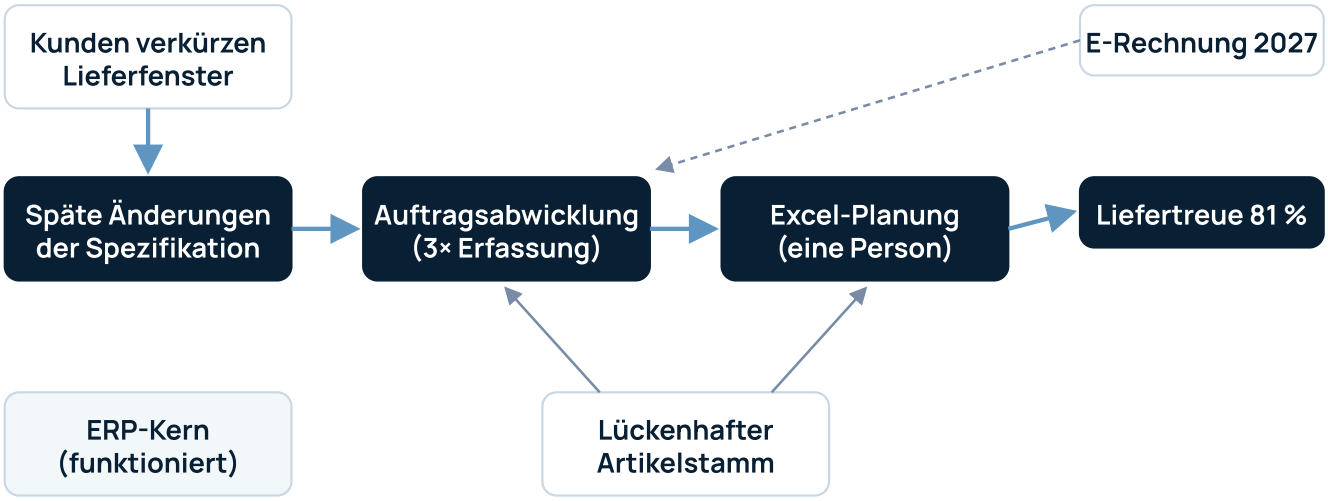
Sichtbare Ersatzteilverfügbarkeit könnte den Serviceumsatz steigern

Das Serviceteam erwartet mehr Serviceaufträge, wenn Ersatzteilanfragen schneller beantwortet werden. Daten, die das stützen oder widerlegen, gibt es noch nicht.

Leitung Service, Assessment-Tag

3 Wie es zusammenhängt

Die Probleme sind nicht unabhängig. Eine Ursache – die Übergabe vom Auftrag in die Produktion – treibt die meisten davon.



Pfeile bedeuten „beeinflusst“. Der hervorgehobene Pfad zeigt, wo der größte Teil der Verzögerung entsteht.

4 Externe Faktoren

Nur Faktoren, die für Musterwerk gelten – jeweils mit Quelle und Prüfdatum.

E-Rechnungspflicht in Deutschland

GILT geprüft 16.10.2026

WIRKMECHANISMUS

Seit 1. Januar 2025 müssen alle Unternehmen strukturierte E-Rechnungen empfangen können. Ab 1. Januar 2027 müssen Unternehmen mit einem Vorjahresumsatz über 800.000 € sie für inländische B2B-Umsätze auch ausstellen.

KONSEQUENZ FÜR MUSTERWERK

Musterwerk muss ab 1. Januar 2027 E-Rechnungen ausstellen. Das aktuelle ERP-Release kann sie empfangen, aber noch nicht ausstellen. Das ist ein fester Termin mitten in jeder größeren Systemumstellung.

QUELLE

IHK Magdeburg, „Obligatorische E-Rechnungen ab 2025“

Kürzere Lieferfenster der Schlüsselkunden

GILT bestätigt 14.10.2026

WIRKMECHANISMUS

Die beiden größten Kunden (zusammen 31 % des Umsatzes) haben in ihren Rahmenverträgen 2026 die Lieferfenster von sechs auf vier Wochen verkürzt.

KONSEQUENZ FÜR MUSTERWERK

Die Liefertreue entscheidet jetzt darüber, ob Musterwerk freigegebener Lieferant bleibt. Das ist der Grund zu handeln – nicht die Software.

QUELLE

Vertriebsleitung, Assessment-Tag; Rahmenverträge 2026

5 Geschäftsmodell und Wettbewerb

Wie Musterwerk Geld verdient – und was jede Veränderung schützen muss.

Was Musterwerk verkauft	Sondermaschinen nach Auftrag (rund 70 % des Umsatzes) sowie Ersatzteile und Service (rund 30 %, höhere Marge)
Warum Kunden kaufen	Kundenspezifische Varianten und Engineering-Unterstützung – nicht der Preis
Wo der Wettbewerb gewinnt	Zwei Wettbewerber versprechen vier Wochen Lieferzeit und halten sie
Größe	260 Beschäftigte, ein Werk und ein Servicestandort (fiktiv)

JEDE VERÄNDERUNG MUSS SCHÜTZEN

- Die Fähigkeit, kundenspezifische Varianten zu bauen
- Den direkten Draht zwischen Konstruktion und Kunden
- Das margenstärkere Servicegeschäft

6 IT-Landschaft

Was heute im Einsatz ist. Was unklar ist, steht als offene Frage im Anhang.

SYSTEM	GENUTZT FÜR	SEIT	EINSCHÄTZUNG
ERP-System (Standardprodukt, angepasst)	Aufträge, Einkauf, Lager, Finanzen	2011	Kernfunktionen arbeiten. Release-Support endet 2028 (Herstellerhinweis).
Excel-Planungsmappe (11 Dateien)	Produktionsplanung und Feinsteuerung	2016	Single Point of Failure; nicht mit dem ERP verbunden
CAD / PDM	Konstruktion, Stücklisten	2019	Funktioniert; Übergabe an das ERP bei Varianten manuell
Service-Tool	Serviceaufträge, Ersatzteilanfragen	2020	Eigenständig; kein Blick auf den Lagerbestand
E-Rechnung	Ausstellen strukturierter Rechnungen	–	Noch nicht möglich; nötig ab 1.1.2027

7 Optionen

Jede Option wird mit dem Status quo verglichen. Mindestens eine kommt ohne neue Software aus. „Kein Folgeprojekt“ ist immer eine gleichwertige Option.

1 Status quo

Weiter wie bisher. Die Referenz, die jede andere Option schlagen muss.

Sinnvoll, wenn	In Order-to-Delivery ändert sich nichts; nur die E-Rechnungspflicht wird gelöst.
Risiko	Die Liefertreue bleibt bei rund 81 %; das Planungsrisiko wird akut, wenn der Planer in Ruhestand geht.
Voraussetzungen	Nur das E-Rechnungs-Update.
Schützt	Heutige Kosten und Organisation.

2 Anpassen

Prozesse, Daten und Zuständigkeiten mit den vorhandenen Systemen verbessern. Keine neue Software.

Sinnvoll, wenn	Die Hauptverluste entstehen an Übergaben und in den Daten, nicht durch fehlende Systemfunktionen.
Risiko	Beseitigt Doppelerfassung und Datenlücken, aber der Plan bleibt in Excel und an einer Person.
Voraussetzungen	Eine benannte Prozessverantwortung; Artikelstamm für die wichtigsten Varianten bereinigt.
Schützt	Variantenflexibilität; kein Übergangsrisiko.

3 Umgestalten EMPFOHLEN

Erst anpassen, dann das bestehende ERP um Planungsfunktionen ergänzen – nur wo eine technische Grenze am realen Auftragsmix nachgewiesen ist.

Sinnvoll, wenn	Option 2 ist umgesetzt und die Planung bewältigt den realen Auftragsmix trotzdem nicht.
Risiko	Mittel: ein Modul oder Add-on, integriert in das bestehende ERP.
Voraussetzungen	Bedingungen C1–C3 in Kapitel 8.
Schützt	Variantenflexibilität, den ERP-Kern und das Servicegeschäft.

4 Neu aufbauen

Das ERP-System ersetzen. Nur wenn Anpassen und Umgestalten nachweislich nicht reichen.

Sinnvoll, wenn	Das Kern-ERP versagt über die Planung hinaus, oder der Support endet ohne Upgrade-Pfad.
Risiko	Hoch: eine vollständige Migration während der E-Rechnungs-Umstellung 2027.
Voraussetzungen	Beleg, dass Option 2 und 3 nicht reichen; Release-Entscheidung für 2028.
Schützt	Wenig, das Option 2 und 3 nicht schon schützen.

8 Empfehlung und Bedingungen

EMPFEHLUNG

Conditional Go für Order-to-Delivery über Option 3 (Umgestalten). Conditional Go für den Service, sobald die Lieferzeit-Belege vorliegen. Stop für einen vollständigen ERP-Wechsel jetzt.

Die Verzögerung entsteht an der Übergabe vom Auftrag in die Produktion – genau dort setzen Option 2 und 3 an. Der ERP-Kern funktioniert, und ein Wechsel 2027 würde mit dem E-Rechnungs-Termin kollidieren.

BEDINGUNGEN, BEVOR BUDGET UND ORGANISATION GEBUNDEN WERDEN

#	BEDINGUNG	VERANTWORTLICH	BIS	NACHWEIS DER ERFÜLLUNG
C1	Eine Prozessverantwortung für Order-to-Delivery mit schriftlichem Mandat	Geschäftsführung	15.11.2026	Mandat unterschrieben und bekannt gegeben
C2	Vollständige Arbeitspläne für die 600 wichtigsten Varianten (rund 80 % des Volumens)	Leitung Produktion	31.01.2027	Nachstichprobe von 200 Varianten zeigt ≥ 95 % vollständig
C3	Budgetrahmen und Abbruchkriterium von den Gesellschaftern freigegeben	Kaufmännische Leitung	15.12.2026	Gesellschafterbeschluss

ENTSCHEIDUNGSPUNKTE UND ABBRUCHKRITERIEN

- Ist C2 bis 31. Januar 2027 nicht erfüllt, entfällt das Conditional Go und über Order-to-Delivery wird neu entschieden.
- Zeigt die Anforderungsarbeit, dass das bestehende ERP die Planung am realen Auftragsmix nicht tragen kann, wird Option 4 neu bewertet – nicht vorausgesetzt.
- Der Service startet erst, wenn zwölf Monate Ersatzteil-Lieferzeiten vorliegen und die Lücke bestätigen.

9 Projektaufbau

ROLLEN

Auftraggeber	Geschäftsführung
Prozessverantwortung Order-to-Delivery	Technische Leitung (nach C1)
Fachliche Leitung	Leitung Auftragsabwicklung, Leitung Produktion
IT	IT-Leitung
Unabhängige Steuerung	Dreher Consulting auf Auftraggeberseite – nie als Projektleitung des Anbieters

ABSCHLUSSKRITERIEN DER NÄCHSTEN STUFE

- Anforderungen für Order-to-Delivery abgestimmt und unterschrieben
- Jede Anforderung ist mit einem gemessenen Problem aus Kapitel 2 verknüpft
- Beschluss der Geschäftsführung zu Option 3 (Go, Conditional Go oder Stop)

AUSDRÜCKLICH AUSGESCHLOSSEN

- Anbieterauswahl, bevor die Anforderungen unterschrieben sind
- Servicemodul (bis seine Bedingung erfüllt ist)
- Finanzen und Personal

10 Entscheidungspfad

Der empfohlene nächste Schritt – SCOReX®, das Dreher Vendor Audit (DDI), eine Prozess- oder Digitalisierungsleistung oder kein weiteres Projekt.

JETZT

Bedingungen C1–C3 erfüllen

Musterwerk, mit oder ohne uns

DANACH

Anforderungen für Order-to-Delivery mit SCOReX®

Nur bei gesonderter Beauftragung

DANN

Anbieterqualifizierung mit dem Dreher Vendor Audit (DDI) – nur für das Planungs-Add-on

Nur wenn die Anforderungen eine technische Lücke zeigen

ALTERNATIVE

Kein weiteres Projekt

Sind C1–C3 nicht erfüllt, behalten Sie diesen Bericht als schriftliche Begründung

Anhang

OFFENE FRAGEN

FRAGE	VERANTWORTLICH	BIS
Gibt es nach 2028 einen Upgrade-Pfad für das ERP-Release?	IT-Leitung, mit dem Hersteller	30.11.2026
Welche Ersatzteil-Lieferzeiten werden heute erfasst, und wo?	Leitung Service	15.12.2026
Kann der Planer die Planungsregeln vor dem Ruhestand dokumentieren?	Technische Leitung	31.01.2027

QUELLEN

- Assessment-Tag, 14. Oktober 2026 (Geschäftsführung und Abteilungsleitungen)
- Export der Lieferdaten, Oktober 2025 – September 2026
- Stichprobe Artikelstamm, 400 aktive Varianten, 9. Oktober 2026
- Rahmenverträge mit den beiden größten Kunden, 2026
- IHK Magdeburg, „Obligatorische E-Rechnungen ab 2025“, geprüft 16. Oktober 2026

Belegarten: von Ihnen bestätigt · unsere Beobachtung (zur Bestätigung) · Hypothese (noch nicht belegt).

Beschlussblatt

ENTSCHEIDUNGSFRAGE

Welche Veränderung gehen wir zuerst an: Auftragsabwicklung, Produktionsplanung oder Service – oder vorerst kein Folgeprojekt?

ENTSCHEIDUNG	EMPFEHLUNG	BESCHLUSS DER GESCHÄFTSFÜHRUNG
Order-to-Delivery (Auftragsabwicklung + Produktionsplanung)	Conditional Go	☐ Go ☐ Conditional Go ☐ Stop
Service- und Ersatzteilmodul	Conditional Go	☐ Go ☐ Conditional Go ☐ Stop
Vollständiger ERP-Wechsel jetzt	Stop	☐ Go ☐ Conditional Go ☐ Stop

Die Empfehlung ist keine Entscheidung. Die Geschäftsführung entscheidet; dieses Blatt hält den Beschluss fest.

Geschäftsführung Datum _____

Für die Gesellschafter Datum _____

DAA
DECISION ARCHITECTURE ASSESSMENT

Musterwerk GmbH · Managementbericht

EMPFEHLUNG AUF EINEN BLICK

Order-to-Delivery (Auftragsabwicklung + Produktionsplanung)	Conditional Go
Service- und Ersatzteilmodul	Conditional Go
Vollständiger ERP-Wechsel jetzt	Stop

Die Empfehlung ist keine Entscheidung. Entschieden und unterschrieben wird von der Geschäftsführung.

Dr. Harald Dreher · Inhaber
Dreher Consulting · Otto-Lilienthal-Straße 36 · 71034 Böblingen
+49 7031 714 879 0 · info@dreher-consulting.com