



# GOLDGRUBE STATT DATENDESASTER:

**SO VERMEIDEN SIE KOSTSPIELIGE  
FEHLER BEIM ERP-PROJEKT**

Ein Bericht von **OLIVER STRASS**

” *Neue ERP-Software verspricht Effizienz, Transparenz und bessere Entscheidungen. Die Realität ist oft ernüchternd und zeigt explodierende Budgets, hinterherhinkende Zeitpläne und frustrierte Teams. Die gute Nachricht: Das große ERP-Desaster ist vermeidbar – mit diesen Erfolgstitips aus der Praxis.*



## IN ERP-Projekt ist kein Alltag

Bei ERP-Implementierungen starte ich gerne mit einer einfachen Frage: Wie oft bauen Sie ein Haus? Und wie oft läuft das komplett nach Plan? Ein ERP-Projekt in einem Unternehmen ist ähnlich komplex. Und einfach nicht alltäglich. Wer also einen reibungslosen Ablauf von A wie Anforderungsanalyse bis Z wie Zeitplan erwartet, ist mutig bis optimistisch – oder sogar illusorisch.

Die erfolgreichsten ERP-Einführungen, die ich begleiten durfte, hatten drei Gemeinsamkeiten:

1. **Gründliche Vorbereitung** mit ehrlicher Analyse, gewissenhaftem Pflichtenheft und realistischen Case Studies
2. **Klare Führung** und Motivation in schwierigen Phasen, damit das Team an einem Strang zieht
3. **Eine leistungsfähige Standardlösung** mit wenigen geschäftskritischen Abweichungen und Ausnahmen

“ERP ein, Hirn aus? Sicher nicht.  
Ein neues ERP-System ist kein Denk-Ersatz.“

## VORBEREITUNG: HIER STECKEN DIE GRÖSSTEN TÜCKEN

Aus meiner Praxis als Interim-Manager weiß ich, dass die häufigste Ursache für gescheiterte ERP-Einführungen sehr banal, aber teuer ist: unklare Anforderungen und eine oberflächliche Vorauswahl. Hochglanz-Demos von raffinierten, aber am Unternehmensalltag vorbearbeitenden Funktionen ersetzen kein sauberes Lastenheft. Die Anforderungen sind oft zu grob formuliert, zu wenig priorisiert oder einfach realitätsfern.

Was wirklich hilft, sind klare Use Cases statt wilder Wunschlisten, realistische Erwartungen an Zeit, Budget und Ressourcen und eine saubere Datenbasis. Ist das Pflichtenheft gewissenhaft erstellt und werden klare Rollen und Verantwortlichkeiten vergeben, lassen sich spätere Probleme, Nacharbeiten und Mehrkosten vermeiden.

Oft werden bei einem ERP-Projekt organisatorische Schwächen und unklare Zuständigkeiten erst sichtbar, die mit einer neuen Software natürlich nicht einfach verschwinden. Ein kritischer Punkt bei der Vorbereitung ist also auch immer die Auseinandersetzung mit bestehenden Prozessproblemen – ehrlich und reflektiert. →

### FUNDIERTE CASE STUDIES STATT FANTASIEVOLLER DEMOS

Ein Punkt, der in ERP-Auswahlprozessen massiv unterschätzt wird, sind Case Studies. Unternehmen brauchen keine hübschen Folien oder vorbereitete Demo-Skripte, sondern echte Anwendungsszenarien.

Meine klare Empfehlung: Lassen Sie sich die Case Study mit einem realistischen, alltäglichen und gleichzeitig herausfordernden Beispiel, das in Ihrem Unternehmen tatsächlich so vorkommt, live vor Ort durchführen, und zwar end-to-end im System. So zeigt sich sehr schnell, wie praxistauglich Prozesse, Masken, Logik und Reporting wirklich sind.

Ideale Case Studies sind etwa ein typischer Kundenauftrag mit Sonderfällen, eine Preis- oder Mengenabweichung oder ein Prozess, der häufig zu Problemen führt (Retouren, Nachkalkulation, Umlagerung, Teillieferung etc.)

Mein Tipp: Lassen Sie sich zusätzlich zur Case Study konkrete Referenzprojekte nennen, die Ihrer Unternehmensgröße und Branche entsprechen. Und dann sprechen Sie direkt mit diesen Unternehmen. Und zwar nicht nur über den Projektstart, sondern über den laufenden Betrieb, Berater, typische Stolpersteine nach dem Go-live, die Akzeptanz bei den Anwendern sowie reale Aufwände für Anpassungen und Erweiterungen. Gerade solche Gespräche liefern oft mehr Erkenntnisse als jede Demo.

### FÜHRUNG GEFRAGT: RÜCKENWIND STATT GEGENWIND

Technische Probleme können gelöst werden. Prozesse kann man anpassen. Customizing wird mit der Zeit erweitert. Was sich jedoch kaum reparieren lässt, ist ein demotiviertes Team. Führung ist der unterschätzteste Erfolgsfaktor bei ERP-Projekten, denn ERP ist kein IT-Projekt, sondern ein Menschenprojekt. Was ich leider oft sehe, sind Schuldzuweisungen an Software, Berater oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dazu noch Führungskräfte, die einfach mitschimpfen, statt Orientierung zu geben. Das Resultat: Steigender Druck genau dann, wenn es ohnehin holpert. Dann droht das

“ERP scheitert selten an der Software, sondern fast immer am Setup.“

ganze Projekt zu scheitern. Ein ERP-Projekt braucht Rückenwind, keinen Gegenwind. Ein Team unter Dauerstress trifft schlechte Entscheidungen – und genau das macht ERP-Projekte am Ende richtig teuer.

Ja, es wird holpern. Daten müssen mehrfach bereinigt werden. Module können weniger, als man dachte. Das gehört dazu und ist kein Zeichen von Scheitern. Ein ERP-System ist das Betriebssystem eines Unternehmens. Seine Einführung verändert Abläufe, Rollen und Gewohnheiten. Reibung ist normal, Chaos nicht zwingend. Eine klare und motivierende Führung ist für den Erfolg des Projekts unerlässlich.

### LEISTUNGSFÄHIGER STANDARD VOR TRÜGERISCHER SONDERLÖSUNG

Ein weiterer kritischer Erfolgsfaktor wird im ERP-Projekt gerne unterschätzt: Abweichungen vom Standard. Meine klare Haltung dazu: Vom Standardprodukt sollte nur dann abgewichen werden, wenn es sich um wirklich geschäftskritische Prozesse handelt – also um Abläufe, die einen echten Wettbewerbsfaktor darstellen oder regulatorisch zwingend sind.

Was ich hingegen häufig sehe: Anpassungen, die primär dazu dienen, einzelnen Personen das Leben zu erleichtern, alte Gewohnheiten zu konservieren oder „das haben wir immer schon so gemacht“ digital nachzubauen. Das treibt die Kosten in die Höhe, fügt unnötige Komplexität hinzu und macht das System langfristig wartungsintensiv.

ERP ein, Hirn aus? Sicher nicht. Ein neues ERP-System ist kein Denk-Ersatz. Es soll das Team unterstützen, Prozesse strukturieren und Transparenz schaffen – aber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht davon abhalten, weiterhin mitzudenken. Wer jeden Sonderfall ins System gießt, bekommt am Ende kein intelligentes ERP, sondern eine teure elektronische Krücke.

### FAZIT: SO HOLEN SIE DAS MAXIMUM AUS IHREM ERP-PROJEKT HERAUS

ERP scheitert selten an der Software, sondern fast immer am Set-up. Wer sich gewissenhaft vorbereitet, Führung ernst nimmt und das Team mitnimmt, spart nicht nur Kosten und Nerven, sondern erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit der ERP-Implementierung massiv.

### ÜBER DEN AUTOR: OLIVER STRASS

Zertifizierter Interim Manager, Finanzexperte und externer CFO mit mehr als 25 erfolgreichen Mandaten sowie Gründer und Managing Partner von dieSaremas, einer der führenden Finance-Interim-Plattformen im DACH-Raum. Er unterstützt Unternehmen in Situationen mit erhöhtem Klärungs- und Entscheidungsbedarf im Finanzbereich. Mit seiner langjährigen Erfahrung kann er rasch und fundiert einschätzen, ob operative Unterstützung, Projektverantwortung oder gezieltes Sparring erforderlich ist und wer dafür am besten geeignet ist. Er identifiziert und steuert passende Interim-CFOs, Controller oder Finance-Spezialisten oder übernimmt auch schon mal selbst die gefragte Rolle.

o.strass@diesaremas.com • www.diesaremas.com