

# Das ERP Migrations-Playbook für Geschäftsführer

## Was Sie hinterfragen, prüfen und tun sollten, wenn Sie Ihr ERP-System ersetzen.

Basierend auf über 20 Jahren Praxiserfahrung in der Retail-Branche

**D**er Austausch eines ERP-Systems gehört zu den am häufigsten unterschätzten Geschäftsführeraufgaben im Handels- und Konsumgüterbereich. Dabei gibt es erhebliche Risiken und dramatische Beispiele aus der Vergangenheit:

Nehmen Sie Target™, Revlon™ und Lidl™. Drei Unternehmen mit enormen Ressourcen und professionellen Teams. Trotzdem waren sie während ihrer ERP-Migrationen mit schweren Fehlentwicklungen konfrontiert, die

- den operativen Betrieb störten,
- Umsatzeinbrüche verursachten,
- und das Vertrauen der Kundschaft beeinträchtigten.

In meiner Zeit als Geschäftsführer im Handel habe ich selbst diese Risiken unterschätzt.

Ich hatte nicht die notwendigen Gegenmaßnahmen vorbereitet, um rechtzeitig gegenzusteuern - noch bevor die Lage ernst werden würde.

Bis der reguläre Geschäftsbetrieb wiederhergestellt war, mussten mein Team und ich gemeinsam nervenaufreibende Wochen des Krisenmanagements durchstehen.

In der Praxis scheitern ERP-Projekte nicht an der Technologie. Sie scheitern daran, dass

- Sie als CEO nicht früh genug die richtigen Fragen stellen und
- Sie übersehen, was Ihre Mitarbeitenden längst bemerken: Z. B. dass Kunden abspringen, Prozesse ins Stocken geraten oder ganze Systeme ausfallen.

Wenn Ihre Migration erfolgreich sein soll, dann nutzen Sie meinen Schritt-für-Schritt-Plan für ERP-Migrationen. Mit diesem Plan sind Sie auf der sicheren Seite! Er zeigt Ihnen nicht nur auf, welche Fragen Sie in jeder Projektphase stellen müssen, sondern auch, auf was genau Sie achten und wie Sie handeln sollten!

Vereinbaren Sie ein kostenloses 30-Minuten-Gespräch.

# Das ERP Migrations-Playbook für Geschäftsführer: Der Acht-Phasen-Plan

## Phase 1: Vorauswahl

In dieser Phase definieren Sie mit Ihrem Team den Business-Case, also die Wirtschaftlichkeitsgrundlage für Ihre ERP-Transformation. Das sollte passieren, bevor das Migrationsvorhaben Teil Ihrer Strategie wird.

Was Sie hinterfragen & prüfen sollten	Was Sie tun sollten
<input type="checkbox"/> Welches Geschäftsproblem soll dieses ERP lösen? Stimmen Sie sich dazu mit Eigentümer und Ihrem Führungsteam ab.	<input type="checkbox"/> Definieren Sie messbare Erfolgskennzahlen (KPIs), erstellen Sie die notwendigen Anwendungsfälle und begrenzen Sie den Projektumfang.
<input type="checkbox"/> Welche Kernprozesse muss das neue ERP abbilden können?	<input type="checkbox"/> Erstellen Sie einen Business-Case, der Nutzen und Risiken gegenüberstellt.
<input type="checkbox"/> Welche Kennzahlen sollen sich verbessern: <input type="checkbox"/> Kosten, Geschwindigkeit, Skalierbarkeit, Transparenz?	<input type="checkbox"/> Priorisieren Sie konsequent: Entscheiden Sie, was <u>nicht</u> Teil des Projekts werden soll.
<input type="checkbox"/> Welche Funktionen und Prozesse sind unverzichtbar (Must-Haves) vs. optional (Nice-to-Haves)?	

## Phase 2: Auswahl des Anbieters

Sie befinden sich in dieser Phase, wenn Sie Ihr zukünftiges ERP-System und einen Software-Implementierungspartner auswählen. Am Ende dieser Phase beginnen Sie mit den ersten Vertragsunterzeichnungen.

Was Sie hinterfragen & prüfen sollten	Was Sie tun sollten
<input type="checkbox"/> Passt die Software, abgesehen davon, dass sie in der Demo gut aussieht, zu Ihrem Geschäftsmodell?	<input type="checkbox"/> Treffen Sie klare Entscheidungen: „passt“ oder „passt nicht“ für jede ERP-Lösung, die Sie prüfen.
<input type="checkbox"/> Wie abhängig werden Sie vom Anbieter sein?	<input type="checkbox"/> Prüfen Sie, ob die Software flexibel genug ist, um selbst Erweiterungen vorzunehmen. (Um das ERP in Ihrem IT-Ökosystem zu integrieren.)
<input type="checkbox"/> Ist der Implementierungspartner der richtige für Ihr Unternehmen hinsichtlich Kapazität, Erfahrung und Kultur?	<input type="checkbox"/> Kontaktieren Sie die Referenzkunden des Anbieters persönlich, ohne dass der Anbieter anwesend ist.
<input type="checkbox"/> Wo platziert der Anbieter eigentlich Ihr Unternehmen in seiner ABC-Kundenbewertung? Wer ist der höchste Eskalationskontakt auf Partnerseite, wenn Sie auf CEO-Ebene eingreifen müssen?	<input type="checkbox"/> Verhandeln Sie Verträge mit Fokus auf Rollen, Verantwortlichkeiten, Eskalationswege, KPIs und Exit-Regeln.

## Phase 3: Projekt-Setup & Steuerung

In dieser Phase stellen Sie Ihr Team zusammen – inklusive Projektleitung, deren Berichtsstruktur und einem Steering Board.

Was Sie hinterfragen & prüfen sollten	Was Sie tun sollten
<input type="checkbox"/> Wer ist intern befugt und verantwortlich, das Projekt zu führen?	<input type="checkbox"/> Wählen Sie eine starke Projektleitung für Entscheidungen, Risiken & Reporting. <sup>°</sup>
<input type="checkbox"/> Wie stellen Sie eine gesunde Balance zwischen Entscheidungsfreiheit der Teams versus ausreichender Projektkontrolle sicher?*	<input type="checkbox"/> Installieren Sie ein echtes Steering Board mit Geschäftsführer-Präsenz.
<input type="checkbox"/> Wie viele interne Vollzeitkräfte benötigen wir wirklich, damit das Projekt funktioniert?**	<input type="checkbox"/> Stellen Sie sicher, dass genügend interne Mitarbeitende eingebunden werden. Wahren Sie ein gesundes Verhältnis von internen zu externen (Systemanbieter-)Expertinnen und Experten je Workstream.
<input type="checkbox"/> Wie stelle ich sicher, dass Menschen Fortschritt, Risiken und Anforderungen offen und angstfrei melden?	<input type="checkbox"/> Stellen Sie klärende Fragen, bleiben Sie nah genug dran – und treffen Sie konsequent Entscheidungen.

<sup>°</sup> Falls es ein ganzes Team ist: Stellen Sie sicher, dass alle Hierarchieebenen vertreten sind. Definieren und dokumentieren Sie Eskalationswege.

\* Prüfen Sie immer wieder, wie weit der geplante Aufgabenumfang geht: Schützen Sie also das Projekt vor „Scope Creep“.

\*\* Ein Projekt, das von externen Spezialisten getrieben wird, kann für Sie riskant sein: Wenn die ERP-Lösung nicht gemeinsam mit internen Experten entwickelt wird, ist möglicherweise beim Go-Live nicht genug internes Wissen vorhanden. Wenn Sie dann externe Berater bezahlen müssen, um Probleme zu beheben, kann das sehr schnell sehr teuer werden.

## Phase 4: System-Blueprint und Design

In dieser Phase treffen Sie für jeden Prozess eine Entscheidung darüber, wo Sie Standards des neuen Systems übernehmen oder wo Sie Anpassungen benötigen, um Ihren ganz eigenen Prozessen individuell gerecht zu werden.

Was Sie hinterfragen & prüfen sollten	Was Sie tun sollten
<input type="checkbox"/> Bei welchen Prozessen bleiben wir beim Standard, und wo müssen wir anpassen?	<input type="checkbox"/> Listen Sie alle Prozesse auf, die Ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.
<input type="checkbox"/> Welche Prozesse treiben Ihren Wettbewerbsvorteil tatsächlich?	<input type="checkbox"/> Klären Sie für jeden (Teil-)Prozess, ob er an die Logik des neuen Systems angepasst werden kann oder ob das ERP an Ihre Prozesslogik angepasst werden muss.
<input type="checkbox"/> Welche lokalen Abweichungen gefährden den globalen Standard („Templates“)?	<input type="checkbox"/> Fordern Sie für jede Anpassung einen Business-Case mit Kosten und Nutzen! Verlassen Sie sich nicht auf hübsche PowerPoint-Präsentationen.

## Phase 5: Aufbau und Entwicklung

In dieser Phase installieren Ihre Teams die Software, konfigurieren Einstellungen, richten Integrationen ein und passen Prozesse in Ihrer Entwicklungsumgebung an.

Was Sie hinterfragen & prüfen sollten	Was Sie tun sollten
<input type="checkbox"/> Ihr Statusbericht sieht vielleicht gut aus, aber wie groß ist der tatsächliche Fortschritt dahinter?	<input type="checkbox"/> Schaffen Sie Projektblocker frühzeitig aus dem Weg und hinterfragen Sie Statusberichte persönlich und regelmäßig.
<input type="checkbox"/> Wie liegen die tatsächlichen Kosten im Vergleich zum genehmigten Budget?	<input type="checkbox"/> Verfolgen Sie Ihre tatsächlichen Kosten monatlich im Verhältnis zum Fertigstellungswert.
<input type="checkbox"/> Wo befinden sich die technischen Risiko-Hotspots?	<input type="checkbox"/> Fordern Sie funktionierende Demos – keine Foliensätze.

## Phase 6: Testen und Migrieren Ihrer Daten

In dieser Phase verifizieren Sie alle kritischen Prozesse und Datenflüsse. Sie führen umfassende und integrierte Tests durch, validieren Schlüsseldaten und stellen sicher, dass Migrationen in der Testumgebung korrekt reproduziert werden.

Was Sie hinterfragen & prüfen sollten	Was Sie tun sollten
<input type="checkbox"/> Wie oft müssen wir testen – und welche Systeme?	<input type="checkbox"/> Prüfen Sie Testfälle live. Nicht auf Prozentangaben verlassen!
<input type="checkbox"/> Welche Testfälle sind wirklich kritisch? Sind sie mit realen Daten befüllt?	<input type="checkbox"/> Bevor Sie Termine für die nächsten Phasen fixieren: Verlassen Sie sich nur auf vollständige Tests. Hier muss alles vom ersten bis zum letzten Schritt wie vorgesehen funktioniert haben.
<input type="checkbox"/> Wie viele vollständige Ende-zu-Ende-Durchläufe haben wir abgeschlossen?	<input type="checkbox"/> Fordern Sie realistische Notfallpläne für Ihre Migration (mindestens ein „Plan B“ und ein „Plan C“).
<input type="checkbox"/> Kommt ein Beispiel-Kundenauftrag im neuen System identisch heraus wie im alten?	<input type="checkbox"/> Lassen Sie die Qualität der Migration unabhängig validieren.



## Phase 7: Go-Live Readiness

In dieser Phase müssen Ihre Teams Checklisten Punkt für Punkt abhaken, bevor Sie überhaupt an den Wechsel auf das neue ERP-System denken können.

Was Sie hinterfragen & prüfen sollten	Was Sie tun sollten
<input type="checkbox"/> Sind wir wirklich bereit für den Wechsel zum neuen ERP-System oder nur auf dem Papier?	<input type="checkbox"/> Treffen Sie eine klare Entscheidung gegen den Go-Live, wenn echte Showstopper bestehen.
<input type="checkbox"/> Haben die Mitarbeitenden ggf. Angst, während der Tests offen zu sagen, was nicht funktioniert?	<input type="checkbox"/> Fordern Sie eine „Go/No-Go-Matrix“ mit harten Kriterien für alles, was nach den letzten Tests noch offen ist.
<input type="checkbox"/> Welche Bedenken äußern die Teams aus Filialen, Logistik und Finanzwesen unmittelbar vor der Migration?	<input type="checkbox"/> Weisen Sie in allen Geschäftsbereichen klare Hypercare-Verantwortlichkeiten zu, um eine schnelle Lösung auftretender Probleme sicherzustellen.
<input type="checkbox"/> Was wird sich möglicherweise für Lieferanten, Kunden und Geschäftspartner nach dem Go-Live ändern?	<input type="checkbox"/> Stellen Sie sicher, dass alle externen Prozesse und Schnittstellen geprüft sind, und seien Sie bereit, im Falle unvorhergesehener Probleme schnell zu kommunizieren.

## Phase 8: Hypercare-Phase

Dies ist der Zeitraum unmittelbar nach dem Go-Live Ihres neuen Systems. Alle Fehlerprotokolle müssen aktiv sein. Sie überwachen den Betrieb und stehen zur Lösung von Problemen bereit.

Was Sie hinterfragen & prüfen sollten	Was Sie tun sollten
<input type="checkbox"/> Welche Probleme eskalieren aus dem operativen Geschäft? Beispiele: Kundenanrufe, Lieferanten können sich nicht einloggen, bestimmte Waren oder Dienstleistungen können nicht geliefert werden.	<input type="checkbox"/> Seien Sie sichtbar: Rufen Sie in den ersten Tagen nach Go-Live täglich Filialen, Logistik- und Finanzteams an, um unmittelbare Einblicke zu erhalten.
<input type="checkbox"/> Welche Auswirkungen sehen wir auf Kunden, Durchlaufzeiten und unseren Cashflow?	<input type="checkbox"/> Priorisieren Sie Probleme nach ihrer wirtschaftlichen Relevanz, nicht nach Projektlogik.
<input type="checkbox"/> Wie genau funktionieren Buchhaltung und Reporting ab Tag eins nach dem Go-Live?	<input type="checkbox"/> Führen Sie täglich Ihre Analysen durch und rechnen Sie damit, dass die ersten beiden Monatsabschlüsse nach dem Go-Live arbeitsintensiv sein werden.
<input type="checkbox"/> Berücksichtigen Sie, dass das Team erschöpft ist und spätestens jetzt Anerkennung verdient.	<input type="checkbox"/> Feiern Sie den erfolgreichen Go-Live mit einer großen Party!

## Was ist also der entscheidende Faktor für das gesamte Projekt?

Der wichtigste Erfolgsfaktor Ihrer ERP-Migration ist nicht die Technik. Die Erfahrung zeigt: Es ist die soziale Dynamik innerhalb Ihrer Teams. Das größte Risiko bei Ihrer Migration besteht darin, dass sich mit der Zeit eine ungesunde Teamdynamik entwickelt. Diese zeigt sich oft durch

- aufkommendes Misstrauen,
- Konflikte und Schuldzuweisungen,
- Verantwortungsvermeidung,
- Verlust von Engagement,
- und insgesamt nachlassende Ergebnisse.

Dabei kann die Angst, sich zu äußern, die größte Falle werden. Vertrauen wird über den Erfolg Ihres Projekts – und über Ihre eigene Karriere – entscheiden.

Deshalb besteht Ihre zentrale Aufgabe darin, Vertrauen zu stärken und ein sicheres Umfeld zu schaffen, in dem Ihr Team offen sprechen kann: Seien Sie menschlich, fördern Sie produktive Debatten und stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeitenden Aufgaben übernehmen, die sie auch bewältigen können.

### Wie transformieren Sie Ihr Retail-Unternehmen so, dass es den Anforderungen der Kunden von morgen gerecht wird?

Hallo,

Ich bin Ingo Winterhoff. Ich arbeite als persönlicher Berater für Geschäftsführer, die echte, messbare Ergebnisse in Form von profitablem Wachstum und einer hohen Mitarbeiterbindung erzielen möchten.

Ich habe über 20 Jahre internationale Führungserfahrung gesammelt.

- in globalen Unternehmen wie adidas und Reebok,
- als CEO eines mittelständischen E-Commerce Unternehmens,
- und als Unternehmensberater in der Möbel-, Bau-, Sport- und Bekleidungsbranche.

Ich freue mich darauf, von Ihnen zu hören.



Migration geplant? 30 Minuten Beratung vereinbaren!

„Ingo hat sowohl innerhalb von Konzernstrukturen als auch als CEO eines internationalen E-Commerce-Unternehmens beeindruckende Transformationen gestaltet – kommerziell wie kulturell, mit strategischer Klarheit, Herz und echter Führungsstärke.“

Als mehrsprachiger, vielseitiger Business Leader zeichnet er sich durch Verbindlichkeit, Weitblick und echte Wirkung aus.“

Michael Stanier  
Former adidas Executive, CEO & Business  
Mentor

[ingo@2summitup.de](mailto:ingo@2summitup.de)

+49 174 96 33 777