
UNABHÄNGIGE GOVERNANCE FÜR DEN HANDEL

Prozess- & ERP-Governance im DACH-Handel.

Warum Transformationen im Handel scheitern, und was sie gelingen lässt. Die unabhängige, vendor-neutrale Sicht aus echten Mandaten.

VORWORT

Transformation scheitert selten an der Software.

Sie scheitert an fehlender Struktur, an unklaren Verantwortlichkeiten und daran, dass Menschen nicht mitgenommen werden. Das ist keine Meinung, es lässt sich zeigen.

In über 20 Jahren im Handel habe ich dasselbe Muster immer wieder gesehen: Ein Handelsunternehmen entscheidet sich für ein neues System, der Fokus liegt auf der Technik, und genau dort liegt das Problem nicht. Die großen Studien der Branche bestätigen das, und unsere eigenen Mandate ebenso.

Dieser Report verbindet beides: belastbare Zahlen aus unabhängigen Untersuchungen mit konkreten Ergebnissen aus realen Projekten im Handel und Großhandel. Er ist bewusst **vendor-neutral**, wir verkaufen keine Software und erhalten keine Provisionen. Was Sie hier lesen, folgt keiner Hersteller-Agenda, sondern einem Ziel: Klarheit, bevor investiert wird.

„Klarheit schaffen. Ohne Komplexität zu hinterlassen.“

Zur Methodik

Marktzahlen stammen aus benannten, öffentlich zugänglichen Studien (Quellen, S. 11). Projektzahlen stammen aus echten, anonymisierten INNOVERA-Mandaten. Es werden keine geschätzten oder erfundenen Werte ausgewiesen.

— INHALT

Die Hebel, die über Erfolg und Scheitern entscheiden.

01	Der Handel unter Druck	S. 04
02	Warum ERP-Projekte scheitern	S. 06
03	Der unterschätzte Hebel: der Mensch	S. 07
04	Governance ab Tag 1	S. 08
05	Prozess vor System	S. 09
06	Wenn ein Programm kippt: Rescue	S. 10
—	Fazit, über INNOVERA & Quellen	S. 11

45 %**ÜBER BUDGET**Große IT-Projekte im Schnitt.¹**88 %****ZIELERREICHUNG**Bei exzellentem Change Management.³**40 %****WENIGER SCOPE**

In einem INNOVERA-Mandat.

KAPITEL 01

Der Handel unter Druck.

Margendruck, Omnichannel-Komplexität und Marktplatz-Dominanz treffen auf Systeme und Prozesse, die für eine andere Zeit gebaut wurden.

Der Onlinehandel macht in Deutschland rund **13,1 % des gesamten Einzelhandelsumsatzes** aus, und erstmals werden mehr als die Hälfte dieser Online-Umsätze über Marktplätze erwirtschaftet.⁴ Für den klassischen Handel heißt das: steigender Plattform-Druck, sinkende Margen und die Notwendigkeit, Kanäle, Preise und Bestände in Echtzeit zu synchronisieren.

13,1 %**ONLINE-ANTEIL**

am Einzelhandelsumsatz DE, 2024.⁴

>50 %**ÜBER MARKTPLÄTZE**

der Online-Umsätze in DE.⁴

55 %**MOBIL**

der Online-Umsätze per Smartphone.⁴

Das eigentliche Nadelöhr ist nicht die Technik

Wer auf diesen Druck mit einem neuen ERP-System reagiert, hat den richtigen Reflex, aber oft den falschen Startpunkt. Sortimentslogik, Preis- und Prospektaktionen, Filialbelieferung und Stammdatenpflege sind im Handel hochgradig historisch gewachsen. Ein System allein löst das nicht. Es macht die vorhandene Unordnung nur schneller sichtbar, und teurer.

A photograph of three business professionals in a meeting. A man in a blue blazer and white shirt is smiling and looking towards a woman on the right. The woman on the left is also smiling and holding a pen. They are sitting around a table with a small potted plant and a white mug. The background is a modern office setting with a white wall and a door.

**Technik ist selten
das Problem.
Steuerung, Scope, Daten
und Menschen sind es.**

INNOVERA CONSULTING · AUS DER PROJEKTPRAXIS

Warum ERP-Projekte scheitern.

Die größte je durchgeführte Untersuchung großer IT-Projekte, mehr als 5.400 Vorhaben, ausgewertet von McKinsey gemeinsam mit der University of Oxford, zeichnet ein unmissverständliches Bild:

56 %

weniger Wert, als versprochen, liefern große IT-Projekte im Durchschnitt, bei gleichzeitig 45 % über Budget und 7 % über der Zeit.¹

45 %

ÜBER BUDGET
im Durchschnitt.¹

17 %

EXISTENZBEDROHEND
mit extremen Überschreitungen.¹

12,9 Mio.

\$ PRO JAHR

Kosten schlechter Datenqualität.²

Auffällig ist, woran es **nicht** liegt: selten an fehlender Software-Funktionalität. Die wiederkehrenden Ursachen sind unklare Steuerung, ein zu großer und ungeprüfter Scope, schlechte Stammdaten und Organisationen, die auf die Veränderung nicht vorbereitet sind.

KAPITEL 03

Der unterschätzte Hebel: der Mensch.

Derselbe Inhalt, dieselbe Software, und trotzdem ein dramatisch anderer Ausgang, abhängig allein davon, wie ernst die Veränderung genommen wird.

Die Change-Management-Forschung von Prosci, basierend auf der Befragung von mehr als 2.600 Praktikern, zeigt einen der stärksten Zusammenhänge im Projektgeschäft: Projekte mit **exzellentem Change Management** erreichen oder übertreffen ihre Ziele in 88 % der Fälle. Bei schlechtem Change Management sind es nur 13 %.³

88 %**EXZELLENTES CM**erreichen/übertreffen die Ziele.³**13 %****SCHLECHTES CM**erreichen/übertreffen die Ziele.³**~7x****WAHRSCHEINLICHER**Zielerreichung mit gutem CM.³

Wer Kommunikation, Schulung und die Einbindung der Fachbereiche als „weiches Beiwerk“ behandelt, verschenkt den größten Hebel überhaupt. Im Handel, mit Filialen, Lager und Einkauf, die alle anders arbeiten, ist er besonders kräftig. Deshalb beginnt Change bei INNOVERA an Tag 1, nicht beim Go-Live.

KAPITEL 04 · AUS DER PRAXIS

Governance ab Tag 1.

Ein etabliertes Handelsunternehmen aus dem SHK-Umfeld wollte seine ERP-Einführung von Beginn an belastbar aufsetzen, statt später teuer nachzusteuern.

Gemeinsam wurde ein Fundament geschaffen, bevor die erste Zeile konfiguriert war: ein Projektmanagement-Handbuch als Governance-Rahmen, klare Rollen-, Entscheidungs- und Eskalationswege, Testmanagement ab Projektstart und Change-Maßnahmen ab der ersten Woche.

16**WOCHEN**

Governance, Test & Change parallel.

3**TESTSTUFEN**

Systemtest, Integrationstest, UAT.

12+**STAKEHOLDER**

Kernteam, Fachbereiche, GL.

- Ein verbindlicher Entscheidungs- und Eskalationsweg statt operativer Ad-hoc-Entscheidungen.
- Testmanagement als integraler Bestandteil der Delivery, nicht als nachgelagerte Pflichtübung.
- Frühe Einbindung der Fachbereiche, die Basis für Akzeptanz und einen stabilen Go-Live.
- Volle Transparenz für die Geschäftsführung über Status, Risiken und Fortschritt.

KAPITEL 05 · AUS DER PRAXIS

Prozess vor System.

Vor einer ERP-Neueinführung fehlte einem Drogeriefilialisten die prozessuale Klarheit, mit dem Risiko von Überraschungen, Scope-Explosionen und teuren Anpassungen.

In einem strukturierten Advisory-Vorprojekt wurden die Ist-Prozesse aufgenommen, ein Sollprozessmodell entwickelt und in vier Workshops geschärft: Sortiment, Preisaktionen, Lieferkette und Filiallogistik. Anschließend wurde jede Fachanforderung gegen den ERP-Standard geprüft.

40 %**WENIGER SCOPE**

durch Gap-Analyse vor der Implementierung.

80+**ANFORDERUNGEN**

dokumentiert & priorisiert.

25+**GAPS**

zwischen Anforderung und Standard.

Der Effekt

Indem 40 % des geplanten Scopes vor der Implementierung als unnötig identifiziert wurden, sanken Komplexität, Customizing-Risiko und Kosten, bevor Budget gebunden war. Das ist gemeint mit „erst verstehen, dann handeln“.

Wenn ein Programm kippt: Rescue.

Ein Großhandelsunternehmen steckte in einem fortgeschrittenen ERP-Programm fest: Verzögerungen, Priorisierungskonflikte, Unsicherheit über die Go-Live-Fähigkeit. Als unabhängiger Sparingspartner wurde INNOVERA mit klarem Mandat zur Stabilisierung eingebunden.

12 → 90

Tage: In 90 Tagen wurde das verspätete Programm wieder auf einen belastbaren Fahrplan gestellt, über vier Dimensionen neu strukturiert.

4

DIMENSIONEN

Governance, Scope, Ressourcen, Risiken.

15+

RISIKEN

bewertet und priorisiert.

3

EBENEN

PL, Fachbereich, Geschäftsführung.

Nicht operative Detailarbeit war das Ziel, sondern die Wiederherstellung von Klarheit, Steuerbarkeit und Vertrauen: ein transparenter Status, eine belastbare Steuerungsstruktur und eine klare Priorisierung, mit signifikant reduzierten Go-Live-Risiken.

— FAZIT

Fünf Hebel für eine gelingende Transformation.

01 Prozess vor System.

Erst den Soll-Prozess klären, dann die Software, das senkt Scope, Risiko und Kosten.

02 Governance ab Tag 1.

Rollen, Entscheidungswege und Testmanagement gehören an den Anfang.

03 Datenqualität als eigenes Arbeitspaket.

Schlechte Stammdaten kippen jede Migration, und kosten messbar.

04 Den Menschen ernst nehmen.

Change ab Tag 1 vervielfacht die Wahrscheinlichkeit, die Ziele zu erreichen.

05 Unabhängig steuern.

Eine neutrale Instanz ohne Hersteller-Agenda hält das Programm ehrlich und steuerbar.



— ÜBER INNOVERA

Inhabergeführte, vendor-neutrale Beratung für Prozess- & ERP-Governance im Handel. Wir verkaufen keine Software und erhalten keine Provisionen. Sie sprechen direkt mit dem Gründer, nicht mit einem Junior.

Erstgespräch: 30 Minuten, vertraulich, kostenlos.

Kontakt: +49 40 696384 166 · www.innovaera.de

— QUELLEN

- 1 McKinsey & Company / University of Oxford (BT Centre for Major Programme Management), „Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value“, 2012, Auswertung von mehr als 5.400 IT-Projekten (Anfangsbudget > 15 Mio.11 USD).
- 2 Gartner, zur durchschnittlichen jährlichen Kostenwirkung schlechter Datenqualität (rund 12,9 Mio. USD je Organisation), 2014.