



# ERP-Roadmap

## Handlungsfähig bleiben im Wandel

Markus Guggenbühler

i2s ERP-Seminar | 5. März 2026 | Zürich

kairos● CONSULTING PARTNERS

STRATEGY ADVISORY | INTERIM | PROGRAM MANAGEMENT

# Ausschreibung zur Erarbeitung „Strategie ERP-Zukunft“

## Inhalt

- Vorstellung
- Beispiele aus „Live-Projekten“
- Summary: 10 Key-Learnings aus 25 Jahren
- Kritische Erfolgsfaktoren

# Vorstellung



## Markus Guggenbühler

- Gründer & Inhaber der kairos CONSULTING PARTNERS GmbH
- Breite Berufserfahrung als CEO, CIO, COO mit tiefem Wissen in Digitalisierungs- & IT-Strategien
- Schwerpunkte Retail, Fertigungsindustrie, Services
- Rund 30 Jahre Berufserfahrung in der Führung und strategischen Ausrichtung von IT-, Supply Chain- und Service-Organisationen
- Sturmerprobter Restrukturierungs-Experte
- Persönlichkeit: Auf das wesentliche fokussierter Entscheider. Umsetzungsstark. Kommunikativ auf allen Ebenen der Organisation. Immer mit dem starken Fokus die Konvergenz von Prozessen, Werkzeugen und Unternehmensstrategien
- Master of Management (Sankt Gallen Business School), Dipl. Betriebswirtschaftler, Zertifizierter Verwaltungsrat (Universität Sankt Gallen).

### Fachliche Schwerpunkte

- Aufbau und Optimierungen von Organisationen in IT, Supply Chain, Retail, Services
- Restrukturierung von Projekten und Organisationen in Schieflage
- Strategieberatung von Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen
- Interim- und Projekt-Management

### Branchenschwerpunkte

- IT / Technology / Digitalisierung
- Retail
- Supply Chain
- Fertigungsindustrie

### Berufliche Stationen

#### kairos Consulting Partners GmbH

- Gründer & CEO

#### Frista Retail AG

- Partner, Verwaltungsratspräsident und Delegierter des Verwaltungsrats

#### MANOR AG

- CIO (incl. Leitung Supply Chain) und Mitglied der Geschäftsleitung.

#### VALORA AG

- Group CIO und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung.

### Betreute Kunden (Auszug)

- Migros Industrie AG
- REWE
- Görtz Schuhe
- Rodday
- Oberalp / Salewa

### Projekterfahrung (Auszug)

#### • Programm-Leitung Einführung SAP S/4 HANA (Retail, Marktführer Schweiz)

Ablösung der bestehenden ERP-Systeme mit einhergehender Prozessharmonisierung und Wechsel auf SAP S/4 in einem produzierenden Unternehmen.

Übernahme in kritischer Programm-Situation, Restrukturierung und Neuausrichtung mit Geschäftsleitung und Verwaltung

#### • Definition und Implementierung und Transformation Retail-Plattform (Warenhausgruppe Schweiz)

Grundlegende Neudefinition der IT-Strategie. Transformation einer "Do-it-yourself-IT" zu Standard- und Cloudbasierendem Betriebsmodell incl. Definition neuer Governance-Strukturen

Definition und Implementierung einer neuen Omnichannel-Plattform  
Evaluation and Programm-Initialisierung

#### • Strategische Integration Einkaufsorganisation Italien (Retail, Deutschland)

Strategie, Abstimmung mit Headquarter Deutschland

# Vorstellung

## Unsere Dienstleistungen und Schwerpunkte

- Transformationen in IT- und Prozessumgebungen
- Turnaround von «Red-Flag-Projekten»
- Due Diligence
- Merger Integration
- Business Development

### PROJEKTE

ADVISORY  
CONSULTANCY  
INTERIM MANAGEMENT

### SCHWERPUNKTE

- Digitalisierung und strategische IT
- Transformation von ERP- und Kernsystemen
- Finanzen, Controlling
- Change, Training

- Strategieentwicklung IT- und Supply Chain
- Programm-/Projektmanagement
- Change-Management
- Prozessberatung

### KOMPETENZEN

# Beispiele aus „Live-Projekten“

## valora

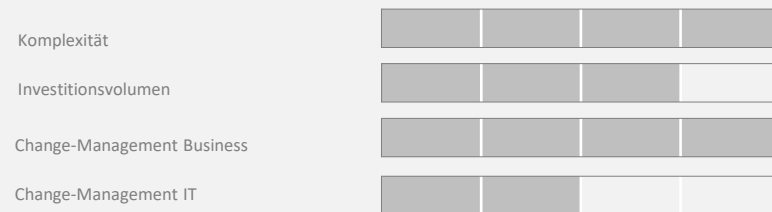
Unternehmen:  
Valora AG, Muttenz

### Umfang:

- Definition und Umsetzung umfassendes Digitalisierungsprogramm
- Konvergenz Strategie – Prozesse - IT
- Implementierung SAP ERP 6.0. Konsolidierung von 18 verschiedenen Logistik-Systemen auf 2 System

### Herausforderung:

- Turnaround-Situation für gesamtes Unternehmen
- Krisenmanagement zum Re-Start ERP-Programm bis zum erfolgreichen Abschluss
- Zahlreiche M&A – Aktivitäten während Projektumsetzungen
- Hohe Widerstände in Ländergesellschaften gegen Zentralisierung und Outsourcing-Programm



## MIGROS Industrie

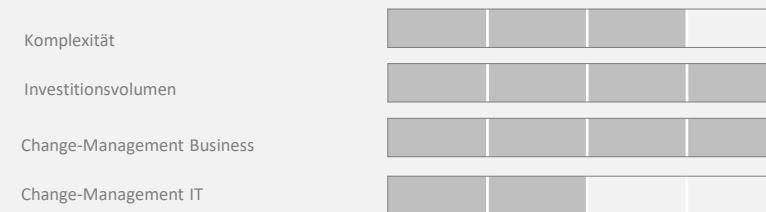
Unternehmen:  
Migros Industrie, Zürich

### Umfang:

- Re-Definition ERP-Strategie für Produktionseinheit des grössten Retailers in der Schweiz auf Basis SAP S4/HANA
- Zentrales ERP, S&OP, PLM, Integration Produktionssysteme
- Neu-Defintion Governance-Strukturen und Programm-Ausrichtung Business-Umfang 6 Mrd CHF, 5 Segmente (Food, FMCG)
- Aufbau 5-Jahres-Strategie nach Abschluss Programm

### Herausforderung:

- Übernahme Programm in Krisensituation (Unklare Zielsetzungen, fehlendes Business-Involvement, fehlende Governance-Strukturen)
- Definition und erfolgreicher Re-Start mit allen beteiligten Stakeholdern
- Definition und Verankerung Erfolgs-KPI mit Business



Projekt mit „Learning-Potential“



# Beispiele aus „Live-Projekten“

## MANOR

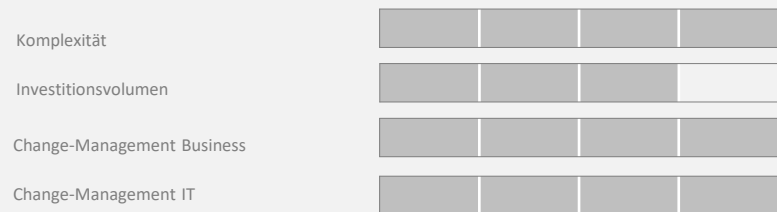
Unternehmen:  
Manor AG, Basel

### Umfang:

- Grundlegende Neu-Definition der IT-Strategie (Innerhalb Unternehmens-Restrukturierung)
- Definition, Auswahl, Implementierung neue Omnichannel-Plattform (ERP, POS, CRM und DWH/BI Systemplattformen)

### Herausforderung:

- Transformation (zu) spät begonnen
- Umfassendes Change-Management
- Hoher Business-Druck zur Schaffung neuer Services und Innovationen während an der Basis erneuert wird
- Hoher Kostendruck / Reduktion Projektressourcen während Programm



## MediaMarkt SATURN

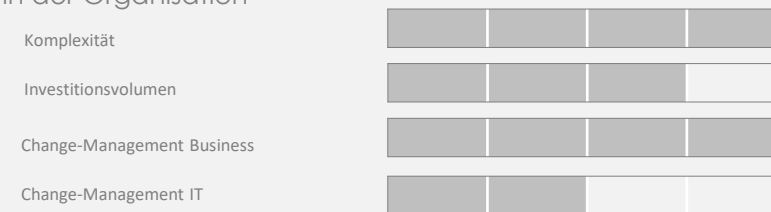
Unternehmen:  
MediaMarktSaturn, Deutschland

### Umfang:

- Programm zur Optimierung von Organisationsstrukturen, Reduzierung prozessualer Schwachstellen und Senkung indirekten Ausgaben und Personalkosten
- Aufbau effizienter Strukturen für die Programmausführung, inkl. Rollen & Verantwortlichkeiten
- Regelmäßige Berichterstattung an alle Anspruchsgruppen (Vorstand, Gesellschafter, beteiligte Funktionen und Mitarbeitende)

### Herausforderung:

- Überführen von Zielen in transparente und quantifizierbare Maßnahmen für die Organisationseinheiten
- Aktives Change-Management und souveräne Kommunikationsbegleitung in der Organisation



# Summary

Vorweg: Unsere Learnings aus grossen ERP-Programmen...

1

Die Zeiten grosser Effizienzgewinne durch eine ERP-Einführung sind vorbei.

→ Wird aber von den Software-Herstellern immer noch behauptet

2

Ein ERP-Projekt absorbiert eine (Gross-) Organisation. Über Jahre.

→ Kaum noch machbar im Wettbewerb

3

Das Risiko zu scheitern steigt exponentiell zur Projektgrösse

→ Komplexität treibt vor allem Risiko von Zeit-, Kosten- und Fail-Risiko

4

Die Auswahl der Software ist oft nicht der entscheidende Faktor

→ Innovationsgrad, bestehende IT-Landschaft und «Culture-fit» sind strategisch relevant

5

Implementierungspartner übernehmen letztlich keine Verantwortung

→ Auch der beste Vertrag kann dies kaum verhindern

# Summary

Vorweg: Unsere Learnings aus grossen ERP-Programmen...

6

Die Komplexität spielt sich in und an den Schnittstellen zu Umsystemen ab  
→ Wird aber in der Regel nicht genügend betrachtet

8

Der Projektscope kann über einen Zeitraum von > 1 Jahr nicht stabil sein  
→ Business dreht sich zu schnell und Projekt wird so zum Bremsklotz

7

Agile Methoden und ERP-Projekte sind schwer – oder gar nicht –  
zusammenzubringen  
→ Grund: Viele Abhängigkeiten und auch vertragliche Absicherung

9

Kosten- und Zeitbudgets werden überschritten.  
→ Besser knapp planen als zu lange planen

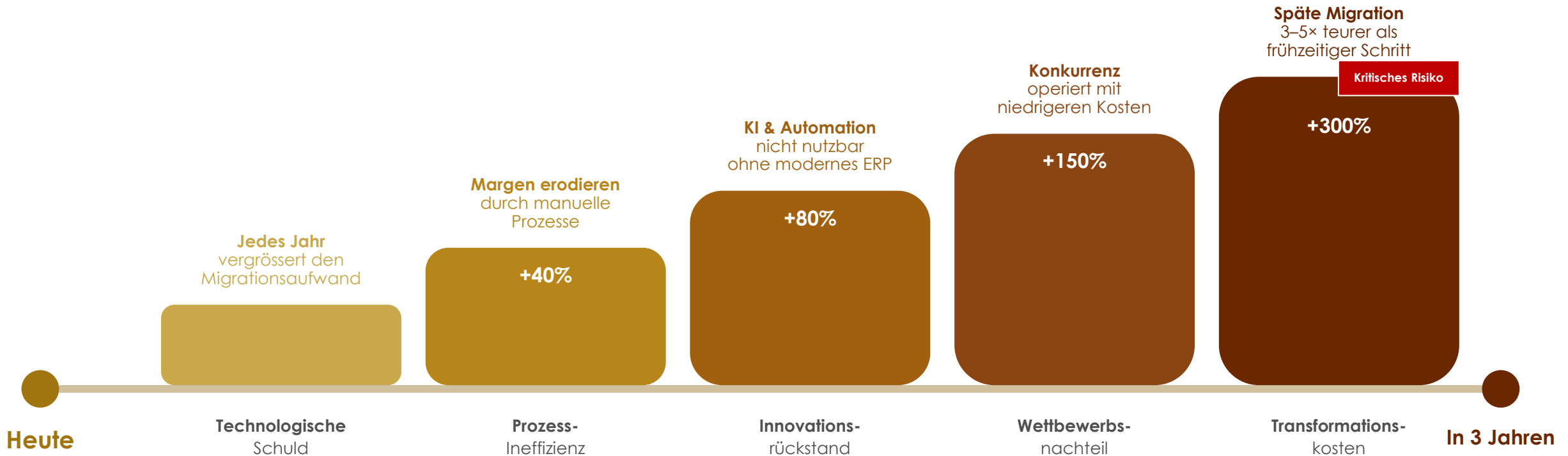
10

Interne IT-Organisationen sind während der Projektlaufzeit mit 2 Welten  
beschäftigt  
→ Know-How für neue Systeme müssen während bzw. im Projekt aufgebaut werden



# Warum frühzeitig handeln?

## Konsequenzen eines verzögerten ERP-Projekts und verspäteter Innovationsnutzung



**Fazit: Jedes Jahr Verzögerung kostet mehr – und holt sich nicht zurück.**

# Kritische Erfolgsfaktoren

## (1) Alignment Verwaltungsrat und Management mit dem Projekt

1



### VR-Commitment als strategische Voraussetzung

ERP-Programme brauchen Rückendeckung auf höchster Ebene – fehlende Unterstützung führt zu Entscheidungsvakuum

2

### Klare Rollenverteilung VR, CEO und Projektsteuerung

Verantwortlichkeiten müssen vor Projektstart definiert sein – unklare Governance ist häufigster Scheiterungsgrund

3

### Regelmässiges Reporting mit KPIs

Der VR braucht wenige, aber relevante Steuerungsgrössen – kein Micromanagement, aber strategische Übersicht

4



### Scope- und Budgetentscheide auf VR-Ebene

Wesentliche Anpassungen dürfen nicht auf Projektleitungsebene entschieden werden – Eskalationspfade festlegen

5

### Change-Readiness des Managements

ERP-Projekte scheitern häufiger an Menschen als an Technologie – aktives Management-Commitment ist nicht verhandelbar

VR&GL müssen hinter dem Projekt stehen – und das Projektteam stärken und arbeiten lassen

# Kritische Erfolgsfaktoren

## (2) Klare Steuerung Projektziele über lange Laufzeiten

1

### Verbindliche Zieldefinition zu Projektbeginn

Vage Ziele führen zu unkontrolliertem Scope Creep – Projektziele müssen SMART formuliert und schriftlich fixiert sein

2

### Phasierte Meilensteine als Steuerungsgrösse

Klare Go/No-Go-Entscheide nach jeder Phase ersetzen das Jahresbudget als alleinige Planungsgrundlage

3



### Scope Freeze-Prinzip konsequent anwenden

Business-Anforderungen werden zu Phasenbeginn eingefroren – neue Anforderungen kommen erst in der Folgephase

4

### Aktives Risikomanagement mit klaren Owners

Risikolog mit Verantwortlichen ist Pflicht – kein Projekt über 12 Monate ohne externen Review-Checkpoint

5



### Regelmässige externe Projektaudits

Unabhängige Lagebeurteilung verhindert Betriebsblindheit – besonders kritisch in der Mitte der Projektlaufzeit

**Fokus! Fokus! Fokus!**

Aber verändernde Business-Needs zu festen Punkten im Projekt einbauen.

# Kritische Erfolgsfaktoren

## (3) Effizientes Management der Implementierungspartner

1

### Vertrag setzt Rahmen – Beziehung entscheidet

Reale Steuerung erfolgt  
über Beziehung,  
Eskalationskultur und  
Transparenz – kein Vertrag  
ersetzt aktives  
Management

2

### Interne ERP-Kompetenz aufbauen

Ohne interne Gegenmacht  
ist der Auftraggeber dem  
Partner ausgeliefert –  
Wissensgefälle kostet Zeit  
und Geld

3

### Klare Abnahmekriterien vor Projektstart

Abnahmebedingungen für  
Lieferobjekte müssen vor  
Umsetzungsbeginn  
vereinbart sein – nicht  
nachträglich verhandelt  
werden

4

### Change Requests konsequent steuern

Jede Scope-Erweiterung  
braucht Business Case und  
formale Genehmigung –  
unkontrollierte Changes  
sind häufigste  
Kostenursache

5

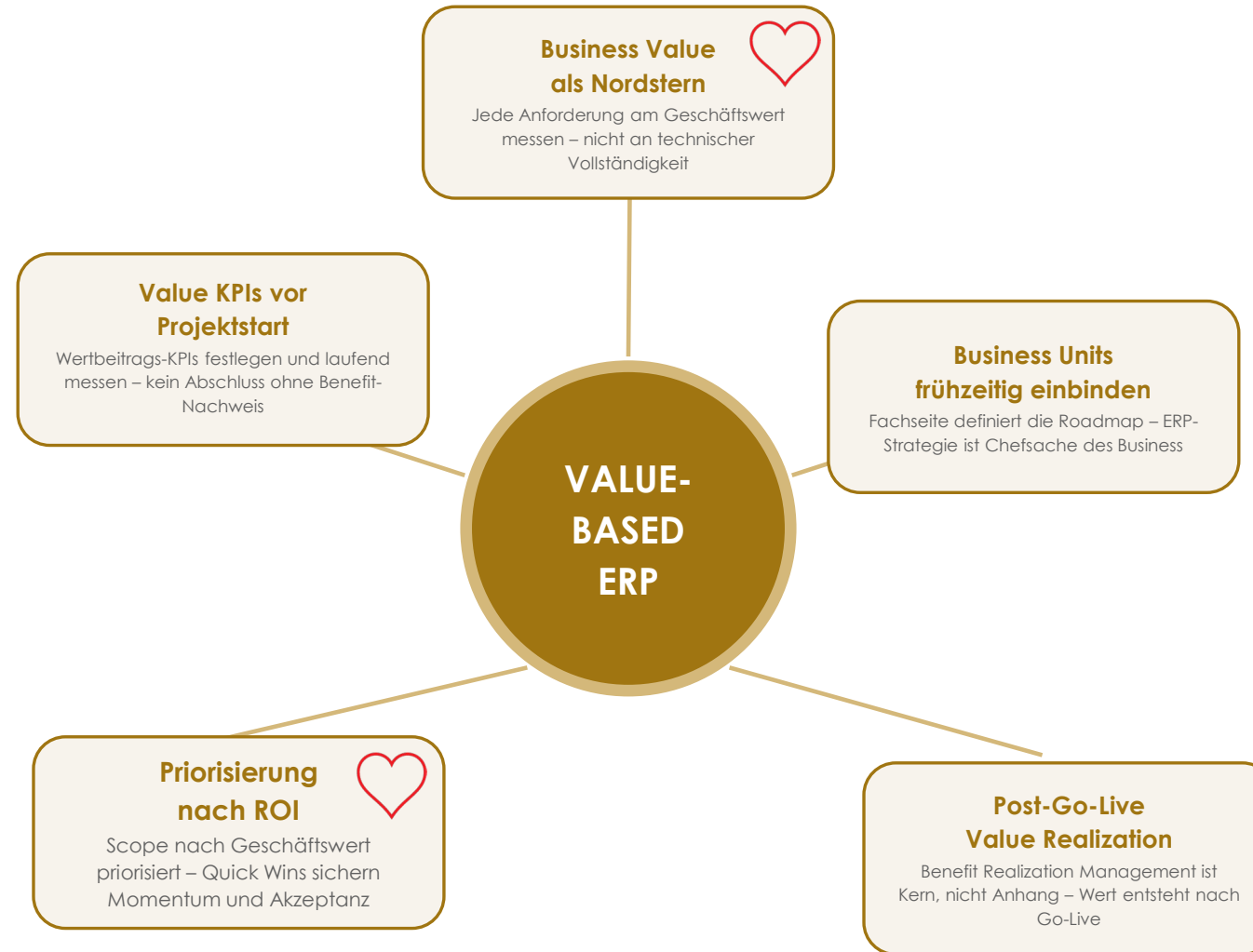
### Regelmässige Leistungsbeurteilung

Implementierungspartner  
sind an Lieferzielen zu  
messen – Retrospektiven  
und formale Reviews sind  
kein Nice-to-have

Kunde und Implementierungspartner sind ein Team.  
Deshalb: Klartext und feste Regeln.

# Value-based ERP-Strategie

## Sicherstellung direkter Wertbeitrag für das Business





# Vielen Dank!

## Q&A





# kairos● CONSULTING PARTNERS

STRATEGY ADVISORY | INTERIM | PROGRAM MANAGEMENT

Markus Guggenbühler

Gründer & Managing Director

Sonnenweg 9  
CH-4104 Oberwil BL  
+41 79 435 75 80  
[mg@kairos-consultingpartners.com](mailto:mg@kairos-consultingpartners.com)

---

**καιρός** (kairos )

Die Identifikation des optimalen Zeitpunkts für Ihren strategischen Erfolg.