

Exzellenz, AI und Integration – ERP als Werttreiber in Private Equity

Von Dr. Moritz Hagenmüller und Dr. Michael Harnisch

Innovation und Skalierbarkeit als grundlegende Werttreiber

Ein modernes ERP-System ist weit mehr als eine technische Plattform: Es ist das operative Rückgrat eines Unternehmens, das sämtliche Wertschöpfungsprozesse verbindet und strategische Hebel freisetzt. Richtig implementiert harmonisiert es Operating Models, Geschäftsprozesse sowie Daten und legt damit die Grundlage für End-to-End-Integration, Skalierbarkeit und Flexibilität. ERP ist ein Enabler für datengetriebene Entscheidungen, KI-gestützte Innovationen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle – und schafft so messbare Effizienzgewinne und die Basis für Wertsteigerung und schnelle Exit-Readiness in Private Equity-Szenarien.

Es gibt einen wachsenden Markt für ERP-Transformationen, der aktuell auf rund 50 Mrd. Euro geschätzt wird und weiter wächst. Ein Ökosystem an Partnern hat sich entwickelt, das Unternehmen optimal bei der erfolgreichen Umsetzung begleitet, z. B. Systemintegratoren, Softwareanbieter oder strategische Beratungen. Dennoch werden immer noch viele dieser Initiativen primär aus IT-Perspektive angegangen. Erfolgskritisch ist jedoch die Klärung strategischer Fragen vorab, wie beispielsweise:

- Was sind die zukünftigen Fähigkeiten, die das Unternehmen abbilden muss und welche Änderungen ergeben sich aus der Unternehmensstrategie?
- Wie kann das Wachstum des Unternehmens durch Technologie und Geschäftsprozesse nachhaltig unterstützt und sichergestellt werden?
- Wie können Digitalisierung, Automatisierung und KI zu Prozesseffizienzen führen?
- Welche Rolle spielt ERP in der zukünftigen Unternehmensstrategie und wie wird Künstliche Intelligenz integriert?

Die Klärung solcher strategischen Fragen ist entscheidend, um alle Projektbeteiligten – auch über Unternehmensgrenzen hinaus – zu mobilisieren. Sie schafft die Basis für einen passenden Projektplan und hilft bei der Auswahl der richtigen Partner.

ERP-Transformation im Private Equity-Kontext

Warum ist ERP-Transformation so wichtig?

- Strategischer Hebel für Wertsteigerung, Zukunftsfähigkeit und Exit-Readiness.
- Veraltete ERP-Systeme führen laut einer BCG-Studie bei 56 Prozent der Investoren zu Bewertungsabschlägen von über 10 Prozent – davon erwarten 43 Prozent eine Reduktion um 10–20 Prozent, rund 13 Prozent rechnen sogar mit noch höheren Abschlägen.

- Bis spätestens 2030 endet die Wartung von SAP ECC – viele Portfoliounternehmen müssen jetzt handeln.

- EBIT: 10–20 Prozent Einsparungspotential durch Effizienzsteigerungen und Automatisierung.

Eine fehlende oder verspätete ERP-Transformation birgt zudem operative Risiken (z. B. durch System- und Produktionsausfälle), strategische Limitationen und Wertabschläge. Dennoch herrscht im Private Equity-Umfeld häufig Zurückhaltung:

Wie wir arbeiten:

BCG unterstützt seine Kunden bei herausfordernden ERP-Transformationen in unterschiedlichsten Rollen – von der strategischen Planung, dem Programmaufsatz und der Auswahl der richtigen Systemintegratoren und Partner, über ERP-Health-Checks und Activist PMO-Unterstützungen bis hin zur Sicherstellung der geplanten Wertbeiträge während der Implementierung. Dabei bringen unsere BCG-Experten umfangreiches Verständnis für die funktionalen Notwendigkeiten und industriespezifischen Herausforderungen unserer Kunden mit, um ERP-Transformationen wertorientiert und erfolgreich zu gestalten.

Klassische ERP-Programme gelten als langwierig, komplex und kapitalintensiv – schwer vereinbar mit dem begrenzten Investmenthorizont. Oft wird ERP eher als technologische Pflicht oder Absicherungsmaßnahme gesehen, nicht als aktiver Werthebel. Hinzu kommt: Viele Portfoliounternehmen sind über Buy-and-Build-Strategien gewachsen, häufig ohne Integration der Kernsysteme. Der zunehmende Anteil an Carve-outs zwingt ebenfalls zur Neuaufstellung der IT-Architektur. Moderne ERP-Plattformen schaffen hier die notwendige Standardisierung und Geschwindigkeit.

Typische Hürden und Vorbehalte:

- Wahrnehmung als langwierig, teuer, komplex – schlecht vereinbar mit begrenzter Haltedauer.
- Fokus vieler PE-Häuser liegt auf Risikominimierung statt Wertrealisierung.
- ERP-Transformationen werden oft verschoben oder dem nächsten Eigentümer überlassen.

Dabei wird eine zentrale Chance vergeben: Richtig strukturiert können ERP-Programme EBIT-Effekte von 10–20 Prozent des Umsatzes erzielen und sind damit echte Treiber operativer Exzellenz. Besonders in einem Marktumfeld, in dem Multiple-Expansion und Financial Engineering weniger Spielraum lassen, rückt ERP als Alpha-Hebel für Effizienz und Wachstum in den Vordergrund.

Wie lassen sich diese Hürden überwinden?

- Klares Zielbild mit Fokus auf die relevanten Stellschrauben und PE-spezifischen Prioritäten.
- Strukturierte Steuerung externer Partner, zugeschnitten auf Geschwindigkeit und Ergebnisse.
- Messbare Business Cases, die EBIT-Effekte bereits während der Haltedauer belegen.
- Cloudbasierte ERP-Lösungen für einen Zugang zu KI- und Automatisierungspotenzialen.

Wer frühzeitig handelt, steigert nicht nur Effizienz und Wachstum, sondern sichert auch die Exit-Fähigkeit – und gewinnt im Wettbewerb um attraktive Renditen.

Erfolgsfaktoren für ERP-Transformationen im Private Equity-Umfeld

Klarheit, Tempo und ein konsequenter Fokus auf Wert sind entscheidend – fünf Prinzipien zeigen, wie sich Erfolge und nachhaltiges Wachstum schnell verbinden lassen.

1. Strategische Klarheit und Wertorientierung

Der Startpunkt liegt stets in einem klaren Business- und Tech-Zielbild, das zentrale Ziele in konkrete Hebel übersetzt und sie in einer Roadmap sowie einem Business Case verankert. Ein solches Zielbild schafft frühzeitig Transparenz über Umfang und Prioritäten. Der Fokus sollte dabei auf Maßnahmen liegen, die innerhalb der Haltedauer realisierbar sind – weniger kritische Themen können bewusst ausgeklammert werden.

Impressum

Verlag: Reif Verlag GmbH · Alfred-Jost-Straße 11 · 69124 Heidelberg
Peter Reif · peter.reif@reifverlag.de · www.manager-wissen.com

Redaktion: Christian Deutsch · info@deutsch-werkstatt.de
Regina Gödde, E-Mail: regina.goedde@reifverlag.de
Layout: metropolmedia, 69245 Bammental · Druck: ColorDruck Solutions, 69181 Leimen



2. Geschwindigkeit schlägt Perfektion

Für Investoren zählt vor allem eines: Geschwindigkeit und sichtbare Erfolge. Iteratives Vorgehen, frühe Pilotprojekte und pragmatische „No-Regret-Moves“ ermöglichen eine schnelle Realisierung erster Wertbeiträge und schaffen Vertrauen in die Transformation.

3. Proaktive Programmorganisation und -Governance

Erfahrenes Projektmanagement und klare Governance gewährleisten eine erfolgreiche Steuerung von Transformationen, selbst unter hohem Ergebnisdruck. Der gezielten Steuerung externer Partner, wie beispielsweise Systemintegratoren, kommt eine besondere Bedeutung zu, da hier Anforderungen wie Umsetzungsgeschwindigkeit, fokussierter Transformationsumfang und konsequente Wertrealisierung entscheidend sind.

4. Akzeptanz durch Change-Management

ERP-Programme sind keine reinen IT-Projekte, sondern in erster Linie eine Weiterentwicklung von Prozessen und Arbeitsweisen. Der menschliche Faktor spielt bei diesen Veränderungen eine entscheidende Rolle – sowohl bei der Implementierung als auch bei der laufenden Nutzung. Change-Management muss also besonders zielgerichtet, schnell umsetzbar und auf konkrete Ergebnisse ausgerichtet sein. Nur so gelingt es, die Mitarbeiter trotz hoher Umsetzungsgeschwindigkeit aktiv einzubinden und Veränderungen dauerhaft zu etablieren.

5. Standardisierung statt Individualisierung

Standardisierung und der Einsatz vordefinierter Industry Best Practices sind hier die entscheidenden Hebel – sie reduzieren Komplexität, Implementierungsaufwände und somit die Time-to-Value. Darüber hinaus lassen sich standardisierte Systeme deutlich einfacher und schneller in bestehende Plattformstrukturen integrieren (z. B. im Buy-and-Build-Kontext).

Wertbeitrag von ERP im Private Equity-Umfeld

Welche konkreten Wertpotenziale lassen sich im Private Equity-Kontext realisieren und welche spezifischen Besonderheiten gilt es dabei zu beachten?

ERP-Transformationen haben im Private Equity-Umfeld besondere strategische Relevanz: Sie steigern Effizienz und Profitabilität und beeinflussen zugleich die Bewertung beim Exit. Damit adressieren sie zwei zentrale Dimensionen der Value Creation – operatives Ergebnis und Multiples.

Der entscheidende Unterschied zur klassischen Transformation liegt im Zeithorizont. Ergebnisse müssen innerhalb deutlich kürzerer Fristen erzielt werden, während herkömmliche Programme oft mehrere Jahre dauern. Verzögerungen erhöhen die Fallhöhe – gelingt die Umsetzung, wirkt sie doppelt wertsteigernd durch bessere Performance und ein attraktiveres Asset-Profil für Käufer.

Investoren fokussieren sich deshalb auf Werthebel, die in der typischen Haltedauer von 4–7 Jahren realisierbar sind. Eine gelungene Transformation verkürzt die Time-to-Value, steigert den Wert innerhalb der Haltedauer und macht das Asset attraktiver für Käufer. Auch hohe Investitionen lassen sich rechnen: Eine ERP-Einführung kostet meist 2–4 Prozent des Jahresumsatzes. Bei 500 Mio. Euro Umsatz entspricht das 10–20 Mio. Euro. Schon ein zusätzlicher EBITDA-Beitrag von 2 Mio. Euro refi-

nanziert die Investition – vorausgesetzt, der Exit erfolgt auf Basis eines 10-fachen Multiples. Der Effekt: vorgezogene Rückzahlung des eingesetzten Kapitals bei der Veräußerung des Unternehmens.

Die Umsetzung erfordert enge Zusammenarbeit zwischen Management, Fachbereichen, IT, Investoren und externen Partnern. Nur ein gemeinsames Zielbild und konsequente Steuerung sichern den gewünschten Erfolg – operativ wie strategisch.

Im folgenden Teil werden ERP-Transformationen im Private Equity-Kontext aus unterschiedlichen Perspektiven und entlang der Wertschöpfungskette beleuchtet. Vertreten sind Technologieanbieter wie SAP, Portfoliounternehmen mit erfolgreicher Umsetzung einer ERP-Transformation wie Stada, Private Equity-Investoren wie EQT sowie erfahrene Systemintegratoren wie Infosys.

Trotz unterschiedlicher Perspektiven wird deutlich: Wird ERP richtig implementiert, ist es weit mehr als bloße IT-Modernisierung – es entwickelt sich zu einem zentralen Treiber für den Deal-Value.

Operative Exzellenz durch Standardisierung und Automatisierung

Durch Standardisierung, Harmonisierung und Automatisierung von End-to-End-Prozessen in Finance, Produktion und Vertrieb werden Ineffizienzen beseitigt, Kosten gesenkt und Abläufe schneller und qualitativ hochwertiger, z. B. bei Abschlüssen, Termintreue und Service-Levels. Moderne Cloud-ERP-Systeme senken Infrastruktur- und Wartungskosten, verschieben Investitionen von Capex zu Opex und entlasten den IT-Betrieb durch automatische Updates. So entsteht ein flexibler Kostenrahmen, der Kapital für Wachstum freisetzt – ein zentraler Hebel im Private Equity-Umfeld, besonders für Unternehmen mit Buy-and-Build-Historie, wenn fragmentierte Einheiten auf einer einheitlichen Plattform konsolidiert werden. Moderne ERP-Systeme bieten die folgenden Funktionalitäten:

1. Skalierbarkeit und Wachstumsfähigkeit

Sie erleichtern die Integration von Zukäufen und beschleunigen Carve-outs. Standardisierte Templates und Prozesse schaffen Day-1-Readiness, sichern Synergien und reduzieren die Abhängigkeit von TSAs. Damit wird ERP zu einem Enabler für Buy-and-Build-Strategien im Private Equity-Umfeld. Zeitgemäße ERP-Systeme bieten außerdem die Skalierbarkeit, um neue Märkte, Produktlinien oder Geschäftsmodelle schnell und effizient zu erschließen. Cloud- und modulare Architekturen ermöglichen zudem eine schrittweise Erweiterung ohne Systembrüche. So wird ERP zum strategischen Fundament für weiteres Wachstum und positioniert das Unternehmen als „Ready-to-Scale“. Käufer erkennen darin eine belastbare Plattform für zukünftige Expansion. Das steigert unmittelbar Multiples und Renditen.

2. Transparenz & Steuerungsfähigkeit

Sie erhöhen die Steuerbarkeit von Portfoliounternehmen. Einheitliche Kennzahlen und transparente Reports schaffen Vertrauen, verbessern die Planbarkeit und erleichtern die Abstimmung mit Investoren.

3. Neue Business-Capabilities und Innovationskraft

Sie sind weit mehr als Effizienztreiber. Sie integrieren neue Technologien wie Künstliche Intelligenz

nahtlos in Geschäftsprozesse, ermöglichen datengetriebene Entscheidungen, Automatisierung und neue Geschäftsmodelle. Im Private Equity-Kontext wirken sie als strategischer Differenzierungshebel und steigern die Attraktivität von Portfoliounternehmen deutlich. ERP-Migrationen sind dabei kein isoliertes IT-Projekt, sondern ein Kernbaustein digitaler Transformation und Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Cloud- und KI-Technologien wie GenAI.

Fazit – Das richtige Setup zählt

Um die Klammer zu schließen: All diese Effizienzen lassen sich nur heben, wenn die Perspektiven aller Beteiligten zusammengeführt werden. Jede Partei, die an einer ERP-Transformation beteiligt ist, bringt ihre eigene Sichtweise und Rolle ein – vereint jedoch durch das gemeinsame Ziel, Wert zu schaffen:

- › Unternehmen tragen die Verantwortung, die Transformation nicht nur umzusetzen, sondern nachhaltig in ihrer Organisation zu verankern.
- › Technologieanbieter wie SAP liefern die Plattform und somit Basis für ERP-Transformationen.
- › Systemintegratoren wie Infosys steuern tiefes technisches Know-how sowie Erfahrung in der Umsetzung komplexer Implementierungen bei.
- › Private Equity-Investoren wie EQT bringen die Wertperspektive ein und definieren eine klare Zielvision sowie den zugeschnittenen Scope der Transformation.
- › Portfoliounternehmen wie STADA binden sowohl Business und IT von Beginn an umfangreich ein, um das Programm bis zum Go-live gemeinsam diszipliniert am Zielbild ausrichten zu können.
- › Strategische Beratungen wie BCG orchestrieren die Partner und stellen sicher, dass ERP-Projekte konsequent auf definierte Werthebel ausgerichtet bleiben, statt sich in IT-Komplexität zu verlieren.

Der Schlüssel zum Erfolg: Ein ERP-Programm gelingt nur, wenn all diese Perspektiven strukturiert zusammengebracht und orchestriert werden. Auf den folgenden Seiten erhalten Sie einen detaillierten Einblick in diese verschiedenen Rollen und Perspektiven – und wie sie gemeinsam ERP-Transformationen ermöglichen.

Die Autoren



Dr. Moritz Hagenmüller ist Managing Director & Senior Partner bei BCG und ein führender Experte für Digital- und Technologiestrategien. Er arbeitet an der Schnittstelle von BCGs Technology & Digital Advantage Practice sowie der Principal Investors & Private Equity Practice und berät Unternehmen insbesondere in M&A Kontexten.



Dr. Michael Harnisch ist Managing Director & Partner bei BCG. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Leitung großer ERP-Programme in den Branchen Gesundheitswesen, Life Sciences, Energie und Konsumgüter.

Cloud-ERP und Modularität: Erschließung von Mehrwert für PE-Unternehmen

Von Nicolas Monnier

Viele Portfoliounternehmen von Private Equity-Gesellschaften kämpfen mit fragmentierten Systemen, manuellen Prozessen und fehlender Transparenz. Diese Faktoren erschweren die Skalierbarkeit, verzögern Integrationen und behindern die digitale Transformation. Gerade in Zeiten kürzerer Haltedauern wird operative Exzellenz zum zentralen Treiber. SAP S/4HANA Cloud mit modularen Funktionen bietet hierzu Lösungen an. Schnelle KI-Implementierung, eine zügige Integration, eine bessere Skalierbarkeit und Echtzeit-Transparenz schaffen so einen messbaren strategischen Mehrwert für PE-Portfolios.

Warum moderne ERP-Systeme entscheidend sind

Moderne ERP-Systeme wie SAP S/4HANA sind mit einer modularen und cloudbasierten Architektur designt. Das bedeutet:

- **Modulares Deployment:** Unternehmen führen nur Module ein, die sie benötigen (z. B. Finance, Procurement, Supply Chain) mit der Option, weitere bei Bedarf zu skalieren. Dadurch wird die Time-to-Value reduziert.
- **Cloud Scalability:** Schnellere Implementierung, geringere Infrastrukturkosten und nahtlose Updates für das gesamte Unternehmen.
- **Eingebettete Intelligenz:** AI- und Analytics-Funktionen liefern Echtzeiteinblicke, präzise Prognosen und frühzeitige Risikoerkennung.
- **Two-Tier-ERP-Strategie:** Hybrides Modell mit SAP S/4HANA auf Gruppenebene und maßgeschneiderten Lösungen auf Portfolioebene. So bleibt die zentrale Steuerung erhalten, ohne dass Flexibilität verloren geht.

Kurz gesagt: Cloud-ERP passt perfekt zum Private-Equity-Modell: schnell einsatzbereit, flexibel erweiterbar und konsequent auf Wertsteigerung ausgerichtet.

Wertrealisierung mit Tempo und Transparenz

Für PE-gestützte Unternehmen bietet ein modernes ERP-System klare strategische und operative Vorteile:

- **Speed-to-Integration:** Schnellere Day-1-Readiness, effiziente Post-Merger-Integration und Carve-outs dank standardisierter Cloud-Templates.
- **Real-Time Visibility:** Einheitliches KPI-Reporting und konsistente Analytics für bessere operative und strategische Entscheidungen.
- **Operational Efficiency:** Automatisierung von Finance-, Procurement- und Compliance-Prozessen zur Kostensenkung und Ressourcenschaffung.
- **Scalable Growth:** Unterstützung internationaler Expansion, Add-on-Akquisitionen und IPO-Readiness über eine global konforme Plattform.

Mehrwert für alle Stakeholder im PE-Umfeld

Cloud- und modulare ERP-Systeme schaffen messbaren Mehrwert für alle Beteiligten in Private Equity-Portfolios. PE-Sponsoren gewinnen Transparenz und beschleunigen Due-Diligence- und Transformationsprozesse. CFOs und CIOs profitieren von modernisierten Finanz- und IT-Funktionen durch eine

erhöhte Umsetzungsgeschwindigkeit. Operating Partner steigern das EBITDA durch automatisierte Prozesse und datengestützte Entscheidungen, während Führungskräfte der Portfoliounternehmen ihre Teams mit benutzerfreundlichen, skalierbaren Tools effizient wachsen lassen können.

SAP S/4HANA Cloud: Die passende Lösung für jede Unternehmensgröße

Private Equity-Portfolios bestehen häufig aus Unternehmen unterschiedlichster Größe – von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) bis hin zu Large Enterprises. SAP bietet für beide Szenarien passende ERP-Cloud-Lösungen, die auf die spezifischen Anforderungen zugeschnitten sind.

SAP S/4HANA Cloud Public Edition bietet mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit zur Modernisierung – ohne die hohen initialen Kosten und die Komplexität traditioneller Systeme. D.h.:

- **Geringere Total Cost of Ownership:** Cloud-Bereitstellung eliminiert Infrastrukturinvestitionen, reduziert den Wartungsaufwand und entlastet so knappe IT-Ressourcen.
- **Schnelle Time-to-Value:** Vorkonfigurierte Best Practices aus der Industrie und modulare Implementierungen ermöglichen es KMUs, schnell live zu gehen und den Wertschöpfungszeitplan zu beschleunigen.
- **Scalable-as-you-Grow:** Cloud-ERP erlaubt es kleineren Unternehmen, mit den Kernfunktionen im Finanzbereich zu starten und bei Bedarf schrittweise Supply Chain, Procurement oder Compliance zu integrieren.
- **Enterprise-Grade-Funktionalitäten:** Selbst kleinere Firmen erhalten Zugang zu fortschrittlicher Analytics, KI-gestützter Automatisierung und globalen Compliance-Tools, auf die sie sonst keinen Zugriff hätten.

Praxisbeispiel 1: KMU

Ein mittelgroßes europäisches Industriedienstleistungsunternehmen, kurz zuvor von einem PE-Sponsor übernommen, musste seine Finanzprozesse professionalisieren und auf internationale Expansion vorbereiten. Aufgrund veralteter Tools und begrenzter personeller Ressourcen war eine klassische ERP-Einführung zu teuer und zu langsam. Die Wahl fiel auf SAP S/4HANA Cloud Public Edition für Finance und Procurement. Innerhalb von vier Monaten wurde das Finanzreporting über drei Gesellschaften standardisiert.

„Cloud-ERP hat uns die Power eines globalen Systems gegeben – mit der Geschwindigkeit und Erschwinglichkeit, die zu unserer Unternehmensgröße passt. Es hat die Grundlage für Wachstum geschaffen, ohne unsere Teams zu überfordern.“

– CFO eines mittelständischen Industriedienstleistungsunternehmens –

Praxisbeispiel 2: Large-Enterprise-Segment

Eine führende PE-Firma hat kürzlich SAP S/4HANA Cloud eingeführt, um die Finanzprozesse über fünf neu erworbene Fertigungsunternehmen hinweg zu vereinheitlichen. Innerhalb von sechs Monaten konnten die Dauer der monatlichen Abschlusszyklen um 40 Prozent beschleunigt und die KPIs über alle Gesellschaften hinweg standardisiert werden.

„SAPs modulares Cloud-ERP hat uns die Struktur und Agilität gegeben, die wir brauchten, und hat ein fragmentiertes Backoffice in eine Wertschöpfungsmaschine verwandelt.“

– CFO eines Fertigungsunternehmens im Large-Enterprise-Segment –

Blick in die Zukunft

Mit der Weiterentwicklung der Private Equity-Branche wandelt sich auch die ERP-Landschaft – hin zu modularen, intelligenten Systemen. SAPs Roadmap umfasst branchenspezifische Cloud-Funktionalitäten, KI-gestützte Automatisierung sowie tiefe Integrationen in ESG- und Compliance-Tools – entscheidend für Wertschöpfung in komplexen Investitionsumfeldern. Vorausschauende PE-Firmen nutzen ERP zudem als Hebel für institutionelles Wissen, indem sie wiederverwendbare Playbooks, Templates und Analytics über mehrere Deals aufbauen, um Transformationen schneller zu skalieren.

Fazit

Cloud- und modulare ERP-Lösungen sind weit mehr als nur ein Technologie-Upgrade. Für Private Equity-Unternehmen sind sie ein entscheidender Baustein, um Wertsteigerungen schneller und skalierbarer zu realisieren. Moderne Plattformen wie SAP S/4HANA Cloud bieten die erforderliche Geschwindigkeit, Transparenz und Flexibilität, um in einem hart umkämpften Markt eine überdurchschnittliche Performance zu ermöglichen. Die Zukunft von ERP ist modular, intelligent – und auf Private Equity zugeschnitten.

Der Autor



Nicolas Monnier, Senior Managing Partner bei SAP Private Equity, berät globale PE-Unternehmen bei technologiegestützter Wertschöpfung und ERP-Transformation über alle Portfolios hinweg mit fundiertem Know-how in Cloud-Strategie und Unternehmensbeschleunigung.

Strategische ERP-Transformation bei STADA: Geschwindigkeit als Erfolgsfaktor

Von Tobias Günthör

Im Private Equity-Umfeld zählt Geschwindigkeit. ERP-Einführungen gelten aber oft als teuer und riskant. Das S4 Horizon-Programm der STADA Arzneimittel AG setzt stattdessen auf schnelle, replizierbare Ergebnisse, klare Prioritäten und enge IT-Business-Verzahnung – und liefert so eine regulatorisch konforme ERP-Plattform, die Wachstum fördert und im dynamischen Life-Science-Markt klare Wettbewerbsvorteile schafft.

STADA steht als international agierendes Life-Science-Unternehmen vor einer komplexen Ausgangslage. Mit dem Einstieg von Private Equity-Investoren in 2017 wuchs die Erwartungshaltung, die digitale Transformation nicht nur technologisch, sondern wertschaffend voranzutreiben. Die historisch gewachsene ERP-Landschaft war heterogen, Prozesse in Finance, Supply Chain und Produktion fragmentiert und das Supportende für SAP ECC wurde für 2030 angekündigt. Für STADA bedeutete dies: Jetzt handeln, statt auf die ferne Zukunft zu warten.

Die zentrale Frage lautete: Wie lässt sich eine solch tiefgreifende Transformation erfolgreich und innerhalb eines engen Zeitrahmens umsetzen?

Das S4 Horizon-Programm

Vor diesem Hintergrund startete STADA mit dem S4 Horizon-Programm eine der größten Transformationsinitiativen seiner Geschichte. Das Horizon-Programm verfolgt ein klares Ziel: Migration und Konsolidierung unterschiedlicher ERP-Systeme auf SAP S4/HANA, die Beseitigung von Ineffizienzen und der Aufbau eines skalierbaren, datengetriebenen Betriebsmodells. Im Zentrum steht ein wertorientierter Business Case, der jede Maßnahme am finanziellen Beitrag misst. Damit soll eine Plattform geschaffen werden, die Wachstum,

M&A-Integration und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit ermöglicht.

Strategische Bedeutung der ERP-Transformation im Portfoliokontext

Im Private Equity-Umfeld ist ERP mehr als ein reines IT-Werkzeug, nämlich ein Gradmesser für Skalierbarkeit und Steuerungsfähigkeit. STADAs Horizon-Programm signalisiert Transformationskompetenz

„Sorgfältige Vorbereitung, starkes Projektmanagement und frühzeitige Teameinbindung sind die Basis für eine Transformation dieser Größenordnung – doch entscheidend ist Geschwindigkeit. Denn Perfektion ist ein Luxus, den sich digitale Transformation nicht leisten kann.“

Das S4 Horizon-Programm auf einen Blick

Leitidee: Geschwindigkeit schlägt Perfektion

Statt jahrelang auf das „perfekte“ Zielbild hinzuarbeiten, setzt STADA auf pragmatische, iterative Umsetzung. Schnelle Pilotprojekte und frühe Erfolge schaffen Vertrauen – und sichern zugleich die notwendige Flexibilität in dynamischen Märkten.

Ziel: ERP als Werttreiber für Skalierbarkeit, Effizienz und Wachstum

Das ERP-System wird nicht nur modernisiert, sondern gezielt als Plattform verstanden, um Prozesse zu harmonisieren, Akquisitionen reibungslos zu integrieren und die Basis für nachhaltiges Wachstum zu schaffen.

Fokus: Schnelle, replizierbare Ergebnisse statt theoretischer Endzustände

Im Zentrum steht ein klarer Business Case. Jede Maßnahme wird daran gemessen, ob sie kurzfristig Wert generiert und langfristig zu nachhaltigem Wachstum sowie stabilen Wettbewerbsvorteilen beiträgt.

und M&A-Tauglichkeit – entscheidende Faktoren in Transaktionen und IPO-Szenarien. Besonders in einer regulierten Branche wie Life Sciences wird ERP zur Grundlage für Compliance, Transparenz und Effizienz, gleichzeitig aber auch zum strategischen Enabler für Wachstum und internationale Wettbewerbsfähigkeit – und somit zum Herzstück der Wertschöpfung.

Erfolgsfaktoren

1. Warum Geschwindigkeit entscheidend ist

„Time is Money“ – dieser Leitsatz von Benjamin Franklin bestimmt auch STADAs ERP-Strategie. Moderne ERP-Transformationen sind heute vielschichtig und laufen parallel zu weiteren Digitalisierungsprojekten. Sie sichern langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Agilität statt nur kurzfristige Effizienzgewinne.

Private Equity-Investoren messen Erfolg in erster Linie an Geschwindigkeit: Schnelle, sichtbare Erfolge steigern den Unternehmenswert. Deshalb folgt STADA dem Prinzip „Speed beats Perfection“ mit pragmatischer Umsetzung, iterativen Fortschritten und frühen Pilotprojekten. Als „Smart Mover“ bewegt sich STADA bewusst zwischen Early Adopter und Late Follower, nutzt Erfahrungen anderer, minimiert Risiken und skaliert die Digitalisierung kontrolliert.

Diese ausgewogene Strategie ist der entscheidende Erfolgsfaktor im digitalen Wettbewerb.

Kurz gesagt: STADA wählt eine Balance aus Tempo, Pragmatismus und Lernfähigkeit – und macht dies zum Erfolgsfaktor seiner ERP-Transformation.

2. Transformationsarchitektur und „No-Regret-Moves“

Schon vor dem eigentlichen Programmstart wurden die Grundlagen gelegt: Process Mining brachte Transparenz in Daten- und Prozessketten, ein Master-Data-Management-System sorgte für

PROGRAM KEY FACTS

Replaced Key Systems: ECC, APO, SAP CRM, BW, SEM-BCS, PI/PI, Lobster

450 Impacted Interfaces
500 Simplification Items

6.000 Code Adjustments
200 Key Users

3.000 Users Wave 1
1.500 Users Wave 2

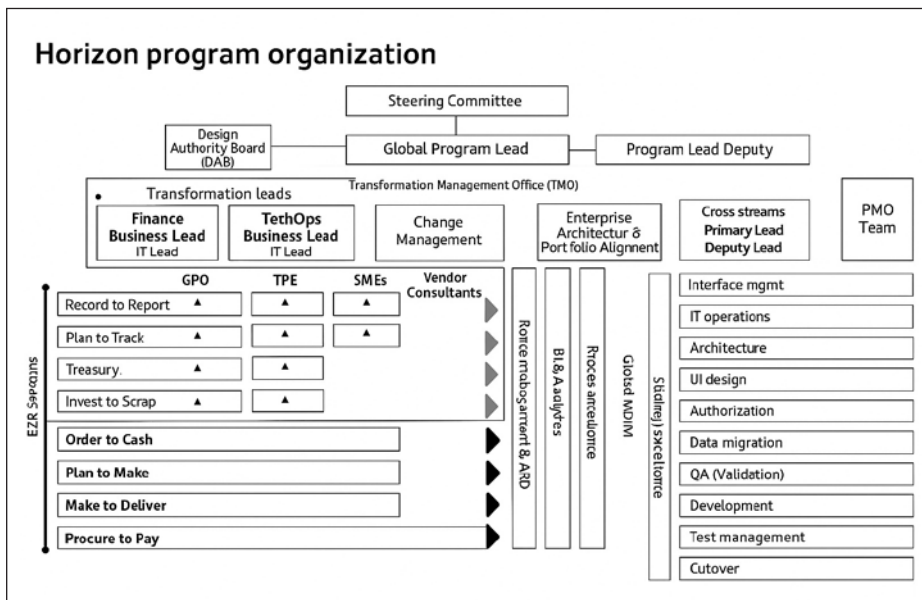
Finance Scope

- New harmonized Chart of Account
- Ledger Solution / Universal Journal
- Group Costing
- Group Reporting
- Margin Analysis
- GR/IR Automation
- IC reconciliation
- Profit Center Harmonization
- Profit Center Harmonization
- Advanced Financial Closing Cockpit



Other Scope Items

- Advanced ATP
- Enhanced Order Management
- AIF integration
- Implementation f DSC sidecar
- Introduction of IBP Response & Supply
- Implementation f BTP for all integrations
- Cutover



STADA S4 Horizon: E2E Program Organization.

Quelle: STADA

konsistente Stammdaten, und eine offene Datenarchitektur ermöglichte Mehrwert bereits in der Übergangsphase.

Diese Maßnahmen gelten als „No-Regret-Moves“, also Investitionen, die unabhängig vom weiteren Projektverlauf unverzichtbar sind und früh erste Effekte entfalten.

3. Rollout-Strategie und Risikominimierung

Das Horizon-Programm umfasst sämtliche Kernfunktionen – von Finanzen und Supply Chain über Produktion bis hin zur Planung. Die Rollout-Strategie setzt auf eine Einführung in klar definierten Wellen: Erste Pilotprojekte starteten bereits 2025, 2026 folgt der Rollout in West- und 2027 in Ost-europa.

Dieses Vorgehen reduziert Risiken erheblich, macht die Komplexität beherrschbar und ermöglicht zugleich früh sichtbare Ergebnisse. Grundlage ist ein wertorientierter Business Case, der sicherstellt, dass jede Maßnahme am finanziellen Beitrag gemessen und entsprechend priorisiert wird. Durch die Kombination aus agilem Rollout-Design und Big-Bang-Elementen verbindet STADA Flexibilität mit Durchschlagskraft – und schafft so einen skalierbaren Wettbewerbsvorteil. Die Umsetzung wird durch ein funktionsübergreifendes PMO, eine integrierte Governance-Struktur sowie ein konsequentes Change-Enablement unterstützt. So wird Transparenz, Einbindung aller Beteiligten und Führung im Wandel sichergestellt.

4. Organisation und Partner-Ökosystem

Ein Schlüssel zum Erfolg ist die enge Kopplung von IT und Business. STADA hat ein eigenes SAP-Delivery-Center aufgebaut, das tiefes Prozesswissen mit IT-Kompetenz vereint. So bleibt die Steuerung im Unternehmen verankert und kann kontinuierlich an strategische Ziele angepasst werden.

Externen Partnern kommt dennoch eine zentrale Rolle zu – nicht nur wegen ihrer technologischen Expertise, sondern auch wegen der kulturellen Anpassung. Nur wenn beide Seiten gemeinsam

harmonieren, entstehen nachhaltige Ergebnisse.

In der Startphase wurde das Programm von der Boston Consulting Group (BCG) orchestriert. Nach Aufbau einer stabilen Governance-Struktur übernahm das interne PMO die Verantwortung – ein Schritt, der Ownership und Kontinuität sicherstellt.

5. Technologieplattform und KI-Integration

STADA integriert moderne KI-Technologien wie SAP-Joule, um Routineaufgaben zu automatisieren und Entscheidungen zu beschleunigen. Besonders wichtig ist die Demokratisierung von KI: Mitarbeiter in Finance, Supply Chain und Operations nutzen smarte Assistenten, um schneller und datenbasiert zu entscheiden. Zusätzlich werden durch die Konsolidierung fragmentierter Berichtssysteme Planungszyklen verkürzt.

„Mit KI wird ERP vom Stabilitätsanker zum Differenzierungshebel.“

6. Skalierbarkeit und Integrationsfähigkeit für M&A

Ein harmonisiertes ERP-System erleichtert die Integration von Unternehmenszukaufen – ein zentraler Faktor im Private Equity-Umfeld. Ab 2027 soll das Programm jährlich messbaren Mehrwert liefern, etwa durch automatisierte Auftragserfassung, KI-gestützte Supply-Chain-Planung und klar definierte End-to-End-Prozessverantwortlichkeiten. Mit über 4.000 Nutzern in mehr als 20 Ländern ist die Dimension erheblich – und unterstreicht, warum Struktur und Geschwindigkeit Hand in Hand gehen müssen.

Risiken und Lessons Learned

ERP-Transformationen dieser Größenordnung bergen erhebliche Risiken – von Budgetüberschreitungen über Projektverzögerungen bis hin zu

Akzeptanzproblemen in der Organisation. STADA adressierte diese Risiken durch mehrere Maßnahmen: frühzeitige Prozess- und Datenanalysen, eine klare Governance-Struktur und die Einbindung erfahrener Partner in der Anfangsphase. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die enge Verzahnung von Business und IT. Während klassische ERP-Projekte oft an einer Trennung der beiden Welten scheitern, setzte STADA bewusst auf integrierte Teams und ein eigenes Delivery-Center.

Die wichtigste Erkenntnis: Geschwindigkeit ist nur dann ein Vorteil, wenn Governance, Datenqualität und Change-Management gleichermaßen berücksichtigt werden. Andernfalls droht die schnelle Umsetzung zu Lasten der Nachhaltigkeit zu gehen.

Blick in die Zukunft: Ein modernes ERP-System als Wachstumsplattform

Ab 2027 soll Horizon jährlich messbaren finanziellen Mehrwert generieren – mit Initiativen wie automatisierter Auftragserfassung oder KI-gestützter Supply-Chain-Planung. Das Horizon-Programm ist keine starre Zielarchitektur, sondern eine dynamische Plattform. Über 4.000 Nutzer in mehr als 20 Ländern werden auf der Plattform arbeiten, die kontinuierlich neue Technologien integriert und damit langfristig Wachstum und Innovation sichert. Damit bleibt STADA flexibel, kann neue Märkte erschließen und regulatorischen Anforderungen souverän begegnen. ERP wird so zur Wachstumsplattform der nächsten Dekade.

Fazit

Geschwindigkeit, klare Prioritäten und die enge Kopplung von IT und Business sind entscheidend. STADA gelingt es, schnelle Erfolge zu realisieren, frühzeitig Transparenz zu schaffen und die Organisation auf eine datengetriebene Arbeitsweise auszurichten.

Damit wird die ERP-Transformation zu einem Hebel, der weit über Technologie hinausgeht und unmittelbar Wert schafft.

Der Autor

Tobias Günthör ist Chief Information Officer (CIO) der STADA Arzneimittel AG. Seit April 2021 verantwortet er die gesamte IT-Strategie und -Organisation des Unternehmens.



Die STADA Arzneimittel AG mit Sitz in Bad Vilbel zählt weltweit zu den führenden Herstellern hochwertiger Pharmazeutika. Mit einer über 130-jährigen Tradition ist das Unternehmen spezialisiert auf Generika, rezeptfreie Gesundheitsprodukte und Spezialpharmazeutika. In über 100 Ländern aktiv, versorgt STADA Millionen Patienten weltweit und verbindet dabei Tradition mit zukunftsgerichteter Innovation, um essenzielle Arzneimittel besser zugänglich zu machen.

Der strategische Imperativ: Wie ERP die Wertschöpfung im gesamten Private Equity-Portfolio steigert

Von Carl-Magnus Hallberg

Private Equity hat sich gewandelt: Reines Finanz-Engineering reicht nicht mehr. Rendite entsteht heute dort, wo operative Exzellenz konsequent umgesetzt wird. Moderne Cloud-ERP-Systeme sind dabei kein Backoffice-Werkzeug, sondern ein strategischer Hebel: Sie schaffen Transparenz, beschleunigen Integration, sichern Compliance und steigern die Exit-Readiness. Erfolgreiche Investoren steuern ERP nicht als IT-Projekt, sondern als Renditeprogramm im gesamten Deal-Lifecycle.

Die neue Zielsetzung: Beseitigung von Ineffizienzen und technischen Altlasten

Heutige Private Equity-Investoren schauen bei der Due Diligence nicht nur auf Finanzkennzahlen, sondern analysieren gezielt die operative Leistungsfähigkeit eines Zielunternehmens – insbesondere dessen ERP-Landschaft. Denn hier offenbaren sich oft das wahre Potenzial, aber auch versteckte Risiken.

Typische Herausforderungen sind:

- **Fragmentierte IT-Systeme (Datensilos):** Unterschiedliche Tools für Buchhaltung, Lager, Vertrieb etc. führen zu Datensilos und verhindern eine einheitliche Sicht auf das Unternehmen. Entscheidungen basieren häufig auf veralteten oder unvollständigen Informationen.
- **Manuelle Prozesse:** Papierbasierte Workflows und Excel-Tabellen sind fehleranfällig, ineffizient und kostenintensiv – mit direkten Auswirkungen auf Produktivität und Entscheidungsqualität.
- **Mangelnde Skalierbarkeit:** Veraltete ERP-Systeme bremsen Wachstum, erschweren die Integration von Add-ons und sind oft nicht für steigende Transaktionsvolumen ausgelegt.
- **Integrationsprobleme:** Die Anbindung an moderne Tools wie CRM, E-Commerce oder KI-Anwendungen scheitert oft an veralteter Technologie und schlechter Datenqualität.
- **Hohe Betriebskosten:** On-Premise-ERP verursacht versteckte Kosten für Hardware, Wartung und IT-Personal – Kapital, das besser in Wachstum investiert wäre.

Die Analyse von ERP-Schwachstellen dient nicht nur der Problemerkennung, sondern legt auch den Grundstein für eine gezielte Transformation. Diese Erkenntnisse fließen direkt in die frühen Entscheidungen nach einer Akquisition ein und schaffen eine klare Ausrichtung für operative Verbesserungen, die oft stark von der Modernisierung des ERP-Systems abhängen.

ERP als Grundlage für die Wertschöpfung: Greifbare Vorteile für Portfoliounternehmen

Eine individuell zugeschnittene und fachgerecht implementierte ERP-Strategie transformiert Portfoliounternehmen schnell und steigert nachhaltig deren Wert und Rendite.

- **Betriebsoptimierung:** Automatisierung und Standardisierung von Finance, Supply Chain, Lager, Fertigung, Vertrieb und HR.
- **Datenbasierte Agilität:** Echtzeit-KPIs und Dashboards für schnelle, fundierte Entscheidungen.
- **Schnellere Abschlüsse & Forecasts:** Finanzabschlüsse in Tagen statt Wochen und präzise Prognosen für Management und Investoren.
- **Single Source of Truth:** Einheitlicher Data Lake als Grundlage für KI, Analytics und bereichsübergreifende Zusammenarbeit.
- **Skalierbares Wachstum:** Mühevolle Anpassung an steigende Transaktionsvolumina, neue Produkte, Märkte und internationale Expansion.
- **Reibungslose M&A-Integration:** Harmonisierung neu erworbener Firmen in standardisierte Prozesse und Berichtsstrukturen.
- **Compliance & Risikomanagement:** Integrierte Prüfprotokolle und Kontrollen zur Einhaltung von SOX, DSGVO, IPO-Anforderungen und internen Vorgaben.

Navigation in der ERP-Landschaft: Wichtige Überlegungen für Private Equity-Unternehmen

Die Wahl des passenden ERP-Systems und der IT-Architektur ist für ein Portfoliounternehmen eine strategische Entscheidung. Sie erfordert ein klares Verständnis der verfügbaren Optionen, des spezifischen PE-Kontexts und die Fähigkeit, Anbieter-Risiken zu minimieren – denn Private Equity-Firmen haben nur einen klar definierten Zeithorizont bis zum Exit. Das ERP-System muss die folgenden Anforderungen erfüllen:

- **Cloudbasiert:** schnell, skalierbar, automatische Updates, geringere Einstiegskosten.
- **Modular und schrittweise:** Kernfunktionen zuerst, risikoarm ausbauen, schnelle KPI-Verbesserung.
- **Integrierbar:** zentrale Stammdaten, APIs, reibungslose Verbindung zu CRM, E-Commerce, MES, BI und KI.
- **Daten & Compliance:** klare Data-Owner, Audit-Trails, DSGVO-konform.

Praxisbeispiel:

Ein europäischer Zulieferer mit einem Umsatz im mittleren dreistelligen Millionenbereich stand vor typischen Herausforderungen: Datensilos, uneinheitliche Werksprozesse und langwierige Monatsabschlüsse.

EQT als Private Equity-Investor entschied sich daher für die Einführung eines cloudbasierten ERP-Systems – bewusst in zwei Etappen:

- **Phase 1:** Finanzkern, Beschaffung und Harmonisierung der Stammdaten.
- **Phase 2:** Ausweitung auf Produktion und Vertrieb.

Parallel dazu wurden API-Schnittstellen zu CRM-, E-Commerce- und MES-Systemen standardisiert, ein zentrales Data-Board etabliert und die Super-User intensiv geschult.

Nach dem erfolgreichen Go-Live mit sogenannten „Golden Transactions“ folgte eine sechswöchige Hypercare-Phase.

Die Ergebnisse waren deutlich spürbar:

- Monatsabschlüsse konnten wesentlich schneller durchgeführt werden,
- die Liefertreue verbesserte sich spürbar,
- der manuelle Aufwand sank erheblich,
- und das Reporting wurde verlässlicher und transparenter.

Besonders wirkungsvoll: Für die nächste Unternehmensübernahme lag bereits ein erprobter Onboarding-Plan vor. Damit war die Exit-Strategie klar definiert – transparent, risikoarm und skalierbar.

Golden Transactions sind ausgewählte, besonders wichtige Geschäftsvorgänge, die unmittelbar nach dem Go-Live eines ERP-Systems unter realen Bedingungen ausgeführt werden. Sie dienen als Nachweis, dass zentrale Prozesse wie geplant funktionieren.

Typische Beispiele: erste Kundenrechnung, erste Bestellung, erste Buchung im neuen System.

- **ROI-fokussiert:** Effizienz, Opex, Working-Capital, Abschlussgeschwindigkeit, EBITDA messbar.

Implementierungsstrategien: Von der Vision zur Umsetzung im PE-Kontext

Die Einführung eines ERP-Systems ist für PE-Unternehmen eine strategische Schlüsselentscheidung. Ziel ist, Risiken zu minimieren und den Erfolg innerhalb des engen Zeitrahmens bis zum Exit sicherzustellen.

Wesentliche strategische Aspekte

- **Klares Geschäftsszenario:** Jedes ERP-Projekt beginnt mit einem präzisen Verständnis der Ziele, der zu lösenden Probleme und der erwarteten messbaren Vorteile. Alle relevanten Geschäftsbereiche werden einbezogen, um Stakeholder-Abstimmung und Commitment zu gewährleisten.
- **Implementierungsansatz:** Eine schrittweise Einführung („Phased Approach“) reduziert Risiken, liefert schnelle Erfolge und erlaubt die sukzessive Integration weiterer Module oder Märkte. Ein „Big-Bang“-Ansatz kann schneller sein, birgt jedoch deutlich höhere Risiken.

Nutzen

- Minimierung von Projektrisiken und Kostenüberschreitungen
- Sicherstellung der Einhaltung ambitionierter PE-Zeitpläne
- Frühe und messbare Erfolge stärken die Akzeptanz im Unternehmen
- Optimale Vorbereitung auf Exit oder weitere Skalierung

Erfolgsfaktoren

Für eine erfolgreiche ERP-Implementierung im Private Equity-Kontext sind mehrere Faktoren entscheidend.

Ein starkes Sponsoring durch die Geschäftsleitung – idealerweise durch CEO oder CFO – sorgt dafür, dass das Projekt ausreichend Ressourcen erhält, Hindernisse beseitigt werden und die Initiative als strategisches Geschäfts Transformationsprogramm vorangetrieben wird. Ein dediziertes, erfahrenes Programmmanagement hält Umfang, Zeitplan, Budget und Arbeit des Implementierungspartners unter Kontrolle und gewährleistet, dass das Projekt nicht als reines IT-Vorhaben betrachtet wird. Ebenso zentral ist ein robustes Change-Management, das alle Mitarbeiter einbindet, neue Prozesse vermittelt, Erwartungen steuert und die Akzeptanz im Unternehmen sicherstellt. Anpassungen des ERP-Systems sollten auf ein Minimum beschränkt werden, um Komplexität, Kosten und Implementierungsdauer zu reduzieren und schnelle, messbare Erfolge zu erzielen.

Besondere Bedeutung kommt der Auswahl des richtigen Implementierungspartners zu: Nur ein erfahrener Partner mit nachgewiesener Expertise im PE-Umfeld kann die komplexen Schnittstellen zwischen Geschäftsstrategie, Prozessen und Technologie sicher steuern, Change-Management-Aufgaben meistern und Risiken minimieren. Es empfiehlt sich, zusätzlich eine externe Strategieberatung als „External Overcoat“ für den CEO bzw. CFO hinzuzuziehen, die bereits zahlreiche ERP-Programme erfolgreich umgesetzt hat, um das Portfoliounternehmen bestmöglich auf C-Level zu unterstützen. Die zusätzlichen Kosten werden durch die verkürzte Time-to-ROI gerechtfertigt. Letztlich sichern strukturierte Testphasen und eine fundierte Go-Live-Entscheidung durch das Steering Committee den reibungslosen Start und minimieren das Risiko von Fehlstarts, die den Wertschöpfungsprozess erheblich beeinträchtigen könnten.

Erfolgsmessung und Vorbereitung auf den Ausstieg: Der ERP-Beitrag zu Multiples

Für Private Equity-Unternehmen steigert eine strategisch implementierte ERP-Lösung den Unternehmenswert und die Attraktivität für potenzielle Käufer. Der Erfolg wird anhand klar messbarer Verbesserungen zentraler KPIs bewertet. Dazu zählen beispielsweise betriebliche Kennzahlen wie kürzere Auftragsvorlaufzeiten und eine höhere Produktions- und Lagerumschlagseffizienz, finanzielle Kennzahlen wie ein verbesserter Cashflow, niedrigere Betriebskosten und ein schnellerer Monatsabschluss sowie die Qualität und Zuverlässigkeit von Finanz- und Betriebsdaten.

ERP-Playbook für PE-Teams: 11 Schritte zum Werttreiber

Mit einem klaren Playbook können Private Equity-Teams ERP-Transformationen von einem IT-Projekt zu einem echten Werttreiber machen – die folgenden 11 Schritte zeigen den Weg:

1. Hypothesen bilden: Werttreiber identifizieren, Hebel quantifizieren
2. Baselines sichern: vor Start alle relevanten KPI-Ausgangswerte fixieren
3. Cloud priorisieren: Geschwindigkeit und Skalierung nutzen
4. Standard vor Sonderweg priorisieren: Customizing streng begrenzen
5. Integration planen: API-Strategie, Event-Bus, kein Punkt-zu-Punkt
6. Daten verwalten: Owner definieren, Governance etablieren, Qualität messen
7. Sukzessiv in Phasen vorgehen: Kern zuerst, dann Ausbau mit Fokus auf Time-to-Value
8. Effektives Change-Management anwenden: Nutzen transparent machen, Rollen erklären, Key User befähigen
9. Produktivstart absichern: End-to-End Tests in realer Umgebung, alte Umgebung als Backup halten
10. Hypercare verankern: schnelle Stabilisierung, klare Prioritäten
11. KPI-Review-Takt: Monatliche Wirkungsmessung, Gegensteuern in Sprints

Multiples beim Exit sind hierbei ein zentrales Bewertungsmaß im PE-Kontext. Sie geben an, wie viel ein Investor im Verhältnis zu seinem ursprünglichen Investment beim Verkauf eines Unternehmens zurückerhält.

Eine erfolgreich implementierte ERP-Lösung verbessert operative Kennzahlen, Finanztransparenz und Datenqualität, was die Performance steigert und somit höhere Multiples beim Exit ermöglicht.

Der Faktor „Exit-Readiness“

Exit-Readiness ist ein entscheidender Werttreiber im Private Equity-Kontext. Ein moderner, integrierter IT-Stack mit einer leistungsfähigen ERP-Lösung schafft die Grundlage dafür, dass ein Unternehmen bei potenziellen Käufern als transparent, gut geführt und zukunftsfähig wahrgenommen wird. Verlässliche, prüfbare Finanz- und Betriebsdaten beschleunigen Vertrauen und können den Verkaufsprozess deutlich verkürzen.

Darüber hinaus signalisiert eine ERP-gestützte operative Exzellenz, dass das Unternehmen über effiziente, skalierbare Prozesse verfügt – ein klares Qualitätsmerkmal, das sich direkt auf die Bewertung und die erzielbaren Multiples auswirkt. Der Ersatz veralteter, fehleranfälliger Systeme durch moderne Cloud-Lösungen reduziert Risiken und steigert die Attraktivität des Assets zusätzlich. Gleichzeitig erhält ein Käufer nicht nur ein funktionierendes Unternehmen, sondern auch eine robuste Wachstumsplattform, die künftige Expansionen unterstützt.

Insbesondere bei einem Börsengang ist Exit-Readiness unverzichtbar. Nur mit einer stabilen

ERP-Landschaft lassen sich die hohen Anforderungen von Investoren, Wirtschaftsprüfern und Börsen an Datenqualität, Compliance und Steuerungssicherheit zuverlässig erfüllen.

ERP-Trends im Bereich Private Equity: Künstliche Intelligenz, Internet of Things und bessere User Experience

Die Entwicklung von ERP-Systemen schreitet rasant voran, und Private Equity-Unternehmen beobachten diese Trends, um Wettbewerbsvorteile im Portfolio zu sichern. Künstliche Intelligenz (KI) und maschinelles Lernen (ML) werden zunehmend integriert – für Bedarfsprognosen, intelligente Automatisierung und Anomalieerkennung in großen Datensätzen. IoT-Anbindungen ermöglichen nahezu Echtzeit-Einblicke in Anlagen, Produktionslinien und Lieferketten, wodurch proaktive Wartung und Optimierung möglich werden. Gleichzeitig gewinnt die Benutzererfahrung an Bedeutung: Moderne, intuitive Benutzeroberflächen und KI-Agenten erleichtern die Bedienbarkeit und verbessern so die Effizienz von ERP-Systemen deutlich.

Fazit

ERP ist im Private Equity ein entscheidender Renditehebel. Wer Cloud-Standards nutzt, phasenweise einführt, harte Governance etabliert, Datenqualität rigoros managt und auf „Golden Transactions“ setzt, erzielt schnelle, messbare Erfolge. Die Vorteile reichen von höherer Transparenz über geringeres Risiko bis zu gesteigerten Exit-Multiples.

Kurz gesagt: ERP ist nicht einfach ein IT-Projekt, es ist eine Business-Transformation und der Schlüssel, um aus Portfoliounternehmen resiliente, leistungsstarke Assets zu formen, die Investoren außergewöhnliche Renditen liefern.

Der Autor



Carl-Magnus Hallberg ist Managing Director bei EQT und verantwortet dort die strategischen Technologie- und Innovationspartnerschaften. Seit seinem Einstieg bei EQT im Jahr 2019 treibt er digitale Transformationsinitiativen im gesamten Portfolio des Unternehmens voran.

Zuvor war er CTO der Telia Company, SVP bei Nasdaq und Präsident von OM Technology. Seine Karriere begann er bei Ericsson als VP Data and Internet und führt seit den 1980er-Jahren sein eigenes Softwareunternehmen. Carl-Magnus investiert zudem in disruptive Start-ups. Er hält einen Master in Computer Science and Engineering sowie einen Master in International Business von der Chalmers University in Göteborg.

EQT ist eine globale Investmentgesellschaft mit Sitz in Stockholm, Schweden. Mit über 140 Milliarden Euro verwaltetem Vermögen und 250+ Portfoliounternehmen zählt EQT zu den weltweit führenden Private Equity Gesellschaften.

ERP erfolgreich umgesetzt – schnell, wertsteigernd und zuverlässig

Von Bala Narayanaswamy

ERP-Migrationen sind nie trivial. Sie greifen tief in Prozesse, Organisation und Daten ein – und sie entscheiden darüber, ob Private Equity-Investoren ihre Wertsteigerungsziele erreichen. Denn im PE-Kontext tickt die Uhr schneller: In drei bis fünf Jahren muss das Portfolio-Unternehmen profitabler, integrierter und skalierbarer sein. Ein Blick auf zwei Beispiele zeigt, wie eng Erfolg und Scheitern beieinander liegen.

Wenn alles ins Stocken gerät: Taras Projekt

Ein klarer Herbstmorgen in Frankfurt. Tara, Delivery Managerin eines globalen ERP-Programms, erfährt kurz vor der Lenkungsausschusssitzung: Das User Acceptance Testing (UAT) ist in mehreren Schlüsselmärkten gescheitert. Anwender fordern grundlegende Änderungen, der Zeitplan droht zu kippen, die Kosten steigen. Wenige Minuten später muss Tara den Private Equity-Eigentümern erklären, was passiert ist. Tara fragt sich immer wieder: Wie konnte es soweit kommen?

Das Beispiel zeigt typische Problemfelder, die immer wieder dazu führen, dass Projekte scheitern:

- › Fachbereiche zu spät eingebunden – Prozesse werden entworfen, ohne die Realität der Anwender abzubilden.

- › Mangelnde Kommunikation – kritische Informationen wie das gescheiterte UAT werden zu spät geteilt.

- › Schwache Governance – Risiken werden nicht rechtzeitig adressiert, Entscheidungen nicht schnell genug getroffen.

- › Fehlender Fokus – es fehlt die klare Priorisierung entlang der Werttreiber des Private Equity-Plans.

Dieses fiktive Beispiel ist kein Einzelfall: Studien zufolge scheitern 50 bis 70 Prozent aller ERP-Projekte aus den oben genannten Gründen. Die Konsequenz: fehlende Unterstützung und Rückhalt in den Fachbereichen, steigende Kosten, Verzögerungen im Zeitplan und sinkendes Vertrauen. Ein Szenario, das im Private Equity-Umfeld nicht eintreten darf.

Welche Maßnahmen muss Tara jetzt ergreifen?

Tara muss entschlossen und strukturiert handeln, um das ERP-Programm wieder auf Erfolgskurs zu bringen: Priorisierung der Funktionen entlang des PE-Wertschöpfungsplans, Absicherung des Zeitplans durch verbindliche Meilensteine, enge Verzahnung von IT und Business mit klarer Stakeholder-Einbindung sowie eine gestärkte Governance mit eindeutig definierten Verantwortlichkeiten und konsequentem Risikomanagement.

Wenn alles gelingt: Kappa Industrials¹

Ganz anders lief es bei Kappa Industrials. Bei der Übernahme durch eine Private Equity-Gesellschaft arbeitete das Unternehmen mit drei unterschiedlichen ERP-Systemen. Monatsabschlüsse dauerten 13 Tage, und zwei Übernahmen standen bevor. Für die Investoren war klar: Ohne funktionierendes ERP drohen operative Risiken und ein Wertverlust

Ein erfahrener Systemintegrator ist in diesem komplexen Umfeld der entscheidende Partner und sollte folgende Fähigkeiten mitbringen:

- › **Branchenkenntnis:** versteht Prozesse und Best Practices der jeweiligen Branche.

- › **Technische Expertise:** beherrscht ERP-/Cloud-Plattformen (SAP S/4HANA, Oracle Fusion, MS Dynamics 365) inklusive Integration und Datenmigration.

- › **Projektmanagement:** plant strukturiert, erkennt Risiken frühzeitig und steuert Meilensteine realistisch.

- › **Governance & Entscheidungen:** definiert klare Rollen, transparente Entscheidungswege und effektive Lenkungsausschüsse.

- › **Change-Management:** begleitet Mitarbeiter, fördert Akzeptanz und nachhaltige Nutzung.

- › **Datenstrategie & Qualität:** sichert Datenqualität von Beginn an und während des gesamten Projekts.

- › **Flexibilität & Skalierbarkeit:** passt Lösungen an neue Anforderungen an und unterstützt parallele Workstreams.

- › **Zukunftsfähigkeit:** setzt Projekte so auf, dass spätere Akquisitionen, neue regulatorische Anforderungen oder technologische Innovationen problemlos integriert werden können.

beim Exit. Das Ziel: ein einheitliches ERP in weniger als zwei Jahren.

Die Investoren wussten: Nur ein erfahrener Implementierungspartner kann die ehrgeizigen Ziele zuverlässig umsetzen. Umso wichtiger war der Auswahlprozess: Der ideale Partner brauchte nicht nur Erfahrung und Branchen-Know-how, sondern auch die methodische Kompetenz für eine erfolgreiche ERP-Migration und ein tiefes Verständnis für die Anforderungen im Private Equity-Umfeld.

Die Wahl fiel auf Infosys – ausschlaggebend für die Investoren war die nachgewiesene Erfahrung, die ausgeprägte Methodenkompetenz, die fundierte Branchenexpertise sowie die Fähigkeit, Geschwindigkeit und Qualität wirkungsvoll zu verbinden. Folgende Strategien bildeten das Fundament für den Projekterfolg:

- › **Strukturierter Ansatz:** Vorkonfigurierte Branchenvorlagen verkürzten die Designphase erheblich.

› Datenstrategie ab Tag 1:

Bereinigung und Standardisierung verhindern, dass fehlerhafte Daten ins neue System gelangen.

› Stringente Governance:

Wöchentliche Lenkungsausschüsse mit klar definierten Entscheidungsrechten sorgten für kontinuierlichen Projektfortschritt.

› Workstream-übergreifender Programmplan:

Detaillierte 90-Tage-Pläne und meilensteinbasierte Roadmaps reduzierten Abhängigkeiten.

› Parallele Umsetzung:

Finance, Supply Chain, HR und Vertrieb wurden gleichzeitig eingeführt, ohne sich gegenseitig auszubremsen.

› Balance zwischen Geschwindigkeit und Genauigkeit:

Wer ausschließlich auf Tempo setzt, riskiert Fehler, Nacharbeiten und Akzeptanzprobleme. Wer hingegen zu viel Wert auf Perfektion legt, verliert Zeit, Momentum und Budget.

Das Ergebnis: Go-Live nach zehn Monaten in den Kernmärkten, nach 18 Monaten weltweit – sechs Monate früher als geplant. Monatsabschlüsse dauern nur noch 3 statt 13 Tage. Zwei Akquisitionen wurden reibungslos integriert. Entscheidend für den Erfolg: Kappa überzeugte beim Exit mit skalierbaren Prozessen und verlässlichem Reporting – die Bewertung stieg. Die Private Equity-Gesellschaft realisierte ihre Rendite, das Management erhielt eine Wachstumsplattform. Ein Gewinn für alle Beteiligten.

Fazit

ERP-Migrationen im Private Equity-Umfeld sind komplex und risikobehaftet. Erfolg oder Scheitern hängen weniger von der Technologie ab, sondern von klarer Struktur, stringenter Governance, hoher Datenqualität und dem richtigen Systemintegrator. Die richtige Balance zwischen Geschwindigkeit und Präzision schafft die Basis für Integration, Transparenz und Wachstum – und sorgt dafür, dass ERP für „Efficiency, Reliability und Profit“ und nicht für „Expense, Regret and Pain“ steht.

¹ Der Unternehmensname wurde aus Gründen des Datenschutzes geändert.

Der Autor



Bala Narayanaswamy,
Global Head, Infosys Private Equity,
leitet die weltweite PE-Praxis von
Infosys und begleitet Investoren
über den gesamten Deal-Lifecycle.
Er ist Spezialist für die Konzeption
und die erfolgreiche Umsetzung
von PE-getriebenen Initiativen in
M&A sowie Digital- und
Technologietransformationen und unterstützt
Portfoliounternehmen bei skalierbarer, effizienter
Wertschöpfung mit Fokus auf digitale Transformation
und operative Exzellenz.

Infosys ist ein weltweit führender Anbieter für digitale Services und IT-Beratung mit rund 320.000 Mitarbeitern in über 50 Ländern. Das Unternehmen ist spezialisiert auf Cloud, KI, ERP und Business Process Management – insbesondere als Partner im Private Equity-Umfeld.