poesis Consulting

Grüne Wiese, neue Rechnung

Warum agentische KI die ERP-Entscheidung verändert

Burkhard Martin, Susanne Janetzki und Martin Fischer



November 2026

Die Erstellung dieses Papers wurde durch den Einsatz generativer KI sprachlich und strukturell unterstützt. Dies betraf insbesondere einzelne Formulierungen, die Gliederung von Abschnitten sowie die Prüfung von Konsistenz, Quellenangaben und Zitaten. Alle Inhalte wurden durch die Autorenschaft fachlich geprüft, redaktionell bearbeitet und freigegeben. Die Verantwortung für sämtliche Aussagen und Schlussfolgerungen liegt bei der Autorenschaft.

Inhalt

Die Autor:innen	**02**
Management Summary	**03**
Der Wandel zu agentischen ERP-Systemen	**04**
Die Ausgangsfrage: Wie weiter mit dem ERP?	**07**
Der interne Check	**08**
Der externe Faktor: KI im Projekt und Betrieb	**11**
Die Abwägung	**13**
Greenfield als Chance	**15**
Fazit und Empfehlung	**16**
Quellen	**17**

Die Autor:innen



Burkhard Martin

Burkhard ist Senior Consultant bei der Poesis Consulting GmbH und berät Unternehmen an der Schnittstelle von ERP-Strategie und agentischer KI. Er hilft Entscheidern dabei, Brownfield-, Greenfield- und hybride Ansätze objektiv zu bewerten und den passenden Weg für ihr künftiges Betriebsmodell zu finden.

Susanne Janetzki

Susanne ist Management Consultant bei der Poesis Consulting GmbH und begleitet Unternehmen bei der Umsetzung ihrer ERP- und Transformationsvorhaben. Ihr Schwerpunkt liegt auf Projekt-management, Prozessgestaltung und Daten. So sorgt sie dafür, dass neue Systeme auch in der Organisation ankommen.





Martin Fischer

Martin ist Senior Consultant bei der Poesis Consulting GmbH und leitet ERP- und Transformationsprojekte von der ersten Standortbestimmung bis zum Go-Live. Als erfahrener Prozessmanager und Allrounder behält er Fachbereiche, Zeitplan und Ziele gleichzeitig im Blick und sorgt dafür, dass aus Konzepten funktionierende Abläufe werden.

Fotos: Nina Bröll

Management Summary

ERP-Systeme verändern sich grundlegend. Statt dass Menschen Masken bedienen, bereiten KI-Agenten Entscheidungen vor oder übernehmen operative Tätigkeiten selbst. Das verändert das System, die Arbeit mit dem System und das Kompetenzprofil der Menschen, die damit arbeiten. Agenten wirken dabei auf zwei Ebenen: im ERP-Projekt, wo sie Aufwand und Laufzeit senken, und im operativen Betrieb, wo sie dauerhaft die Qualität von Entscheidungen mitbestimmen.

Gleichzeitig setzen 91 Prozent der mittleren und großen Unternehmen ein ERP-System ein (Parsimony 2025, zitiert nach MIT Technology Review Insights, 2026). Viele von ihnen stehen in den kommenden Jahren vor der Frage, wie es mit ihrem ERP weitergeht. Über Brownfield, Greenfield oder einen hybriden Weg.

Unabhängig vom gewählten Ansatz entscheiden vier Faktoren über den Erfolg: Prozesse, Daten, Systemlandschaft und Testen. Sie sind seit Langem bekannt und werden dennoch regelmäßig unterschätzt. Nur 25 bis 35 Prozent großer Technologieprogramme erreichen ihre angestrebten Ergebnisse (McKinsey, 2026), und bei der Datenqualität hat sich seit über vier Jahren wenig bewegt (Natuvion/NTT DATA, 2025). Mit agentischen Systemen gewinnen diese Faktoren zusätzliches Gewicht. Sie bestimmen nicht mehr nur den Projekterfolg, sondern die Qualität operativer Entscheidungen und damit die künftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Wir empfehlen daher eine zweistufige Standortbestimmung:

1. zuerst einen internen Check von Prozessen, Daten und Systemlandschaft,

2. danach die Klärung des externen Faktors: Sollen Agenten künftig im operativen Geschäft entscheiden oder zunächst nur im Projekt unterstützen?

Aus der Kombination beider Antworten ergibt sich der passende Weg. Brownfield oder Greenfield ist damit keine Entweder-oder-Entscheidung, sondern eine Abwägung.

Die Rahmenbedingungen dieser Abwägung verschieben sich jedoch, KI kann Aufwand und Laufzeit von ERP-Projekten nach Einschätzung von McKinsey etwa halbieren (McKinsey, 2026). Greenfield wird damit von der Ausnahme zur realistischen strategischen Option – insbesondere dort, wo der interne Check Handlungsbedarf zeigt und die agentische Ambition hoch ist.

Für diese Unternehmen bietet ein Neuanfang die Chance, aufgeschobene Digitalisierungsschritte nicht nachzuholen, sondern zu überspringen.

Der Wandel zu agentischen ERP-Systemen

Generative und agentische KI entwickelt sich laut McKinsey von der Automatisierung einzelner Aufgaben hin zur Transformation ganzer Unternehmensabläufe (McKinsey, 2026).
Für ERP-Systeme bedeutet das einen Wandel auf vier Ebenen:

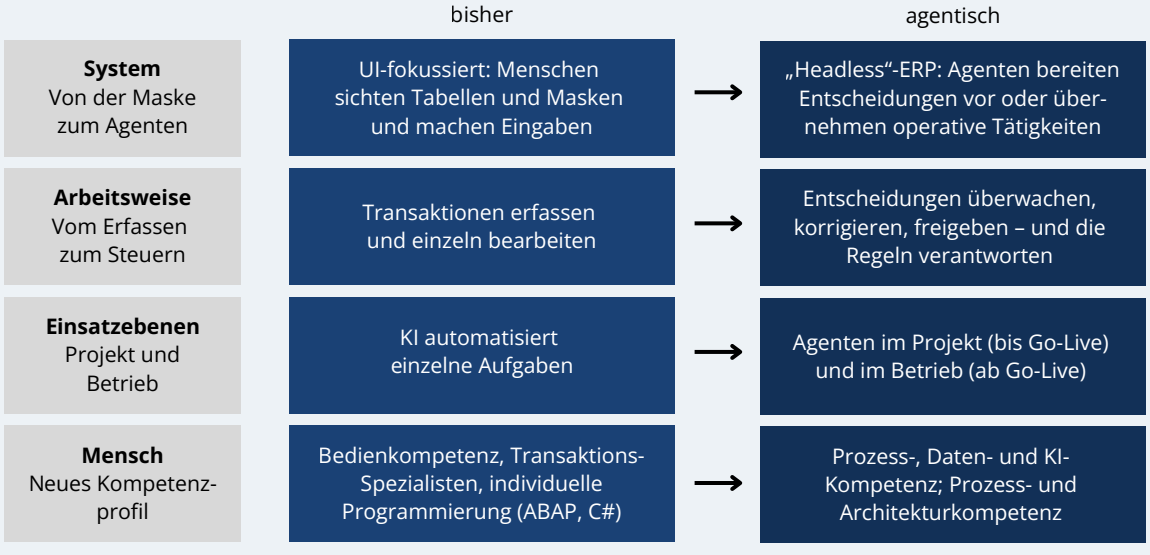
1. im System selbst,
2. in der Arbeitsweise mit dem System,
3. in den Einsatzebenen von Agenten und
4. im Kompetenzprofil der Menschen.

Das System: Von der Maske zum Agenten

Klassische ERP-Systeme sind UI-fokussiert, dabei sichten Nutzerinnen und Nutzer Tabellen und Informationen und machen anschließend Eingaben. Agentische ERP-Systeme verlagern einen wachsenden Teil dieser Arbeit auf Agenten, die selbstständig Entscheidungen vorbereiten oder operative Tätigkeiten übernehmen.

McKinsey beschreibt diese Entwicklung als „Headless"-ERP: Die Anwendungslogik erzwingt weiterhin die Geschäftsregeln, die Datenstrukturen sichern Konsistenz, und das System bleibt das auditierbare Gedächtnis des Unternehmens – die Anwender interagieren jedoch nicht mehr direkt mit Systemmasken (McKinsey, 2026). Erstmals, so MIT Technology Review Insights, organisiert sich die Technologie um das Geschäft und nicht mehr das Geschäft um die Technologie (MIT Technology Review Insights, 2026). Der Wandel ist bereits im Gang. Gartner erwartet, dass bis Ende 2026 rund 40 Prozent der Unternehmensanwendungen aufgaben-spezifische KI-Agenten enthalten, nach weniger als 5 Prozent im Jahr 2025 (Gartner, August 2025). IDC geht davon aus, dass 2027 rund ein Viertel der Interaktionen mit Unternehmenssoftware über KI-Assistenten läuft (IDC, zitiert nach Capgemini, 2025). Wer heute ein ERP-Projekt aufsetzt, legt damit die Voraussetzungen fest, unter denen künftige Agenten arbeiten.

Der Wandel zu agentischen ERP-Systemen auf vier Ebenen



Die Arbeitsweise: Vom Erfassen zum Steuern

Mit dem System verändert sich die Arbeit darin. Die Rolle des Menschen verschiebt sich vom Erfassen und Bearbeiten einzelner Transaktionen hin zum Überwachen, Korrigieren und Freigeben von Entscheidungen. Er bedient nicht mehr das System, sondern verantwortet die Regeln, nach denen es handelt. Er definiert Grenzen, prüft Stichproben, entscheidet Eskalationen und trägt die Verantwortung für Ergebnisse, die er nicht selbst herbeigeführt hat. Dafür muss jede Agentenentscheidung nachvollziehbar und auditierbar sein.

Zwei Einsatzebenen: Agenten im Projekt und im Betrieb

Für die Bewertung ist es entscheidend, zwei Einsatzebenen zu unterscheiden, die in der aktuellen Diskussion häufig vermischt werden.

Auf der Projektebene unterstützen Agenten die Einführung: KI-gestützte Prozess-Discovery, automatisierte Datenmigration, Konfiguration statt Customizing, generierte Testfälle. Diese Ebene endet mit dem Go-Live; ihr Nutzen sind geringere Kosten und höhere Geschwindigkeit.

Auf der Betriebsebene arbeiten Agenten im Geschäftsprozess selbst: Sie rechnen Bedarfe und lösen Bestellvorschläge aus, erkennen Lieferterminabweichungen und disponieren nach, klären Rechnungsdifferenzen oder priorisieren Kundenaufträge. Diese Ebene beginnt mit dem Go-Live und prägt dauerhaft die Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Beide Ebenen reagieren unterschiedlich auf unklare Grundlagen. Ein Projektagent, der einen unstrukturierten Prozess vorfindet, liefert schlechtere Vorschläge, die der Mensch korrigiert – das Projekt wird aufwendiger. Ein Betriebsagent, der denselben Prozess ausführt, trifft täglich Entscheidungen mit realen Konsequenzen für Bestellmengen, Prioritäten und Freigaben.

Auf der Projektebene ist eine schwache Grundlage ein Effizienzthema, auf der Betriebsebene ein Steuerungsthema.

Der Mensch: Ein neues Kompetenzprofil

Damit verändert sich auch, welche Kompetenzen gefragt sind. Prozess- und Datenwissen gewinnen an Bedeutung, reine Bedienkompetenz verliert an Relevanz. Laut McKinsey brauchen Unternehmen künftig weniger Transaktions-Spezialisten und mehr Menschen, die Fachwissen mit KI-Kompetenz verbinden (McKinsey, 2026). Auch auf Seite der Implementierung verschiebt sich das Profil – weg vom Programmieren individueller Anpassungen, etwa in ABAP oder C#, hin zu Prozess- und Architekturkompetenz (Capgemini, 2025). McKinsey sieht im Change Management deshalb die zentrale Restriktion künftiger ERP-Vorhaben. Die Technik wird günstiger und schneller, die Menschen müssen weiterhin mitgenommen werden (McKinsey, 2026).

> *Prozess- und Datenwissen gewinnen an Bedeutung, reine Bedienkompetenz verliert an Relevanz.*

Zwei Einsatzebenen mit zwei unterschiedlichen Wirkungen

Go-Live

Projektebene
Fokus: Bis zum Go-Live

01 KI-gestützte Prozess-Discovery

02 Automatisierte Datenmigration

03 Konfiguration statt Customizing

04 Generierte Testfälle

Nutzen
Geringere Kosten, höhere Geschwindigkeit

Betriebsebene
Fokus: Ab dem Go-Live

01 Bedarf rechnen, Bestell-vorschläge auslösen

02 Lieferterminabweichungen erkennen, nachdisponieren

03 Rechnungsdifferenzen klären

04 Kundenaufträge priorisieren

Nutzen
Prägt dauerhaft die Leistungsfähigkeit

Eine schwache Grundlage ist...

... im Projekt ein Effizienzthema: schlechtere Vorschläge, mehr Korrekturaufwand

... im Betrieb ein Steuerungs-thema: täglich Entscheidungen mit realen Folgen

Die Ausgangsfrage: Wie weiter mit dem ERP?

Viele Unternehmen werden sich in den kommenden Jahren mit der Frage beschäftigen, wie es mit ihrem ERP-System weitergeht. In unserer Beratungspraxis machen ERP-Projekte schon heute rund 20 Prozent des Projektvolumens aus.

Ausgelöst wird diese Frage häufig durch externe Zwänge wie das Wartungsende eines Systems, seltener durch konkrete Veränderungsziele wie die Optimierung von Prozessen oder den Abbau von Silos. Entsprechend naheliegend ist der Impuls, möglichst wenig zu verändern. Wenn schon investiert werden muss, dann gezielt, und das Unternehmen soll nach der Migration so funktionieren wie zuvor. Das ist wirtschaftlich nachvollziehbar – McKinsey beziffert die Kosten einer ERP-Migration bei großen Unternehmen auf 100 Millionen bis 1 Milliarde US-Dollar, wobei die einmaligen Implementierungskosten den größten Anteil ausmachen (McKinsey, 2026).

Grundsätzlich stehen drei Wege offen: Brownfield, Greenfield, Hybrid („Bluefield“). Unabhängig vom Weg zeigt die Bilanz, wie anspruchsvoll solche Transformationen sind: Nur 25 bis 35 Prozent großer Technologieprogramme erreichen ihre angestrebten Ergebnisse, 65 bis 80 Prozent überschreiten Budget oder Zeitplan (McKinsey, 2026). Die Ursachen liegen selten in der Technologie, sondern in vier Faktoren, die über den Erfolg jedes ERP-Projekts entscheiden: Prozesse, Daten, Systemlandschaft und Testen. Mit agentischen Systemen gewinnen sie zusätzliches Gewicht, denn ein Agent ist nur so gut wie die Prozesse, die er ausführt, und die Daten, auf die er sich stützt. Am Anfang jeder Entscheidung sollte deshalb ein sorgfältiger Blick nach innen stehen.

Drei Wege für die ERP-Zukunft

Brownfield	Hybrid („Bluefield“)	Greenfield
Das bestehende System wird technisch migriert; Prozesse, Daten und Anpassungen werden weitgehend übernommen.	Ausgewählte Prozesse und Daten werden neu aufgesetzt, andere übernommen.	Das neue System wird auf Basis neu gestalteter Prozesse aufgebaut; Daten werden bereinigt und gezielt migriert.
Reduziert kurzfristig Risiko und Laufzeit; gut kalkulierbarer Übergang	Zügig Wert realisieren und zugleich einen sauberen Kern aufbauen	Prozesse, Daten und Systeme werden konsequent auf das künftige Betriebsmodell ausgerichtet
Übernimmt gewachsene Prozesse, Datenbestände und Umsysteme	Altlasten können in neu gestaltete Bereiche zurückgetragen werden	Galt lange als gründlichere, aber deutlich teurere Option

Der interne Check: Prozesse, Daten, Systeme

Der interne Check beantwortet eine Frage: Wie tragfähig ist das Fundament, auf dem das künftige ERP-System – und gegebenenfalls seine Agenten – arbeiten soll? Jeder Check betrachtet, wie das jeweilige Problem entsteht, warum es im agentischen Betrieb an Bedeutung gewinnt und was ein Brownfield-Ansatz davon in das neue System übernimmt. Das Testen bildet den vierten Erfolgsfaktor: Hier wird sichtbar, wie die drei Checks ausgefallen sind.

Prozess-Check: Wie entscheidbar sind unsere Prozesse?

Prozesse werden selten am Reißbrett definiert. Meist sind sie über Jahre gewachsen, Workarounds sind zum festen Bestandteil geworden, und eine aktuelle Dokumentation fehlt. Nach unserer Erfahrung haben rund 85 Prozent der Unternehmen, die wir beraten, ihre Prozesse in den letzten zehn Jahren nicht systematisch überarbeitet.

Der Mechanismus ist dabei immer ähnlich: Ein Prozess wird sauber definiert. Dann tritt ein Sonderfall auf – ein Kunde mit abweichenden Lieferkonditionen, eine Materialgruppe mit eigener Freigabelogik, ein Werk mit eigener Planungssystematik. Statt den Prozess anzupassen, wird der Sonderfall daneben gelöst: über eine Excel-Liste, ein Zusatzfeld, eine Freigabe per E-Mail. Die Lösung funktioniert und bleibt. Nach einigen Jahren liegt die tatsächliche Steuerung in ungeschriebenen Regeln, die niemand vollständig kennt. Im Projekt erschwert das bereits die Ist-Erhebung, weil sie auf das Wissen weniger, im Tagesgeschäft stark gebundener Personen angewiesen ist. Anforderungen entstehen aus Erinnerungen statt aus dem Prozess, und Lücken zeigen sich oft erst im Test, wenn Änderungen am aufwendigsten sind.

Im agentischen Betrieb wird daraus ein Steuerungsthema. Ein Agent braucht explizite Regeln, klare Zuständigkeiten und definierte Eskalationspunkte. Ungeschriebene Regeln kann er allenfalls über Wahrscheinlichkeiten aus der Historie ableiten. Das Risiko ganz konkret? Er wendet den Standardfall auf einen Sonderfall an, und die Abweichung wird erst sichtbar, wenn sie bereits gebucht ist.

Ein Brownfield-Ansatz überträgt gewachsene Prozesse samt ihrer ungeschriebenen Regeln weitgehend unverändert in das neue System. McKinsey empfiehlt deshalb einen „Cleansheet"-Ansatz, bei dem Prozesse und ganze Domänen neu gedacht werden: Datenstruktur und Geschäftslogik bleiben größtenteils wiederverwendbar, der Prozessfluss ändert sich jedoch grundlegend (McKinsey, 2026).

> **Checks:** Sind unsere Kernprozesse aktuell dokumentiert? Wie viele Sonderfälle werden außerhalb des Systems gesteuert? Gibt es für jede Ausnahme eine verantwortliche Person, die über sie entscheiden darf?

Daten-Check: Wie belastbar ist unsere Datenbasis?

Agenten benötigen eine für den Geschäftsprozess vollständige, konsistente und zugängliche Datenbasis. In der Praxis liegen Informationen häufig in Excel-Dateien, lokalen Datenbanken oder individuellen Auswertungen – oder ausschließlich im Wissen einzelner Mitarbeitender.

Hinter dem Sammelbegriff „schlechte Daten“ stehen dabei mindestens fünf unterschiedliche Probleme: Unvollständigkeit, Uneinheitlichkeit, Zweckentfremdung, Nichterfassung, Duplikate und Versionen. Dass sich daran über Jahre wenig ändert, liegt an strukturellen Anreizen. Der Aufwand für Datenqualität ist konkret, ihr Nutzen diffus und fällt oft an anderer Stelle an. In der UI-Welt gleicht zudem der Mensch Lücken aus, indem er zum Beispiel einen unplausiblen Bestand erkennt und im Lager anruft.

Im agentischen Betrieb entfällt dieses Korrektiv. Der Agent erkennt keinen unplausiblen Wert, er verarbeitet einen Wert – und trifft seine Entscheidung nicht einmal, sondern tausendfach. Aus einem chronischen Ärgernis wird so eine skalierende Fehlerquelle. Die Studienlage bestätigt den Handlungsbedarf. Die Transformationsstudie 2025, eine Befragung von 909 Führungskräften aus 14 Ländern, zeigt, dass sich die Zufriedenheit mit der Datenqualität seit über vier Jahren kaum verbessert hat (Natuvion/NTT DATA, 2025).

In einer Erhebung von Salesforce unter mehr als 3.800 Daten- und rund 3.850 Fachverantwortlichen halten 89 Prozent ein starkes Datenfundament für entscheidend für die KI-Einführung; schlechte Datenqualität und Silos gelten als zentrale Hemmnisse (Salesforce, 2025). Ein Brownfield-Ansatz migriert den Datenbestand typischerweise weitgehend unverändert – mit Lücken, Zweckentfremdungen und Dubletten.

Ein Neuanfang macht die Bereinigung dagegen zum festen Projektbestandteil. Daten werden gegen ein Soll-Datenmodell geprüft und nur migriert, wenn sie fachlich gebraucht werden.

Checks: Welche entscheidungsrelevanten Daten liegen außerhalb des ERP-Systems? Wie hoch ist der Anteil an Dubletten und unvollständigen Stammdaten? Wer verantwortet die Datenqualität?

„Schlechte“ Daten sind mindestens fünf verschiedene Probleme

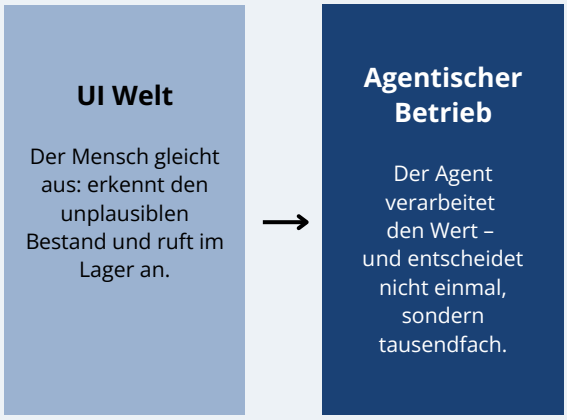
01 Unvollständigkeit
Entscheidende Felder werden nie gepflegt, weil sie optional waren

02 Uneinheitlichkeit
Dieselbe Information mit anderen Schlüsseln, Einheiten, …

03 Zweckentfremdung
Felder mit neuer Bedeutung, z.B. Logik in der Bemerkungszeile

04 Nichterfassung
Wissen, das nur im Kopf der Disponentin existiert

05 Duplikate und Versionen
Dasselbe Material mit zwei leicht abweichenden Bezeichnungen



System-Check: Wie konsistent ist unsere Landschaft?

Über die Jahre kommen in Unternehmen zahlreiche Einzellösungen hinzu, bestehende Systeme werden deutlich seltener abgelöst. Das hat organisatorische Gründe: Ein neues System hat einen Auftraggeber, ein Budget und einen sichtbaren Nutzen. Ein Abschalten kostet Geld, bringt keinen neuen Funktionsumfang und betrifft fast immer eine Abteilung mit Restnutzung. So bleibt das Altsystem zunächst für die Historie, dann als Datenquelle und schließlich als produktive Nebenlösung mit eigener Schnittstelle bestehen. Das Ergebnis sind heterogene Landschaften mit vielen Schnittstellen, Medienbrüchen und redundanter Datenhaltung.

Im Projekt bedeutet jede Schnittstelle Aufwand: Laut Transformationsstudie 2025 treibt neben der Datenqualität vor allem die Anzahl der IT-Systeme den technischen und zeitlichen Migrationsaufwand (Natuvion/NTT DATA, 2025). Im agentischen Betrieb ist jede Schnittstelle zudem eine Stelle, an der Datenstände auseinanderlaufen können. Ein Agent, der über Systeme hinweg handelt, braucht einen konsistenten Zustand. Führen zwei Systeme unterschiedliche Bestände, ist nicht der Agent fehlerhaft, sondern seine Entscheidungs-grundlage. Der Markt bewegt sich in diese Richtung, so erwartet Gartner, dass 60 Prozent der Unternehmen, die bis 2027 ihr ERP ersetzen, Plattformen mit starker Prozess-Orchestrierung gegenüber klassischer Transaktionsverarbeitung bevorzugen (Gartner, zitiert nach Capgemini, 2025).

IDC rechnet damit, dass 75 Prozent der Unternehmen bis 2027 beginnen, ihre monolithischen Anwendungen aufzubrechen (IDC, zitiert nach Capgemini, 2025).

Ein Brownfield-Projekt tauscht in der Regel den ERP-Kern, lässt die Umgebung aus Satelliten-systemen und Schnittstellen aber weitgehend bestehen. Ein Neuanfang stellt jedes Umsystem auf den Prüfstand und schafft damit die Gelegenheit zur Konsolidierung, bevor Agenten über die Landschaft hinweg handeln.

> **Checks:** Wie viele Systeme halten dieselben Stammdaten? Welche Alt-systeme laufen nur noch aus Gewohn-heit weiter? Gibt es für zentrale Objekte wie Material, Kunde und Bestand eine eindeutig führende Quelle?

Testen: Wo die Checks sichtbar werden

Das Testen ist der vierte Erfolgsfaktor – und der Punkt, an dem die Ergebnisse der drei Checks zusammenlaufen. In Brownfield-Projekten liegt der Fokus meist darauf, sicherzustellen, dass das System so funktioniert wie bisher. Ohne dokumentierten Soll-Prozess fehlt jedoch ein fachliches Sollkriterium. Getestet wird gegen das Verhalten des Altsystems, nicht gegen das, was fachlich richtig wäre. Bestehende Workarounds werden so als Sollverhalten bestätigt. Zudem lassen sich automatisierte Tests nur schwer erstellen, wenn Prozesse unvollständig dokumentiert sind.

Im agentischen Betrieb kommt eine neue Dimension hinzu. Getestet werden muss nicht nur, ob eine Transaktion korrekt verbucht wird, sondern ob eine Entscheidung korrekt getroffen wird – einschließlich der Frage, wann ein Agent einen Menschen einbinden muss.
Das setzt voraus, dass definiert ist, was eine richtige Entscheidung ist. Testen entwickelt sich damit von der Absicherung einzelner Transaktionen zur Validierung von Entscheidungen. Die Grundlage dafür ist ein definierter Soll-Prozess.

Der externe Faktor: Wofür soll KI eingesetzt werden?

Nach dem Blick nach innen folgt der Blick auf die Möglichkeiten der KI. Die Leitfrage lautet: Sollen Agenten künftig im operativen Geschäft eigenständig entscheiden, oder sollen sie zunächst vor allem das Projekt unterstützen? Beide Einsatzebenen haben unterschiedliche Effekte und stellen unterschiedliche Anforderungen.

KI im Projekt: Geringere Kosten und Grundlagenarbeit

Lange galt Greenfield als die gründlichere, aber deutlich teurere Option. Diese Rechnung verändert sich. McKinsey erwartet, dass agentische Unterstützung den Implementierungsaufwand um mindestens die Hälfte senkt und die Projektdauer halbiert (McKinsey, 2026). Dass sich KI-Investitionen wirtschaftlich tragen, zeigt eine Befragung von SAP und Oxford Economics unter 1.600 Führungskräften in acht Ländern: Der durchschnittliche Return liegt heute bei 16 Prozent, mit der Erwartung, sich binnen zwei Jahren nahezu zu verdoppeln (SAP/Oxford Economics, 2025).

Projektagenten setzen dabei genau bei den Faktoren an, die der interne Check bewertet:

Prozesse: Prozesse lassen sich zunehmend direkt aus Systeminteraktionen ableiten, dokumentieren und mit Standards vergleichen. Erste Machbarkeitsnachweise zeigen laut McKinsey, dass agentische Setups Zielprozesse und Design-Empfehlungen innerhalb weniger Tage mit hoher Genauigkeit vorschlagen und per Auto-Konfiguration umsetzen können – mit dem Menschen in der Qualitätssicherung (McKinsey, 2026).

Daten: Agenten unterstützen bei der Bereinigung von Dubletten, Fehlern und Altlasten, die in Projekten aus Zeit- und Budgetgründen oft zu kurz kommt. Eine hochwertige Datenmigration schafft zugleich die Grundlage für den späteren KI-Einsatz (Natuvion/NTT DATA, 2025).

Systeme und Konfiguration: Statt individuellem Customizing rückt die Gestaltung von Regeln, Entscheidungslogiken und Prozessarchitekturen in den Vordergrund. Capgemini beziffert die Einsparung durch einen AI-first-Ansatz auf 30 Prozent und mehr der Customizing-Kosten (Capgemini, 2025). Das entspricht dem Clean-Core-Prinzip von SAP: ein standardisierter, upgrade-stabiler Kern, der nur dort erweitert wird, wo es echten Mehrwert schafft (SAP, 2025).

Testen: McKinsey zählt das Testen zu den Aufgaben, die Agenten künftig zum Großteil übernehmen (McKinsey, 2026). Laut State-of-Test-Automation-Report 2025, einer Befragung von über 600 Entwicklerinnen und Entwicklern, ist KI im Testen binnen eines Jahres vom Experiment zum Alltag geworden (Rainforest QA, 2025). Die Einbindung der Anwenderinnen und Anwender bleibt für die Akzeptanz wichtig; Voraussetzung für automatisierte Tests ist ein definierter Soll-Prozess.

Die Projektebene leistet damit zweierlei: Sie senkt die Kosten eines Neuanfangs, und sie übernimmt Grundlagenarbeit genau dort, wo der interne Check Schwächen aufgezeigt hat.

KI im Betrieb: Höhere Anforderungen an das Fundament

Im operativen Betrieb arbeiten Agenten im Geschäftsprozess selbst, etwa in der Materialbedarfsplanung, der Disposition, der Auftragssteuerung, der Rechnungsklärung oder im Lieferantenmanagement. Sie beobachten kontinuierlich, erkennen Abweichungen und führen Maßnahmen innerhalb definierter Grenzen aus.

Dafür stellen sie drei Anforderungen, die unmittelbar den drei Checks entsprechen:

1. Entscheidbare Prozesse mit expliziten Regeln, Grenzwerten und klaren Übergabepunkten an den Menschen,

2. Daten, die nicht nur einmalig migriert, sondern dauerhaft in Qualität gehalten werden – etwa über Governance-Gates, in denen Agenten die Datenqualität laufend prüfen und Verstöße an der Quelle abfangen,

3. einen konsistenten Systemzustand über die gesamte Landschaft, weil Agenten domänenübergreifend handeln.

Hinzu kommt die Kontrollierbarkeit: Jede Agentenentscheidung muss erklärbar und auditierbar sein. Dass hier der kritische Punkt liegt, zeigt eine Prognose von Gartner: Mehr als 40 Prozent der agentischen KI-Projekte werden bis Ende 2027 voraussichtlich wieder eingestellt – wegen steigender Kosten, unklaren Nutzens oder unzureichender Kontrolle (Gartner, Juni 2025). Agenten scheitern damit selten an der Technologie, sondern an den Rahmenbedingungen – also an denselben Faktoren, die auch über den Erfolg von ERP-Projekten entscheiden.

91%

der mittleren und großen Unternehmen setzen ein ERP-System ein

~ 40%

der Unternehmensanwendungen werden Ende 2026 aufgabenspezifische KI-Agenten enthalten

~ 25%

der Interaktionen mit Unternehmenssoftware laufen 2027 über KI-Assistenten (Prognose)

65 – 80%

der großen Technologieprogramme überschreiten Budget oder Zeitplan

Die Abwägung: Interne und externe Faktoren zusammenführen

Aus dem internen Check und der Entscheidung über den KI-Einsatz ergibt sich kein Automatismus, sondern eine Abwägung. Zwei Effekte sind dabei zu berücksichtigen: KI im Projekt senkt die Kosten eines Neuanfangs und kann Grundlagenarbeit leisten. KI im Betrieb erhöht die Folgekosten übernommener Schwächen. Vereinfacht lassen sich vier Konstellationen unterscheiden:



> *Je höher die agentische Ambition und der Handlungsbedarf, desto stärker spricht die Abwägung für einen echten Neuanfang.*

Brownfield bleibt damit eine valide Antwort, insbesondere bei einem harten, kurzfristigen Wartungsende oder bei stabilen, gut dokumentierten Prozessen. MIT Technology Review Insights argumentiert in einer in Partnerschaft mit dem Drittsupport-Anbieter Rimini Street erstellten Studie, dass der Schritt ins KI-Zeitalter nicht zwingend einen Neuanfang erfordert; viele Unternehmen modernisierten erfolgreich „komponierbar" rund um ihren bestehenden Kern (MIT Technology Review Insights, 2026). Der schwedische Bahnlogistiker Green Cargo etwa verkürzte mit einer solchen Architektur die Laufzeit der monatlichen Lohnabrechnung um 70 Prozent (ebd.). Gleichzeitig verweist McKinsey auf die Erfahrungen mit Robotic Process Automation (RPA): Overlays auf Altsystemen brachten schnelle Erfolge an den Rändern, lösten aber die strukturellen Prozess- und Datenthemen im Kern nicht. Agentische KI ist deutlich leistungsfähiger, stößt jedoch an dieselben Grenzen, sobald Skalierung, Kontrolle und Konsistenz gefragt sind (McKinsey, 2026).

Auch der hybride Weg erfordert Konsequenz. Er ermöglicht schnellen Nutzen, birgt aber das Risiko, Altlasten in die neu gestalteten Bereiche zurückzutragen. Je höher die agentische Ambition, desto stärker spricht die Abwägung für einen echten Neuanfang.

Die folgende Übersicht fasst die Kriterien für eine erste Standortbestimmung zusammen. Sie ersetzt keine projektspezifische Analyse, gibt aber eine Richtung vor. Unserer Erfahrung nach fällt bei den meisten Unternehmen deshalb – professionell und objektiv betrachtet –Brownfield als Option weg.

Erste Standortbestimmung: Wo steht das eigene Unternehmen?

Die Übersicht ersetzt keine projektspezifische Analyse, gibt aber eine Richtung vor.

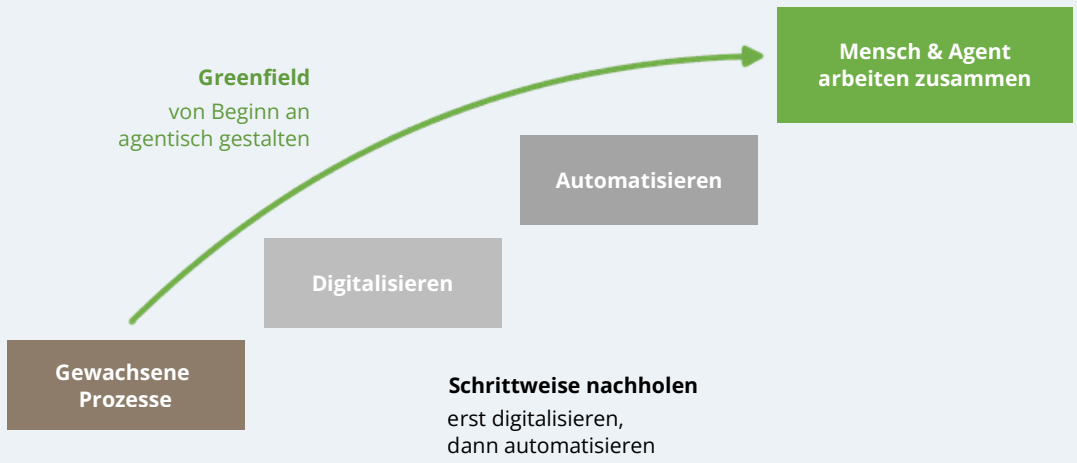
	Spricht eher für Brownfield	Spricht eher für Greenfield
Projektauslöser	Hartes Wartungsende, regulatorischer Zwang	Strategischer Transformationswille
Datenqualität	Stabil, gut dokumentiert, erhaltenswert	Gewachsen, undokumentiert, viele Workarounds
Prozessreife	Sauber, konsolidiert, im System	Fragmentiert, Schatten-Excels, Wissen in Köpfen
Systemlandschaft	Schlank, wenige Schnittstellen	Stark diffundiert, hoher Konsolidierungsdruck
Zeit & Budget	Sehr knapp, kein Spielraum	Spielraum für eine zukunftsfähige Basis
Zielbild	Status quo möglichst erhalten	Agentische Prozesse, Mensch im Loop
Agentische Ambition	Agenten unterstützen (Assistenz, Vorschläge)	Agenten disponieren und entscheiden im Betrieb

Greenfield als Chance

Für Unternehmen, deren interner Check Handlungsbedarf zeigt, bietet ein Neuanfang mehr als die Bereinigung von Altlasten. Er eröffnet die Möglichkeit, Digitalisierungsschritte, die in den vergangenen Jahren aufgeschoben wurden, nicht nachzuholen, sondern zu überspringen. Statt Prozesse erst zu digitalisieren und anschließend schrittweise zu automatisieren, lassen sie sich von Beginn an für die Zusammenarbeit von Menschen und Agenten gestalten.

Greenfield richtet Prozesse, Daten und Systeme konsequent auf das künftige Betriebsmodell aus: Prozesse werden aus der Perspektive agentischer Zusammenarbeit gestaltet, Daten im Zuge der Migration bereinigt und konsolidiert, Tests am Soll-Prozess ausgerichtet statt am Verhalten historischer Systeme. Der Engpass verschiebt sich dabei von der Technik zur Organisation. Ein Neuanfang bietet die Gelegenheit, den notwendigen Wandel – neue Rollen, neue Kompetenzen, neue Verantwortlichkeiten – von Beginn an offen zu adressieren.

Einen Entwicklungsschritt überspringen



Greenfield richtet aus:

- **Prozesse** aus der Perspektive agentischer Zusammenarbeit
- **Daten** im Zuge der Migration bereinigt und konsolidiert
- **Tests** am Soll-Prozess statt am Altsystem ausgerichtet

Fazit und Empfehlung

Der Wandel zu agentischen ERP-Systemen verändert das System, die Arbeit damit und die gefragten Kompetenzen. Für die Entscheidung über den künftigen ERP-Weg ergeben sich daraus drei Schlussfolgerungen:

1. Prozesse, Daten, Systemlandschaft und Testen bleiben die entscheidenden Erfolgsfaktoren. Mit agentischen Systemen bestimmen sie zusätzlich die Qualität operativer Entscheidungen.

2. Die Wahl zwischen Brownfield und Greenfield ist keine Grundsatzfrage, sondern das Ergebnis einer Abwägung zwischen internem Check und KI-Ambition.

3. Weil KI die Kosten eines Neuanfangs deutlich senkt, sollte Greenfield nicht länger als Ausnahme, sondern als gleichwertige strategische Option bewertet werden.

Unsere Erfahrung aus zahlreichen ERP-Transformationen zeigt: Wo Prozesse über Jahre gewachsen sind, die Datenbasis fragmentiert ist und Agenten künftig im operativen Geschäft entscheiden sollen, spricht vieles für einen Neuanfang. Wer einen Brownfield-Weg wählt, sollte bewusst prüfen, welche strukturellen Einschränkungen er damit in das neue System übernimmt. Die entscheidende Frage lautet nicht, welcher Weg am schnellsten zum Go-Live führt, sondern welches Betriebsmodell langfristig die besten Voraussetzungen für den Unternehmens-erfolg schafft.

Brownfield oder Greenfield? Wir sagen dir ehrlich, was dein ERP-Fundament trägt.

Buche dein Strategiegespräch über **burkhard.martin@poesis.at.**

Quellen

[1] „The end of ERP as we know it? Five ways AI is disrupting ERP“, McKinsey Technology, Mai 2026.

[2] „The future of AI-driven ERP – AI-first two-tier enterprise core“, Capgemini, 2025.

[3] „Reimagining ERP for the agentic AI era“, MIT Technology Review Insights, in Partnerschaft mit Rimini Street, 2026.

[4] „Transformationsstudie 2025“, Natuvion & NTT DATA Business Solutions, 2025.

[5] „Gartner Predicts 40% of Enterprise Apps Will Feature Task-Specific AI Agents by 2026“, Gartner, 26. August 2025.

[6] „State of Data and Analytics“, Salesforce, November 2025.

[7] „The SAP Value of AI Report“, SAP & Oxford Economics, Oktober 2025.

[8] „Clean Core Extensibility: Balancing Standardization and Differentiation“, SAP Community, November 2025.

[9] „State of Test Automation Report 2025“, Rainforest QA, 2025.

[10] „Gartner Predicts Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027“, Gartner, 25. Juni 2025.

