

MARC BENDER

Wie man große
SAP-Transformationen
erfolgreich führt

SAP IST NICHT DAS PROBLEM



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.dnb.de abrufbar.

Die automatisierte Analyse des Werkes, um daraus Informationen insbesondere über Muster, Trends und Korrelationen gemäß §44b UrhG („Text und Data Mining“) zu gewinnen, ist untersagt.

© 2026 Marc Bender

Verlag: BoD · Books on Demand GmbH, Überseering 33, 22297 Hamburg, bod@bod.de

Druck: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hamburg

ISBN: 978-3-6963-6756-5

SAP ist nicht das Problem

Wie man große SAP-Transformationen erfolgreich
führt

Marc Bender
Bender Consulting GmbH

Für alle Klientinnen, Klienten und Mitstreiter, mit denen ich in den vergangenen Jahren anspruchsvolle SAP-Projekte gestalten und erfolgreich umsetzen durfte. Viele der Erfahrungen, Erkenntnisse und Empfehlungen in diesem Buch sind aus dieser gemeinsamen Arbeit entstanden. Dieses Wissen möchte ich weitergeben, damit künftige SAP-Transformationen klarer geführt, besser gesteuert und erfolgreicher umgesetzt werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	6
Kapitel 1 - SAP ist nicht das Problem	9
Kapitel 2 - Die Blueprint-Falle	21
Kapitel 3 - SAFe als Betriebssystem für SAP-Transformationen	38
Kapitel 4 - Flight Levels	57
Kapitel 5 - Lean Budgeting	81
Kapitel 6 - Machbarkeit vor Skalierung	100
Kapitel 7 - Warum E2E-Prozessmanagement über den Erfolg entscheidet	118
Kapitel 8 - Warum Datenverantwortung nicht delegiert werden kann	136
Kapitel 9 - Qualität absichern	154
Kapitel 10 - Zielkaskadierung	177
Kapitel 11 - Change-Management als Führungsfunktion	198
Kapitel 12 - Warum Verantwortung wirksam besetzt werden muss	219
Kapitel 13 - Warum live nicht gleich wirksam ist	244
Kapitel 14 - Vom Projekt zur Produktorganisation	267
Kapitel 15 - Lessons Learned	290
Kapitel 16 - SAP Transformation Playbook für Entscheider	307
Schlusswort	332
Glossar	342
Quellenverzeichnis	347

Vorwort

Warum dieses Buch entstanden ist

Dieses Buch ist aus der Praxis entstanden. Nicht aus einer idealisierten Projektwelt, in der Strategien sauber formuliert, Anforderungen vollständig verstanden, Rollen perfekt besetzt und Transformationen linear umgesetzt werden. Sondern aus realen SAP-Großprogrammen, in denen genau das nicht selbstverständlich ist.

Aus Programmen, in denen Zielbilder überzeugend waren, aber die Organisation erst lernen musste, was deren Umsetzung wirklich bedeutet. Aus Programmen, in denen Fachbereiche Anforderungen formulieren sollten, obwohl sie die Möglichkeiten und Konsequenzen der künftigen SAP-Welt noch nicht ausreichend kannten. Aus Programmen, in denen Architektur, Daten, Prozesse, Budget, Change-Management und Linienverantwortung nicht nacheinander, sondern gleichzeitig wirksam werden mussten.

Genau dort entsteht die eigentliche Wahrheit großer SAP-Transformationen.

SAP-Projekte scheitern selten, weil zu wenig gearbeitet wird. In vielen Programmen wird enorm viel gearbeitet. Es werden Konzepte geschrieben, Workshops durchgeführt, Anforderungen dokumentiert, Pläne erstellt, Risiken gepflegt, Gremien vorbereitet und Entscheidungen abgestimmt. Trotzdem reicht das nicht immer aus. Aufwand ist nicht automatisch Fortschritt. Dokumentation ist nicht automatisch Klarheit. Ein freigegebener Blueprint ist nicht automatisch eine tragfähige Umsetzung.

Ich habe in großen Transformationsprogrammen erlebt, dass klassische Vorgehensweisen mit langen Konzeptphasen, Wasserfalllogik und umfangreichen Blueprints an ihre Grenzen stoßen können. Nicht, weil Struktur falsch wäre. Nicht, weil SAP Activate keinen Wert hätte. Sondern weil komplexe Organisationen in komplexen SAP-Programmen häufig erst durch konkrete Umsetzung wirklich lernen, was fachlich notwendig, technisch machbar und organisatorisch tragfähig ist.

Dieses Lernen lässt sich nicht vollständig in eine Vorabplanung pressen.

Der Wendepunkt entsteht dort, wo ein Programm beginnt, anders zu steuern: iterativer, transparenter, konsequenter und näher an der Realität. Dort, wo Fachbereiche, IT, Architektur, Programmmanagement, Test, Change und Linie nicht mehr nur über die Zukunft sprechen, sondern sie in kleinen, überprüfbaren Schritten gestalten. Dort, wo Anforderungen nicht unendlich groß formuliert werden, sondern so geschnitten sind, dass sie entscheidbar, finanzierbar und lieferbar bleiben. Dort, wo Budget nicht nur kontrolliert, sondern über Prioritäten geführt wird. Dort, wo technische Machbarkeit früh durch einen End-to-End-Durchschnitt bewiesen wird. Dort, wo Fortschritt nicht nur berichtet, sondern in System Demos sichtbar gemacht wird.

Dieses Buch beschreibt diesen Weg.

Es ist kein technisches SAP-Handbuch. Es ersetzt keine SAP-Dokumentation, keine Implementierungsmethodik und keine detaillierte Modulberatung. Es ist auch kein reines Methodenbuch über SAFe, Flight Levels oder Lean Budgeting. Dieses Buch verbindet diese Elemente aus einer anderen Perspektive: der Perspektive der erfolgreichen Umsetzung großer SAP-Transformationen in komplexen Organisationen. Der Anspruch ist bewusst praktisch.

Es geht um die Fragen, die in echten Programmen entscheiden:

- Warum reicht ein klassischer Blueprint in komplexen SAP-Transformationen oft nicht aus?
- Wie lernen Fachbereiche, IT und Architektur gemeinsam, was wirklich benötigt wird?
- Wie lässt sich SAP Activate mit SAFe sinnvoll verbinden?
- Wie werden Portfolio-Anforderungen so geschnitten, dass sie planbar bleiben?
- Wie schützt man Budget vor unkontrolliertem Scope-Wachstum?
- Wie beweist man technische Machbarkeit früh genug?
- Wie verhindert man, dass SAP an lokalen Sonderwünschen verbor-gen wird?
- Wie wird Datenqualität zur Linienverantwortung?
- Wie bleibt eine integrierte SAP-Landschaft dauerhaft testbar?

- Wie wird Change-Management von Kommunikation zu Führung?
- Welche Rollen müssen wirklich besetzt sein?
- Warum ist der Go-live nicht das Ende, sondern der Beginn des echten Organisationslernens?

Die Beispiele und Erkenntnisse in diesem Buch basieren auf echten Projekterfahrungen. Organisationen, Projektnamen und interne Details sind bewusst anonymisiert. Nicht die konkrete Organisation steht im Mittelpunkt, sondern die übertragbaren Muster. Denn diese Muster finden sich in vielen großen Unternehmen: in Infrastruktur, Industrie, Energie, öffentlicher Verwaltung, Logistik, Produktion, Dienstleistungen und überall dort, wo SAP nicht nur ein System ist, sondern ein digitales Rückgrat der Wertschöpfung.

Erfolgreiche SAP-Transformation entsteht nicht durch den perfekten Plan, sondern durch ein steuerbares System aus Strategie, Standardisierung, iterativem Lernen, End-to-End-Verantwortung, Budgetdisziplin und sichtbarer Lieferung. Dieses Buch richtet sich an Menschen, die SAP-Projekte nicht nur starten, sondern erfolgreich ins Ziel bringen wollen. An Vorstände, CIOs, Bereichsleiter, Programmleiter, Transformation Leads, Enterprise Architekten, Product Manager, Process Owner, Change-Verantwortliche und alle, die in großen Programmen Verantwortung tragen.

Es ist für Leser geschrieben, die wissen, dass Transformation nicht auf Folien stattfindet. Transformation findet dort statt, wo Entscheidungen getroffen, Gewohnheiten verändert, Daten gepflegt, Prozesse eingehalten, Rollen gelebt und Fortschritte sichtbar gemacht werden.

Wenn dieses Buch etwas leisten soll, dann das: Es soll helfen, SAP-Programme ehrlicher, führbarer und wirksamer zu machen. Denn SAP ist selten das eigentliche Problem. Das eigentliche Problem ist meistens, dass Organisationen zu spät lernen, zu spät entscheiden und Verantwortung zu lange im Projekt statt in der Linie lassen.

Genau das lässt sich ändern.

Marc Bender

Kapitel 1 - SAP ist nicht das Problem

Viele SAP-Projekte beginnen mit einer falschen Diagnose.

Wenn ein großes Transformationsprogramm schwierig wird, richtet sich der Blick schnell auf das System. SAP sei zu komplex. Die Prozesse seien zu starr. Die Oberfläche sei gewöhnungsbedürftig. Die Integration sei aufwendig. Die Datenmodelle seien kompliziert. Die Fachbereiche würden sich schwertun, die IT sei überlastet, die Berater seien zu teuer und der Zeitplan sei ohnehin ambitioniert gewesen.

An all dem kann etwas dran sein. SAP ist kein kleines System. Es ist nicht dafür gebaut, ein paar lokale Abläufe hübscher aussehen zu lassen. SAP ist ein tief integriertes Unternehmenssystem. Es verbindet Prozesse, Daten, Werteflüsse, Rollen, Berechtigungen, Organisationseinheiten, Reporting und Steuerung. Genau darin liegt seine Stärke. Genau darin liegt aber auch die Zumutung für Organisationen.

Denn SAP macht sichtbar, wie ein Unternehmen wirklich arbeitet.

Nicht, wie es in Prozesshandbüchern beschrieben ist. Nicht, wie es in Strategiefolien dargestellt wird. Nicht, wie es in Management-Meetings klingt. Sondern wie Entscheidungen tatsächlich getroffen werden, wie sauber Daten gepflegt sind, wie konsistent Prozesse gelebt werden, wie klar Verantwortlichkeiten sind und wie gut Bereiche über Schnittstellen hinweg zusammenarbeiten.

Deshalb ist SAP selten das eigentliche Problem. SAP ist häufig der Spiegel.

Ein SAP-Projekt zeigt, ob eine Organisation bereit ist, durchgängig zu denken. Es zeigt, ob Fachbereiche Verantwortung übernehmen. Es zeigt, ob Prozessmanagement mehr ist als Dokumentation. Es zeigt, ob Führungskräfte gemeinsame Ziele über Bereichsgrenzen hinweg tragen. Es zeigt, ob Daten als strategisches Asset verstanden werden oder als lästige Projektaufgabe. Es zeigt, ob Entscheidungen dort getroffen werden, wo sie notwendig sind, oder ob sie in Gremien, Abstimmungsschleifen und politischen Rücksichtnahmen stecken bleiben.

Das ist unbequem. Aber genau darin liegt der Wert.

Ein großes SAP-Programm ist kein reines IT-Vorhaben. Es ist eine Unternehmensveränderung mit technologischem Kern. Wer es wie ein IT-Projekt führt, reduziert seine Erfolgschancen bereits am Anfang.

Die gefährliche Illusion: „Die IT führt SAP ein“

In vielen Organisationen wird SAP noch immer in einer Denkweise gestartet, die ungefähr so aussieht:

Der Fachbereich beschreibt Anforderungen. Die IT übersetzt diese Anforderungen in eine Lösung. Externe Partner unterstützen bei Konzeption, Customizing und Implementierung. Das Projektmanagement sorgt für Termine, Budgets, Risiken und Statusberichte. Nach dem Go-live übernimmt die Linie das System.

Diese Logik wirkt auf den ersten Blick vernünftig. Sie ist vertraut. Sie passt zu klassischen Projektstrukturen. Sie schafft Zuständigkeiten. Sie gibt den Beteiligten das Gefühl, dass jeder seine Rolle kennt.

In großen SAP-Transformationen reicht diese Logik nicht aus.

Der Fachbereich ist nicht nur Anforderungsgeber. Er ist Eigentümer des künftigen Geschäftsprozesses. Die IT ist nicht nur Umsetzer. Sie ist Architektin einer integrierten Plattform. Das Projektmanagement ist nicht nur Koordinator. Es ist Steuerungsinstanz für Abhängigkeiten, Risiken, Wertbeitrag und Entscheidungsfähigkeit. Die Linie ist nicht nur spätere Nutzerin. Sie ist Teil der Transformation und muss früh Verantwortung übernehmen.

Wenn diese Rollen falsch verstanden werden, entsteht ein strukturelles Problem. Der Fachbereich erwartet eine Lösung. Die IT erwartet klare Anforderungen. Das Projekt erwartet Entscheidungen. Die Linie erwartet Stabilität. Das Management erwartet Fortschritt. Und alle unterschätzen, dass SAP die Arbeitsweise der Organisation verändert.

Dann wird aus Transformation schnell Transaktion: Anforderungen rein, Umsetzung raus.

So funktionieren SAP-Großprogramme nicht.

SAP verändert nicht nur Masken, Workflows und Reports. SAP verändert, wie Arbeit fließt. Es verändert, welche Daten wann benötigt werden. Es verändert, welche Rollen Verantwortung tragen. Es verändert, welche Prozessschritte standardisiert werden müssen. Es verändert, wie Kosten, Leistungen, Mengen, Aufträge und Reporting zusammenhängen. Es verändert, welche Entscheidungen lokal getroffen werden können und welche End-to-End abgestimmt werden müssen.

Wer SAP nur technisch einführt, bekommt im besten Fall ein produktives System. Aber noch keine wirksame Transformation.

SAP zwingt zur Wahrheit über Prozesse

Jede Organisation hat offizielle Prozesse. Und jede Organisation hat gelebte Prozesse.

Zwischen beiden liegt oft mehr Abstand, als man zu Beginn eines SAP-Projekts wahrhaben möchte. Auf dem Papier sieht ein Prozess sauber aus. In der Praxis gibt es Ausnahmen, Sonderwege, lokale Interpretationen, persönliche Abkürzungen, historisch gewachsene Übergaben, Excel-Listen, individuelle Auswertungen, manuelle Korrekturen und informelle Klärungen.

Solange diese Arbeitsweisen in bestehenden Systemen, lokalen Tools oder persönlichen Routinen verborgen bleiben, fallen sie nicht immer auf. Mit SAP werden sie sichtbar.

Ein integriertes SAP-System verzeiht weniger lokale Unschärfe. Wenn Stammdaten falsch oder unvollständig sind, wirkt sich das auf Folgeprozesse aus. Wenn eine Rolle nicht sauber definiert ist, entstehen Wartezeiten oder Fehlbuchungen. Wenn Prozessschritte lokal unterschiedlich interpretiert werden, leidet die E2E-Konsistenz. Wenn Werteflüsse nicht sauber modelliert sind, wird wirtschaftliche Steuerung unscharf. Wenn Schnittstellen nicht stabil sind, bricht der Prozess an Übergabepunkten.

Das ist kein Fehler von SAP. Es ist die Konsequenz integrierter Prozesslogik.

In klassischen Organisationen können Bereichsgrenzen viele Probleme kaschieren. Jeder Bereich optimiert seinen Ausschnitt. Jede Einheit hat ihre eigene Sicht auf Prioritäten, Daten, Prozesse und Erfolg. SAP hebt diese Trennung teilweise auf. Der Nutzen entsteht nicht mehr lokal, sondern über die gesamte Prozesskette.

Das bedeutet: Wer SAP erfolgreich einführen will, muss die Organisation auf End-to-End-Prozesse ausrichten.

Nicht nur in der Theorie. Nicht nur in Prozesslandkarten. Sondern in Verantwortung, Zielsystemen, Rollen, Datenpflege, Testmanagement, Change-Management und Führung.

Der eigentliche Engpass ist nicht Technik, sondern Entscheidungsfähigkeit

Viele SAP-Programme wirken technisch kompliziert. Und natürlich gibt es technische Komplexität. Systemlandschaften sind gewachsen. Schnittstellen sind zahlreich. Datenmodelle sind historisch belastet. Anforderungen sind vielfältig. Abhängigkeiten zwischen Modulen, Plattformen, Fachbereichen und externen Partnern sind real.

Trotzdem liegt der kritischere Engpass häufig woanders: in der Entscheidungsfähigkeit der Organisation.

Große SAP-Projekte brauchen ständig Entscheidungen:

- Welcher Prozess folgt dem SAP-Standard?
- Welche lokale Abweichung ist wirklich notwendig?
- Welche Anforderung zählt auf das Zielbild ein?
- Welche Datenqualität ist vor Migration verpflichtend?
- Welche Schnittstelle wird abgelöst, welche bleibt vorerst bestehen?
- Welche Rolle entscheidet fachlich?

- Wer priorisiert bei Zielkonflikten?
- Was wird in diesem Program Increment umgesetzt?
- Was wird bewusst verschoben?
- Welche Risiken akzeptiert das Management?
- Welche Verantwortung übernimmt die Linie nach dem Go-live?

Wenn diese Entscheidungen nicht getroffen werden, kompensiert das Projekt die Lücke. Es erstellt weitere Konzepte, organisiert weitere Abstimmungen, dokumentiert offene Punkte, schreibt Risiken in Listen, eskaliert in Gremien und versucht, trotz unklarer Entscheidungen weiterzuliefern.

Das kostet Zeit. Es kostet Geld. Es kostet Vertrauen.

Und es erzeugt eine gefährliche Dynamik: Die Organisation glaubt, das Projekt sei langsam, obwohl das Projekt in Wahrheit auf Entscheidungen wartet.

In SAP-Transformationen ist Geschwindigkeit nicht nur eine Frage von Entwicklungskapazität. Geschwindigkeit ist eine Frage von Klarheit. Je klarer Zielbild, Verantwortlichkeiten, Prioritäten und Entscheidungsrechte sind, desto besser kann Umsetzung fließen.

Warum Fachbereiche nicht nur Anforderungen liefern dürfen

Ein häufiger Fehler in SAP-Projekten liegt in der Rolle des Fachbereichs. Fachbereiche werden oft als Anforderungsquelle betrachtet. Sie sollen beschreiben, was sie brauchen. Dann soll das Projekt daraus eine Lösung machen.

Diese Sicht ist zu schwach.

Fachbereiche müssen in SAP-Transformationen echte Business Ownership übernehmen. Sie müssen nicht nur sagen, was sie möchten. Sie müssen Verantwortung dafür tragen, dass die künftige Lösung fachlich

sinnvoll, standardnah, wirtschaftlich vertretbar, testbar, nutzbar und in der Linie verankerbar ist.

Das ist ein anderer Anspruch.

Business Ownership bedeutet:

- Verantwortung für den fachlichen Nutzen,
- aktive Priorisierung,
- Entscheidung über Zielkonflikte,
- Bereitschaft zur Prozessstandardisierung,
- Mitwirkung bei Fit-to-Standard,
- Verantwortung für Datenqualität,
- Bereitstellung von Key Usern und Testkapazität,
- Unterstützung im Change-Management,
- Vorbereitung der Linie auf Nutzung und Betrieb.

Ohne diese Ownership entsteht eine Auftraggeber-Dienstleister-Logik. Der Fachbereich bestellt, das Projekt liefert. Wenn die Lösung später nicht passt, wird nachverhandelt. Das erzeugt Change Requests, Frustration und Kosten.

Mit echter Ownership entsteht eine andere Qualität. Fachbereich, IT, Architektur und Programmmanagement arbeiten gemeinsam an einer Lösung, die nicht nur technisch funktioniert, sondern organisatorisch getragen wird.

Der Unterschied ist entscheidend:

SAP-Projekte scheitern, wenn Fachbereiche Kunden des Projekts bleiben, statt Eigentümer der Veränderung zu werden.

SAP-Standard ist eine Führungsentscheidung

In fast jedem großen SAP-Projekt taucht irgendwann dieselbe Diskussion auf: Standard oder Sonderlösung?

Auf den ersten Blick klingt das wie eine technische oder fachliche Detailfrage. In Wahrheit ist es eine Führungsentscheidung.

Jede Abweichung vom Standard hat Folgen. Sie betrifft nicht nur die aktuelle Umsetzung. Sie betrifft Testaufwand, Wartung, Releasefähigkeit, Schulung, Dokumentation, Integration, Betrieb und spätere Weiterentwicklung. Eine Sonderlösung kann fachlich notwendig sein. Aber sie darf nie leichtfertig entstehen.

Viele Organisationen unterschätzen diese Folgekosten. Sie bewerten Sonderwünsche aus der Perspektive des aktuellen Problems, nicht aus Sicht der künftigen Plattform. Ein Bereich möchte eine gewohnte Arbeitsweise behalten. Eine Abteilung braucht eine Ausnahme. Eine Führungskraft will einen Sonderprozess absichern. Ein Team argumentiert, dass es „bei uns eben anders läuft“.

Manchmal stimmt das. Häufig ist es aber nur Gewohnheit mit guter Begründung.

SAP-Standard zwingt die Organisation, diese Gewohnheiten zu prüfen. Das ist unangenehm. Aber es ist notwendig.

Der Standard bietet eine Chance, Arbeitsprozesse zu vereinheitlichen, Komplexität zu reduzieren und E2E-Fähigkeit aufzubauen. Damit diese Chance genutzt werden kann, braucht es horizontales Prozessmanagement. Eine Organisation muss ihre Wertschöpfung zusammenhängend betrachten, nicht nur bereichsweise.

Ohne diese Sicht wird SAP an die bestehende Organisation angepasst. Mit dieser Sicht wird die Organisation entlang des SAP-Standards weiterentwickelt.

Das ist der Unterschied zwischen Digitalisierung alter Komplexität und echter Transformation.

Warum SAP-Projekte Führung brauchen

SAP-Programme brauchen Projektmanagement. Sie brauchen Architektur. Sie brauchen erfahrene Berater. Sie brauchen gute Product Owner, Testmanager, Datenverantwortliche und Change-Verantwortliche.

Aber vor allem brauchen sie Führung.

Führung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, gelegentlich ein Steering Committee zu besuchen und Statusampeln zur Kenntnis zu nehmen. Führung bedeutet, Ziele klar zu setzen, Prioritäten zu entscheiden, Konflikte aufzulösen, Verantwortung einzufordern und die Organisation auf die Transformation auszurichten.

Führung muss sicherstellen, dass SAP-Ziele aus der Gesamtstrategie abgeleitet sind. Sie muss dafür sorgen, dass diese Ziele horizontal über die E2E-Prozesskette und vertikal über die Linie verankert werden. Sie muss verhindern, dass einzelne Bereiche lokale Optimierung betreiben, während das Gesamtprogramm integrierte Wirkung erzeugen soll. Sie muss Change-Management als Führungsfunktion verstehen, nicht als Kommunikationsanhang.

Führung muss auch akzeptieren, dass in komplexen Programmen nicht alles zu Beginn bekannt sein kann. Das ist kein Kontrollverlust. Es ist Realität. Die Aufgabe besteht nicht darin, Unsicherheit zu leugnen, sondern sie steuerbar zu machen.

Genau hier kommen SAFe, Flight Levels, Lean Budgeting, PI Planning, Sprint Reviews, System Demos und Backlog-Steuerung ins Spiel. Sie ersetzen Führung nicht. Sie geben Führung einen operativen Rhythmus.

Sie machen sichtbar:

- woran gearbeitet wird,
- was geliefert wurde,
- welche Abhängigkeiten bestehen,
- welche Risiken entstehen,
- welche Entscheidungen notwendig sind,

- welche Anforderungen auf die Gesamtziele einzahlen,
- welche Themen zurückgestellt werden müssen.

Damit wird SAP-Transformation führbar.

Das eigentliche Ziel: Steuerungsfähigkeit

Viele SAP-Projekte werden mit Effizienzversprechen gestartet. Weniger manuelle Arbeit. Weniger Medienbrüche. Schnellere Prozesse. Besseres Reporting. Geringere Fehlerquoten. Das ist richtig und wichtig.

Das größere Ziel ist jedoch Steuerungsfähigkeit.

Ein erfolgreiches SAP-Programm versetzt eine Organisation in die Lage, ihre Wertschöpfung besser zu verstehen und zu führen. Es schafft Transparenz über Prozesse, Daten, Kosten, Leistungen, Mengen, Anlagen, Aufträge, Projekte und Ergebnisse. Es macht sichtbar, wo Arbeit entsteht, wo Engpässe liegen, wo Qualität leidet, wo Kosten anfallen und wo Entscheidungen notwendig sind.

Diese Steuerungsfähigkeit entsteht aber nur, wenn technische, fachliche und organisatorische Elemente zusammenpassen.

Dazu gehören:

- ein klares strategisches Zielbild,
- horizontale E2E-Prozessverantwortung,
- vertikale Zielverankerung in der Linie,
- konsequente Standardorientierung,
- wirksame Business Ownership,
- saubere Datenverantwortung,
- integrierte Architektur,
- priorisierte Umsetzung,
- transparente Budgetsteuerung,
- ganzheitliches Testmanagement,
- Change-Management mit Führungsmandat,

- ein belastbares Betriebs- und Produktmodell nach dem Go-live.

Wenn eines dieser Elemente fehlt, kann das System trotzdem produktiv gehen. Aber die Wirkung bleibt unterhalb des Potenzials.

Die zentrale Lehre

Die wichtigste Lehre aus großen SAP-Transformationsprogrammen ist einfach:

SAP löst keine Organisationsprobleme. SAP macht sie sichtbar.

Wenn Prozesse unklar sind, werden sie im System nicht automatisch klar. Wenn Datenverantwortung fehlt, wird Datenqualität nicht durch Migration entstehen. Wenn Fachbereiche nicht entscheiden, wird das Projekt nicht schneller. Wenn Führungskräfte die Transformation nicht priorisieren, bleibt die Linie passiv. Wenn lokale Sonderlogiken dominieren, wird der Standard unterlaufen. Wenn Testmanagement zu spät beginnt, wird Qualität teuer. Wenn Betrieb und Produktverantwortung nicht geklärt sind, endet der Go-live in einem neuen Problemraum.

SAP kann ein mächtiger Hebel sein. Aber nur, wenn die Organisation bereit ist, sich selbst mitzuverändern.

Deshalb beginnt ein erfolgreiches SAP-Projekt nicht mit der Frage: Welche Funktionen brauchen wir?

Es beginnt mit anderen Fragen:

- Welchen strategischen Nutzen wollen wir erzeugen?
- Welche E2E-Prozesse müssen wir wirklich beherrschen?
- Welche Verantwortung übernimmt der Fachbereich?
- Welche Prozesse passen wir an den Standard an?
- Welche Datenqualität ist zwingend notwendig?
- Welche Rollen müssen verbindlich besetzt werden?
- Wie treffen wir Entscheidungen?

- Wie steuern wir Budget über Prioritäten?
- Wie machen wir Fortschritt sichtbar?
- Wie lernt die Organisation während und nach der Umsetzung weiter?

Erst wenn diese Fragen ernsthaft beantwortet werden, entsteht die Grundlage für ein SAP-Programm, das mehr liefert als ein produktives System.

Dann entsteht Transformation.

Management-Check: Ist Ihr SAP-Projekt wirklich ein Business-Projekt?

Frage	Einschätzung
Sind die SAP-Ziele klar aus der Unternehmensstrategie abgeleitet?	
Gibt es verbindliche Business Owner mit Entscheidungskompetenz?	
Sind die relevanten E2E-Prozesse horizontal verantwortet?	
Sind die Ziele vertikal über die Linienorganisation verankert?	
Gibt es eine klare Standard-vor-Sonderlösung-Logik?	
Sind Datenverantwortung und Datenqualität fachlich geklärt?	
Sind Product Owner, Architektur, Test, Change und Betrieb wirksam besetzt?	
Wird Budget über Priorisierung und Scope gesteuert?	
Werden Umsetzungsergebnisse regelmäßig demonstriert?	
Ist der Go-live als Übergang in ein Produkt- und Betriebsmodell verstanden?	

Wenn mehrere dieser Fragen nicht klar beantwortet werden können, ist das kein administratives Detail. Es ist ein strategisches Risiko.

Kernaussagen des Kapitels

- SAP-Projekte sind keine reinen IT-Projekte, sondern tiefgreifende Unternehmensveränderungen.

- SAP macht organisatorische Schwächen sichtbar, insbesondere bei Prozessen, Daten, Rollen und Entscheidungen.
- Fachbereiche müssen Business Ownership übernehmen, nicht nur Anforderungen liefern.
- SAP-Standard ist eine Führungsentscheidung gegen unnötige Komplexität.
- Der wichtigste Engpass großer SAP-Programme liegt häufig nicht in der Technik, sondern in der Entscheidungsfähigkeit.
- Erfolgreiche SAP-Transformation braucht horizontale E2E-Verantwortung und vertikale Linienverankerung.
- Der Go-live ist kein Beweis für Transformation, sondern nur ein Meilenstein auf dem Weg zur organisatorischen Wirkung.

Praxissatz für Entscheider

Behandeln Sie SAP nicht als Systemeinführung. Behandeln Sie SAP als Führungsaufgabe. Erst dann wird aus Technologie echte Transformation.