



SAP Cutover Management

*Matrix, Methoden und Best Practices,
auch für **non-SAP**-Projekte*

Guido Nageldinger



GESWO – Vista previa

SAP Cutover Management

*Matrix, Methoden und Best Practices,
auch für non-SAP-Projekte*

Guido Nageldinger



Guido Nageldinger

“SAP Cutover Management: Matrix, Methoden und Best Practices, auch für non-SAP-Projekte”

Copyright dieser Ausgabe
© 2026 GESWO, Encarnación, Paraguay
Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung von GESWO unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen und Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Abspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Es wird keine Garantie, Gewähr oder Haftung, gleich aus welchem Grunde, im Hinblick auf Richtigkeit, Genauigkeit, Aktualität, Vollständigkeit, Angemessenheit oder Eignung für irgendeinen Zweck gegenüber Dritten für sämtliche im Werk veröffentlichten Inhalte übernommen.

1. Auflage 2026
Herausgeber: GESWO Editorial
Autor: Guido Nageldinger
ISBN: 978-99989-989-3-3

Correo Paraguayo, Casilla de Correo No 50
Av. San Roque Gonzalez de Sta. Cruz
070137 Encarnación
Paraguay

www.geswo.com
publisher@geswo.com

Druck und Bindung: Amazon Print-on-Demand-Service

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

Diese Publikation ist zusätzlich in internationalen Bibliothekskatalogen registriert.

Alle in diesem Werk genannten Produktnamen, Marken und Warenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber. Die Nennung erfolgt ausschließlich zu Informationszwecken und bedeutet keine Verletzung der Schutzrechte. SAP, SAP Activate, Jira, ITIL, TOGAF, PMI, und andere hier erwähnte Begriffe sind eingetragene Marken der jeweiligen Unternehmen. Illustrationen erstellt mit Canva.

Vorwort

Die meisten IT Projekte – insbesondere Implementierungen und Softwareentwicklungen – verändern beim Go Live eine produktive Systemlandschaft. Organisationen stehen dabei vor einem doppelten Dilemma: Einerseits müssen Änderungen gemäß ITIL effizient umgesetzt werden, andererseits gilt es, die Integrität bestehender Systeme zu wahren, um Service Level Agreements (SLAs) einzuhalten.

Erstaunlicherweise behandeln viele Unternehmen den Cutover noch immer als einmaliges „Finish Line“-Event: „Das machen wir übers Wochenende.“ Doch aus Erfahrung weiß ich: Das funktioniert nicht. Ich habe Projekte erlebt, in denen das Go Live Datum schlicht „vom Himmel fiel“. Auf Nachfrage hörte ich Antworten wie:

- „Das passt halt am besten.“
- „Das ist ein Management Mandat.“
- „So wurde es verkauft – jetzt muss es funktionieren.“

Was dabei ignoriert wird, sind Faktoren wie globale Feiertage, rechtliche Einschränkungen, lokale Marketingaktionen oder kulturelle Sensibilitäten in verteilten Teams. Manchmal passiert sogar das Gegenteil: Ein Projekt läuft, doch ein Go Live Termin wird nie festgelegt – aus Angst vor dem Scheitern. Auch hier fehlt eine belastbare Go Live Strategie.

Und der Termin ist nur der Anfang. Eine systematische Erfassung der cutover relevanten Changes existiert meist nicht – von einem Change Requirement Mapping ganz zu schweigen. Regulatorien werden ignoriert, Business Continuity Maßnahmen bleiben unberücksichtigt. Zwar bietet SAP Activate eine strukturierte Methodik mit sechs Phasen (Discover, Prepare, Explore, Realize, Deploy, Run), doch beim Thema Cutover zeigen sich gravierende Lücken:

- Cutover wird nur am Rande in der Phase „Deploy“ behandelt
- Eine dedizierte Methodik für komplexe Szenarien fehlt
- Der Cutover Zeitpunkt wird missverstanden als „Flip of the switch“

- Tool Integration ist fragmentiert – viele Teams improvisieren mit Excel und E Mail

Und wenn es dann einen Cutover Manager gibt – was keineswegs selbstverständlich ist – wird dieser oft zum Sammler aller offenen Aktivitäten bis zum Go Live. Quasi die „Müllabfuhr“ im Projekt, die das Chaos wenige Monate vor dem Showdown ordnen soll.

All diese Beispiele zeigen: Cutover wird in vielen Projekten unterschätzt, falsch verstanden oder schlicht improvisiert. Das Ergebnis sind unnötige Risiken, chaotische Abläufe und ein Go Live, das mehr dem Zufall als einer Strategie folgt.

Genau hier setzt dieses Buch an. Es versteht Cutover nicht als „letzten Akt“ eines Projekts, sondern als eigenständige Disziplin, die Planung, Methodik und Governance erfordert. Statt fragmentierter Excel Listen und spontaner Entscheidungen bietet es einen strukturierten Ansatz: von der Terminfindung über das Change Mapping bis hin zu regulatorischen Anforderungen und Business Continuity Maßnahmen.

Dieses Werk zeigt, wie Cutover zu einem steuerbaren, transparenten und wiederholbaren Prozess wird – und warum er für den Projekterfolg ebenso entscheidend ist wie Architektur, Testmanagement oder Change Control.

Die Kapitel führen Schritt für Schritt durch Grundlagen, Compliance, Change Governance, Kommunikation, Tests, Planung, Risikomanagement und Hypercare. Zahlreiche Modelle wie die Cutover Governance Matrix (CoGM), die Change Governance Matrix (ChGM) und die SAP Functional Assignment Matrix (SFAM) bilden dabei den methodischen Rahmen. Über 200 Tabellen und Templates erleichtern die direkte Anwendung im Projektalltag.

Dieses Buch ist der Auftakt zu einem umfassenderen Angebot rund um Cutover Management. Neben kostenlosen Formaten wie Blog und Forum, die den Austausch und die Community fördern, wird es auch Downloads geben. Für Berater, Projektleiter und Unternehmen, die tiefer einsteigen möchten, entstehen erweiterte Produkte und Beratungslösungen. Weitere Informationen und Materialien finden Sie künftig auf unserer Editorial Seite geswo.com sowie im Produktbereich products.geswo.com.

Inhalt

0 Cutover Governance Matrix	19
0.1 Das 5-Phasen-Modell des Cutovers.....	21
0.2 Die Cutover Governance Matrix (CoGM)	26
0.2.1 Mehrfachverortung von Elementen in verschiedenen Planungsebenen	28
0.2.2 Dualität von Ergebnistyp und Liefergegenstand	28
0.2.3 Perspektivische Trennung zur didaktischen Klarheit	28
0.2.4 Vererbung von Ergebnistypen.....	29
0.2.5 Methodikebene – Strukturgeber, Denkraum und didaktisches Rückgrat.....	30
0.2.6 Bezeichnung von Elementen innerhalb der CoGM.....	32
0.2.7 Die Governance-Schleife: Von Erkenntnis zu Steuerbarkeit und zurück	33
0.2.8 Abnahme von Liefergegenständen und Ergebnistypen	35
0.3 Die Go-Live Strategy	38
0.3.1 Inbetriebnahme relevante Begriffe	39
0.3.2 Beispiel: Phasenweiser Rollout eines SAP S/4HANA Systems ..	42
0.3.3 Bestandteile der Go-Live Strategy	47
0.4 Die Rolle des Cutover Managers: Zwischen operativer Steuerung und strategischer Verantwortung	49
0.4.1 Verantwortlichkeiten auf Programmebene	49
0.4.2 Verantwortlichkeiten auf Projektebene.....	49
0.4.3 Didaktische Einordnung	50
0.5 Aufbau des Buches	50
0.6 Stilrichtlinien.....	57

1 Go-Live Scenario & Timing 63

1.1 Inbetriebnahme in verschiedenen Kontexten 65

1.1.1 Projekt- und Programmkontext	65
1.1.2 Inbetriebnahme im Produktkontext	67
1.1.3 Inbetriebnahme im Servicekontext	70
1.1.4 Compliance- und Auditkontext	73
1.1.5 Business Continuity & Resilience	74
1.1.6 Rolloutkontext in SAP-Projekten	75
1.1.7 Zusammenfassung	77

1.2 Projekttypen 79

1.2.1 Erstimplementierung	79
1.2.2 Systemmigration	80
1.2.3 Rollout	80
1.2.4 Upgrade	81
1.2.5 Cloud-Transformation	81
1.2.6 Carve-out / Divestiture	81
1.2.7 Erweiterte Übersicht	82

1.3 Cutover Definiert 84

1.3.1 Cutover-Type und Go-Live Scenario	85
1.3.2 Selektion des richtigen Go-Live Szenarios und Cutover-Types	89
1.3.3 Was ist DevOps – und wie unterscheidet es sich vom Cutover?	91
1.3.4 Projektspezifischer Cutover vs. Release – eine strategische Abgrenzung	92

1.4 Das Cutover Window 95

1.5 Go-Live Scenario im Kontext der Cutover Planung 100

1.6 Go-Live Scenario, ein Beispiel 101

1.7 Go-Live Scenario & Window Workshop (Level 1) 104

1.7.1 Szenario-Tabelle als methodisches Reflexionsinstrument im Cutover-Workshop	105
1.7.2 Bestimmung des Cutover Datums	108
1.7.3 Zusammenfassung	112

1.8 Matrixintegration & Liefergegenstände aus der Planungsebene „Go-Live Scenario & Timing“ 114

1.9 Methodenelemente.....	116
1.9.1 Methodik-Spotlight: Cutover-Faktorenkompass.....	117
1.9.2 Methodik-Spotlight: Szenario-Tabelle als Reflexionsinstrument. 117	
1.9.3 Methodik-Spotlight: Go-Live Szenario & Window Workshop .	118
2 Stakeholder Management	121
2.1 Die Rolle der IT-Leitung – strategisch, operativ und kommunikativ.....	124
2.2 Leitung von IT-Projekten und Teams – zwischen Governance und Realität	126
2.3 Projektspezifisches Change Management – Technik ist nur die halbe Miete.....	130
2.4 Projektspezifisches Architektur-Management – Struktur schafft Klarheit.....	131
2.5 Vom Service Owner zur Cutover-Rolle – ITIL im Praxisabgleich.....	134
2.6 Zusammenfassung - Stakeholderanalyse als Grundlage für die Go-Live Strategy.....	136
2.7 Matrixintegration & Liefergegenstände der Planungsebene Stakeholderanalyse	137
2.8 Methodenelemente.....	140
2.8.1 Methodik-Spotlight: Architekturbasiertes Stakeholder Mapping	140
2.8.2 Methodik-Spotlight: ITIL-Rollen-Mapping	141
2.8.3 Methoden-Spotlight: Projekt- vs. Programm-Management... ..	142
2.8.4 Methoden-Spotlight: Change Management Logik	142
3 Regulatory & Compliance Planning – Ein Überblick	145
3.1 Was bedeutet „SOX-Compliance“ im Zusammenhang mit SAP- Projekten?.....	148
3.2 Was bedeutet „DSGVO“?	148
3.3 Branchenstandards - Bedeutung und SAP-Relevanz	149
3.4 SAP Activate	152
3.5 ITIL-konformes Change Management.....	154
3.6 Rechnungslegungsstandards (IFRS & lokal)	157
3.7 Internes Kontrollsystem (IKS)	159
3.8 Exportkontrolle & Zoll	164
3.9 Digitale Barrierefreiheit	167
3.10 ESG & Nachhaltigkeitsreporting	168
3.11 Auditfähigkeit & Revisionssicherheit.....	169

3.12 Business Continuity & Notfallstrategien.....	170
3.12.1 Grundzüge der Business Continuity Management (BCM) Analyse	171
3.12.2 Fallbeispiel: DATEV - IT Service & Continuity Management...	174
3.12.3 Fallbeispiel: Deloitte Benchmarkstudie 2025.....	175
3.12.4 Phase 1, Kontextanalyse: Ausgangspunkt für ein effektives BCM	176
3.12.5 Phase 2, Business Impact Analysis (BIA): Bewertung der Auswirkungen und Priorisierung	177
3.12.6 Phase 3, Strategyentwicklung im Business Continuity Management (BCM).....	181
3.12.7 Erweiterte Perspektiven der Strategieentwicklung im BCM..	183
3.12.8 Phase 4, Maßnahmenplanung: Strukturierte Vorbereitung für den Ernstfall.....	185
3.12.9 Phase 5, Test & Validierung: Härtetest für die BCM-Maßnahmen	186
3.12.10 Phase 6, Maintenance & Audit: Nachhaltigkeit und Revisionssicherheit im BCM.....	188
3.13 Steuerreporting (SAF-T, e-Invoicing).....	193
3.13.1 SAF-T: Strukturierte Steuerdaten für Prüfungszwecke	193
3.13.2 e-Invoicing: Echtzeit-Fakturierung mit Behörden- anbindung.....	193
3.13.3 BCM-Relevanz und Auditfähigkeit	194
3.13.4 Checkliste und Beispielmatrix	194
3.14 Cybersecurity & Zugriffsschutz	194
3.15 Matrixintegration & Liefergegenstände aus der Planungsebene „Regulatory & Compliance Planning“.....	200
3.16 Methodenelemente.....	204
3.16.1 Methoden-Spotlight: Compliance-Mapping	204
3.16.2 Methodik Spotlight: IKS Cutover Kontrolllogik.....	205
3.16.3 Methodik-Spotlight: ITIL-basierter Change-Prozess	205
3.16.4 Methodik-Spotlight: Branchen-Regulierungsmatrix	206
4 Change Management.....	209
4.1 Framework für Change-Governance im Cutover-Kontext.....	212
4.2 Change-Taxonomie	214
4.3 Change-Nomenklatur	217
4.4 Change-Topologie	219
4.5 Meta-Dimensionen	222
4.6 Change Governance Matrix (ChGM)	223

4.7	Templates in der Change Governance Matrix (ChGM)	232
4.7.1	Hoch standardisierte Templates	235
4.7.2	Mittel standardisierte Templates	236
4.7.3	Gering standardisierte Templates	239
4.7.4	Fazit zu den Templates	240
4.8	Freigabelogiken in der Change Governance Matrix (ChGM)	241
4.8.1	Lean Compliance Flow (LCF)	244
4.8.2	Streamlined Execution Flow (SEF)	245
4.8.3	Core Approval Path (CAP)	246
4.8.4	Extended Review Chain (ERC)	247
4.9	Ausprägung der Change Domänen	249
4.9.1	Technische Infrastruktur Changes	249
4.9.2	Prozessuale Changes	253
4.9.3	Organisatorische Changes	257
4.9.4	Security & Compliance	261
4.9.5	Data Migration	266
4.9.6	Interfaces & Integration	269
4.9.7	UI/UX & User Guidance	273
4.9.8	Hypercare & Support	276
4.9.9	Transport Management	279
4.9.10	Training & Enablement	282
4.9.11	Software Development (WRICEF)	285
4.10	Requirement-to-Change-Mapping	288
4.11	Change-Mapping-Workshop	291
4.11.1	Rollenlogik des Change-Mapping-Workshops	292
4.11.2	Ablauf des Change Mapping Workshops	296
4.12	Executive Summary – Change Governance im Cutover	300
4.12.1	Warum das alles vor der Realisierung stehen muss?	301
4.13	Matrixintegration & Liefergegenstände des Change Management	301
4.14	Methodenelemente	303
4.14.1	Methodik-Spotlight: Change-Taxonomie	303
4.14.2	Methodik-Spotlight: Change-Nomenklatur	305
4.14.3	Methodik-Spotlight: Change-Topologie	305
4.14.4	Methodik-Spotlight: Change Governance Matrix (ChGM)	306

5 Governance & Escalation Logic311

5.1 Die Governance-Rollenübersicht.....314

5.2 Die Eskalationsmatrix.....317

5.2.1 Kommunikationspfade und Kanäle320

5.3 Der Eskalationsleitfaden.....322

5.4 Methodenelemente.....322

5.4.1 Methodik-Spotlight: Eskalationsmatrix322

5.4.2 Methodik-Spotlight: Eskalationsstufe 0.....324

5.4.3 Methodik-Spotlight: Eskalationsleitfaden324

5.4.4 Methodik-Spotlight: Kommunikationskoordination.....325

6 Communication & Reporting327

6.1 Kommunikationsstrategie.....329

6.1.1 Kommunikationslogik.....329

6.1.2 Reporting-Kaskade.....329

6.1.3 Kommunikationsformate330

6.1.4 Verantwortlichkeiten330

6.1.5 Frequenz & Timing330

6.1.6 Governance-Verankerung.....330

6.1.7 Tool Integration.....331

6.2 Kommunikationsplan.....331

6.3 Matrixintegration & Liefergegenstände des Kommunikationsplans.....334

6.4 Methodenelemente.....339

6.4.1 Methodik-Spotlight 1: Kommunikationsstrategie vs. Kommunikationsplan339

6.4.2 Methodik-Spotlight 2: Kommunikationsmatrix.....339

6.4.3 Methodik-Spotlight 3: Mehrschichtmodell der Kommunikation.....340

6.4.4 Methodik-Spotlight 4: Kommunikationsworkshop.....340

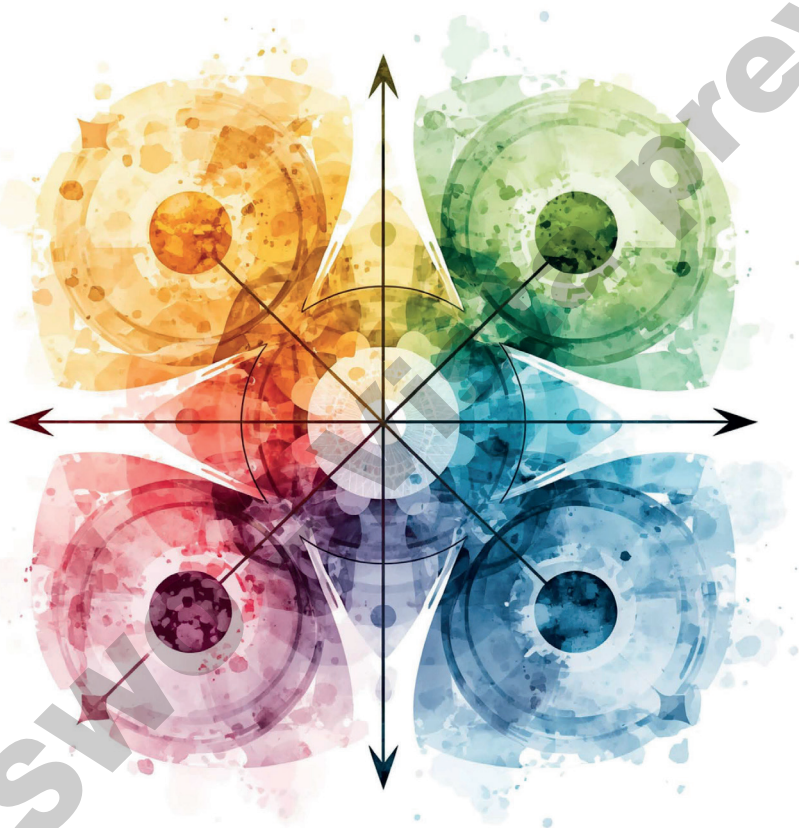
7 Testing & Simulation	343
7.1 Cutover-Test – Simulation, Validierung und Governance	347
7.1.1 Zweck und Zielsetzung	348
7.1.2 Voraussetzungen	348
7.1.3 Testdurchführung	348
7.1.4 Testinhalte.....	348
7.1.5 Dokumentation und Ergebnisse	349
7.1.6 Abgrenzung zur Go-Live -Simulation.....	349
7.1.7 Besonderheiten in komplexen Landschaften.....	349
7.2 .Go-Live Simulation: Funktionale Validierung unter Realbedingungen	349
7.2.1 Durchführung.....	351
7.2.2 Scope und Priorisierung.....	351
7.2.3 Ergebnisverwertung	351
7.3 Evaluation des Fallbackplans: Von der Theorie zur operativen Belastbarkeit	354
7.4 Matrixintegration & Liefergegenstände der Planungsebene Testing & Simulation	358
7.5 Methodenelemente.....	361
7.5.1 Methodik-Spotlight: Test Quadrant.....	361
7.5.2 Methodik-Spotlight: Cutover-Governance-Test.....	362
7.5.3 Methodik-Spotlight: Resilienz vs. Krisenfähigkeit.....	362
7.5.4 Methodik-Spotlight: Lessons Learned als verbindlicher Liefergegenstand	363
8 Cutover Planning and Execution	365
8.1 Workshops.....	366
8.1.1 Cutover Scenario & Window Workshop(Ebene 1).....	367
8.1.2 Cutover Topologie Workshop (Ebene 2)	367
8.1.3 Cutover Planungs Workshop	370
8.1.4 Template Workshop.....	371
8.1.5 Cutover Resource & Staffing Workshop.....	373

8.2 Cutover Template	378
8.2.1 Tool Diskussion.....	380
8.2.2 Einfache Initialeinstellungen	382
8.2.3 Identifikation von Aktivitäten	384
8.2.4 Planungs-Status (PStatus) und Execution-Status (EStatus)	386
8.2.5 Beschreibung von Aktivitäten.....	390
8.2.6 Activity Type (AType).....	391
8.2.7 Cutover Activity Type (CType, Teil der SFAM)	396
8.2.8 SAP Functional Assignment Matrix (SFAM).....	401
8.2.9 Teilmodul (Teil der SFAM)	405
8.2.10 E2E Prozess (Teil der SFAM)	408
8.2.11 Technical Object (Teil der SFAM)	410
8.2.12 System	414
8.2.13 Geschäftliche or technische Aktivitäten (PType).....	415
8.2.14 Verknüpfung mit der ChGM.....	415
8.2.15 Zusammenfassung	416
8.3 Cutover Durchführung.....	418
8.3.1 Vorbereitungen und Startvoraussetzungen.....	418
8.3.2 Go-/No-Go Entscheidung zum Cutover.....	419
8.3.3 Cutover Kickoff	420
8.3.4 Ticketing-System im Cutover	423
8.3.5 Bestätigung der Rollenbesetzung.....	423
8.3.6 Kommunikationsmatrix und Eskalationslogik aktiviert	424
8.4 Matrixintegration & Liefergegenstände der Planungseben „Cutover Planing“	426
8.4.1 Cutover Plan.....	426
8.4.2 Vererbung	426
8.4.3 Liefergegenständen und Ergebnistypen.	427
8.5 Methodenelemente.....	429
8.5.1 Methodik Spotlight: Drei Ebenen Logik der Cutover Planung	429
8.5.2 Methodik Spotlight: Workshop Kaskade als Planungs- instrument	430
8.5.3 Methodik Spotlight: Cutover Template vs. Projektplan.....	430
8.5.4 Methodik Spotlight: RACI Logik in Workshops.....	431

9 Risk & Fallback Strategy	433
9.1 Risikotypologie im Cutover-Kontext	433
9.2 Die Governance-Schleife für Risk & Fallback Strategy	435
9.3 Risikomanagement-Workshop	437
9.3.1 Begrüßung & Zielsetzung (15 min)	438
9.3.2 Risikotypologie & Szenarienmapping (45 min)	438
9.3.3 Entscheidungslogik & Steuerbarkeit (30 min)	439
9.3.4 Kommunikationslogik & Risikotransparenz (30 min)	439
9.3.5 Integration in die Go-Live Strategy (30 min)	440
9.4 Risikoplan & Risikoregister	441
9.5 Fallback als Governance Instrument	444
9.6 Workshop Fallback Strategy im SAP-Cutover	448
9.6.1 Begrüßung & Zielsetzung (15 min)	448
9.6.2 Szenarienmapping (45 min)	448
9.6.3 Entscheidungslogik & Rollenklärung (45 min)	449
9.6.4 Kommunikationsmatrix & Textbausteine (30 min)	450
9.6.5 Fallback-Plan als Rückwärtslogik (30 min)	450
9.6.6 Abschluss & To-dos (15 min)	451
9.7 Fallback Scenario als Bestandteil der Go-Live Strategy	452
9.7.1 Definitionstiefe des Fallback Scenarios vor und während der Realisierungsphase	453
9.7.2 Fallback Scenario vs. Fallbackplan	454
9.8 Matrixintegration & Liefergegenstände der Planungsebene Risiko und Fallback	454
9.9 Abgrenzung zum projektspezifischen Risikomanagement	458
9.10 Methodenelemente	458
9.10.1 Methodik-Spotlight: Governance-Schleife	459
9.10.2 Methodik-Spotlight: Risikotypologie	459
9.10.3 Methodik-Spotlight: Entscheidungslogik-Matrix	460
9.10.4 Methodik-Spotlight: Rückwärtslogik	460

10 Hypercare & Stabilization	463
10.1 Definition der Hypercare-Phase	465
10.2 Eingangskriterien und Liefergegenstände der Hypercare-Phase....	467
10.2.1 Hypercare als Subset des Cutovers-Gates	470
10.3 Rollen und Teamstruktur im Hypercare-Team.....	474
10.4 Eskalationsmatrix	476
10.5 Hypercare Team, Onboarding and Ticketingsystem	479
10.6 Rollenverteilung in der Hypercare-Phase.....	492
10.7 Ressourcenengpässe nach dem Cutover	493
10.8 KPI's der Hypercare-Phase.....	503
10.9 Generischer Kommunikationsplan für die Hypercare-Phase	508
10.9.1 Template 1: Hypercare-Newsletter (Wöchentlich).....	513
10.9.2 Template 2: Daily Stand-up Agenda (15–30 Min)	513
10.9.3 Template 3: KPI-Dashboard (Wöchentlich).....	514
10.9.4 RAG-Schwellwerte für die Hypercare-Scorecard.....	514
10.10 Übergabe an den Regelbetrieb	516
10.11 Hypercare Raumgestaltung	521
10.12 Hypercare Risiken und flankierende Massnahmen	522
10.13 Ticket-Triage-System	524
10.14 Matrixintegration & Liefergegenstände der Hypercare-Phase.....	524
10.15 Methodenelemente.....	529
10.15.1 Methodik-Spotlight: Gate-in-Gate-Logik.....	530
10.15.2 Methodik-Spotlight: Tandemmodell – Cutover- und Hypercare-Leitung im Zusammenspiel	531
10.15.3 Methodik-Spotlight 5: Reifegradmodell für Ticketing - Skalierbare Supportarchitektur	531

GESWO – Vista previa



0 Cutover Governance Matrix

Struktur und Strategie

Kapitel 0 ist kein Zählfehler, sondern ein didaktisches Signal, denn es beschreibt nicht den ersten inhaltlichen Planungsschritt, sondern die methodische Architektur, auf der alle weiteren Kapitel aufbauen. Es enthält die *Cutover Governance Matrix (CoGM)*, das *5-Phasen-Modell* und die Struktur der *zehn Planungsebenen* – also jene Elemente, die das Vorgehen systematisch rahmen und strukturieren.

Die Nummerierung als „Kapitel 0“ signalisiert, dass es sich um ein vorgelagertes Strukturkapitel handelt, das nicht Teil der chronologischen Planung, sondern ihr methodisches Fundament ist. Es dient als semantischer und konzeptioneller Ankerpunkt für alle nachfolgenden Inhalte und wird in den weiteren Kapiteln regelmäßig referenziert.

Diese Form der Kapitelbezeichnung ist im technischen und didaktischen Kontext nicht unüblich – etwa bei Framework-Dokumentationen, Software-Handbüchern oder methodischen Leitfäden – und erlaubt eine klare Trennung zwischen Einführung, Struktur und inhaltlicher Vertiefung.

Die *Cutover Governance Matrix (CoGM)* ist mehr als ein methodisches Raster. Sie bildet das Rückgrat der Buchstruktur, dient als Bewertungsinstrument für die Projektpraxis und als Governance-Modul für die operative Umsetzung. Auch Auditoren und Trainingsanbieter können sie als Referenzmodell nutzen.

Die CoGM besteht aus dem *5-Phasen-Modell zum Cutover Management*, das exemplarisch an SAP Activate ausgerichtet ist. Es ist eigenständig und lässt sich an unterschiedliche Projektvor-

hensmodelle anpassen. Die fünf Phasen dieser zeitlichen Struktur heißen (1) Go-Live Strategy, (2) Cutover Plan, (3) Test Quadrant, (4) Cutover und (5) Hypercare.

Entlang dieser fünf Phasen werden zahlreiche *Ergebnistypen und Liefergegenstände* beschrieben, die den zehn Planungsebenen (1) Go-live Scenario & Timing, (2) Stakeholder Management, (3) Regulatory & Compliance Planning, (4) Change Management, (5) Governance & Eskalation Logic, (6) Communication & Reporting, (7) Testing & Simulation, (8) Cutover-Planning and Execution, (9) Risk & Fallback Strategy und (10) Hypercare & Stabilization zugeordnet werden.

Die Cutover Governance Matrix (CoGM) ordnet jedem Feld, bestehend aus Cutover Phase und Planungsebene die Ergebnistypen und Liefergegenstände zu. Diese werden in dem Buch für jede Planungsebene detailliert und zusammen mit der einhergehenden Methodik beschrieben.

Leider kann man mit der Planung nicht so ohne weiteres anfangen, denn es bedarf gewisser Planungsgrundlagen. Die *Go-Live Strategy* ist eine Sammlung dieser Planungsgrundlagen – entweder als geschlossenes Dokument oder als Sammlung zahlreicher Liefergegenstände, die in der Phase „Go-Live Strategy“ erstellt werden. Die Bezeichnung „Go-Live Strategy“ erfüllt eine doppelte Funktion: Als *Phasenname* strukturiert sie den zeitlichen Ablauf der Cutover-Vorbereitung, als *Liefergegenstand* beschreibt sie das strategische Ergebnis dieser Phase. Diese semantische Überlagerung ist intentional – sie unterstreicht die zentrale Bedeutung der strategischen Ausrichtung für das gesamte Cutover-Vorgehen.

Zur Sprachwahl - Englisch als semantische Referenzsprache:

In diesem Buch werden viele Begriffe und Planungsebenen in englischer Sprache beschrieben. Diese Entscheidung folgt keiner sprachlichen Vorliebe, sondern einer methodischen Absicht: Die englischen Bezeichnungen sind in der internationalen SAP-Praxis, in Projektmanagement-Frameworks und in Governance-Dokumentationen weitverbreitet und semantisch anschlussfähig. Sie ermöglichen eine präzise Verortung von Rollen, Ergebnistypen und Liefergegenständen im globalen Kontext.

Die Verwendung englischer Begriffe erfolgt jedoch nicht dogmatisch. Wo deutsche Bezeichnungen semantisch klarer, kulturell passender oder didaktisch hilfreicher sind, werden sie bewusst

eingesetzt. In manchen Fällen werden beide Varianten parallel verwendet, um die semantische Brücke zwischen internationaler Praxis und lokalem Verständnis zu schlagen.

Diese flexible Sprachwahl ist Teil der didaktischen Strategie des Buches: Sie soll Verständlichkeit, Anschlussfähigkeit und semantische Präzision gleichermaßen fördern.

0.1 Das 5-Phasen-Modell des Cutovers

Abbildung 01 zeigt das 5-Phasen-Modell des Cutovers seine wesentlichen Meilensteine MSn und seine Ausrichtung entlang der SAP-Activate-Phasen (siehe auch Definition 01).

Definition 01: Phase

Eine **Phase** ist ein zeitlich und inhaltlich abgegrenzter Abschnitt innerhalb eines strukturierten Vorgehensmodells. Sie dient der Fokussierung auf bestimmte Ziele, Aktivitäten und Ergebnisse, die innerhalb dieses Abschnitts bearbeitet und erreicht werden sollen. Phasen sind typischerweise durch Meilensteine voneinander getrennt, die den Übergang zur nächsten Phase markieren.

SAP Activate Phases



Cutover Phases

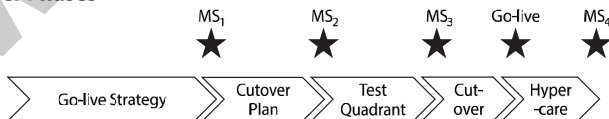


Abbildung 01: Das 5-Phasen-Modell zum Cutover

... und seine Einordnung zu SAP Activate; MS steht für Meilenstein

In methodischen Frameworks wie SAP Activate, PRINCE2 oder PMI sind Phasen nicht nur zeitliche Container, sondern auch didaktische und organisatorische Einheiten, die bestimmte Rollen, Work-

streams und Qualitätsprüfungen bündeln. Sie ermöglichen eine strukturierte Planung, Steuerung und Kommunikation über den Projektverlauf hinweg.

Eine Phase kann sequenziell, iterativ oder überlappend verlaufen – je nach Vorgehensmodell. Ihre Definition ist unabhängig vom konkreten Inhalt und lässt sich flexibel auf unterschiedliche Kontexte anwenden, etwa in IT-Projekten, Trainingsdesigns oder Governance-Strukturen.

Tipp/Meinung: SAP-Activate-Phasen

Das hier beschriebene 5-Phasen-Modell ist nicht identisch mit den offiziellen **SAP-Activate-Phasen**, sondern eine methodische Abstraktion, die exemplarisch an deren Logik orientiert ist. Die Phasen stellen die zeitliche Dimension der Cutover Governance Matrix (CoGM) dar und können flexibel auf unterschiedliche Projektvorgehensmodelle angewendet werden bzw. entlang anderer Projektphasen ausgerichtet werden.

Die Bezeichnung der Phasen erfolgt mit englischen Begriffen, die im weiteren Verlauf des Buches detailliert erläutert werden.

- **Phase 1 - Go-Live Strategy:** Wie der Name der Phase schon sagt, wird in dieser Phase die Go-Live Strategy entwickelt. Diese bildet die Planungsgrundlage für den Cutover-Plan, dessen Bestandteil der Cutover-Zeitplan ist. Die Cutover Strategy muss zu Beginn der Realisierungsphase (MS1) fertiggestellt sein.
- **Phase 2 - Cutover Plan:** Die Cutover-Planung beginnt zu Beginn der Implementierungsphase. Teile des Cutover-Plans, einschließlich des Personaleinsatzplans und des Cutover-Zeitplans, müssen bis zum Beginn des Test Quadrant (MS2) abgeschlossen sein, da diese die Eingangskriterien für die Cutover-spezifischen Tests darstellen.
- **Phase 3 – Test Quadrant:** Die Phase Test Quadrant, bestehend aus 4 Cutover-spezifischen Tests (Cutover-Test, Go-live Simulation, Fallback-Evaluierung, BCM-Testformate), die in einem späteren Kapitel beschrieben werden. Diese Tests könnte auch zur Phase 2 gezählt werden, da diese den Cutover- und Hypercare-Plan validieren und iterativ verfeinern. Auch wenn nur eine Teilmenge der empfohlenen Tests durchgeführt wird, rechtfertigt allein die Dauer eine eigenständige Phase. Für einen

Cutover-Test sind mindestens 4 Wochen mit Vorbereitung und Auswertung einzuplanen, d.h. bei 2 Cutover-Tests wären dies ca. 2 Monate. Die Testzyklen werden in SAP Activate zur Deployment-Phase gezählt und können erst nach den SIT (System Integration Tests) und UAT (User Acceptance Tests) durchgeführt werden. SIT und UAT gehören in der SAP Activate Methodik zur Realize-Phase. In dieser Phase wird die SAP-Lösung konfiguriert und angepasst, und es werden Tests durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Systeme korrekt zusammenarbeiten und die Geschäftsanforderungen der Benutzer erfüllt werden. Phase 3 endet mit der Abnahme des Cutover-Plans und des Hypercare-Plans (MS3).

- **Phase 4 - Cutover:** Die Cutover-Phase bezieht sich auf die operative Durchführung des Cutovers und endet mit dem Go-Live und der Übergabe an das Go-Live-Team.

Phase 5 - Hypercare: Die Hypercare-Phase ist für viele IT-Projekte nichts Neues und in der Regel fester Bestandteil eines Projektes. Die Planung und Vorbereitung sollte jedoch durch das Cutover-Team oder in enger Abstimmung mit diesem erfolgen, d.h. die Go-Live Strategy sollte bereits einige Aspekte der Hypercare-Phase als Planungsgrundlage enthalten. Die Hypercare-Phase endet mit der Übergabe an den Betrieb, MS4.

Es gibt zwei Perspektiven für die Hypercare-Phase. Die Cutover-Perspektive (technisch-betrieblich) mit dem Fokus auf Übergabe, Betriebsbereitschaft und Fehlerbehebung und dem Ziel eines stabilen Übergangs in den Betrieb. Typische Liefergegenstände sind hier Cutover-Plan, Go-Live - Freigabe oder Monitoring-Set-up. Die zweite Perspektive bezieht sich auf die Projektmanagement-Sicht (strategisch-administrativ). Hier liegt der Fokus auf Stakeholder Management, Erfolgsmessung und Lessons Learned mit dem Ziel der nachhaltigen Projektverankerung und ROI-Sicherung. Typische Liefergegenstände sind hier KPIs, Feedbackauswertung und Lessons Learned.

Tipp/Meinung: Hypercare-Phase

Die **Hypercare-Phase** erfordert ähnliche Vorbereitungen wie für die Durchführung des Cutovers. Wenn in diesem Buch von einer Go-Live Strategy und einem Cutover Plan die Rede ist, so schließt dies die Vorbereitung der Hypercare-Phase mit ein. Und ja, analog zum Go-Live Szenario kann man auch vom Hypercare Szenario sprechen. Praktisch

würde ich für die Hypercare-Phase die planerischen Vorbereitungen in einem Kapitel zur Go-Live Strategy behandeln und den Hypercare-Plan als solchen, der ja parallel zum Cutover-Plan erstellt wird, separat, d.h. als eigenständiges Lieferobjekt halten. All dies wird in einem späteren Kapitel ausführlich behandelt.

Im Rahmen der Umsetzung des Cutovers gibt es zahlreiche Go-/No-Go-Entscheidungen (siehe Definition 03). Diese werden häufig mit Meilensteinen (siehe Definition 02). gleichgesetzt. Dies ist jedoch nicht korrekt, wie die Definitionen zeigen. Während Meilensteine Indikatoren sind, sind Go-/No-Go-Entscheidungen Gatekeeper.

Definition 02: Meilenstein

Ein **Meilenstein** bezeichnet einen bestimmten Zeitpunkt im Projekt, zu dem ein definierter Fortschritt erreicht sein muss, z.B. der Abschluss einer Testphase oder die Fertigstellung eines Dokuments. Er dient in erster Linie der Zeit- und Fortschrittskontrolle.

Definition 03: Go-/No-Go-Entscheidung

Eine **Go-/No-Go-Entscheidung** ist dagegen ein bewertender Entscheidungsprozess, der typischerweise an einem Meilenstein ansetzt, aber über dessen bloße Existenz hinausgeht. Sie prüft, ob die Voraussetzungen für den nächsten Projektabschnitt erfüllt sind und ob dieser freigegeben oder gestoppt wird.

Zum Schluss folgt die Definition 04 des 5-Phasen-Modells:

Definition 04: 5-Phasen-Modell

Das **5-Phasen-Modell** bildet die zeitliche Dimension innerhalb der Cutover Governance Matrix (CoGM) und strukturiert deren operative Umsetzung entlang klar definierter Phasen, Meilensteine und Liefergegenstände.

Diese Struktur lässt sich flexibel an unterschiedliche Projektmethoden (z.B. Wasserfall, Agile, Hybrid) anpassen und dient als methodischer Rahmen für die Planung, Durchführung und Stabilisierung von Cutover-Vorhaben.

Die Struktur gliedert sich in fünf klar voneinander abgegrenzte Phasen:

1. Go-Live Strategy
2. Cutover Plan

3. Test Quadrant
4. Cutover
5. Hypercare

Jede Phase ist durch einen Meilenstein abgeschlossen und liefert definierte Ergebnisse, die in die nachfolgende Phase überführt werden.

- **Meilenstein 1 (MS1):** Am Ende der Phase Go-Live Strategy entsteht der Liefergegenstand Go-Live Strategy, der als Planungsgrundlage für die Cutover-Planung dient und ein gemeinsames Verständnis der Inbetriebnahme schafft.
- **Meilenstein 2 (MS2):** Am Ende der Phase Cutover Plan wird die Go-Live Strategy in drei Liefergegenstände überführt: DRAFT Cutover Plan, DRAFT Hypercare Plan und Testplan für die anschließende Testphase.

Die Phase Test Quadrant umfasst vier essenzielle Cutover-spezifische Tests:

- **Cutover Tests:** Evaluieren die technische und organisatorische Umsetzbarkeit des Cutover Plans.
- **Go-Live Simulation:** Überprüft die reale Durchführbarkeit der Systemumstellung.
- **Fallback Evaluation:** Testet selektive Rückfallstrategien.
- **BCM-Testformate:** Validieren unternehmensspezifische Business Continuity Measures.

Alle Tests sind mit obligatorischen Lessons Learned verknüpft, deren Erkenntnisse in die finalen Liefergegenstände Cutover Plan, Hypercare Plan und den BCM-Plan einfließen, das ist der **Meilenstein 3 (MS3)**

- **Meilenstein Go-Live:** Der Go-Live markiert den Startpunkt für die produktive Nutzung und den Übergang zur Hypercare-Phase. In dieser werden die geplanten Cutover-Aktivitäten abgeschlossen und an das Hypercare-Team übergeben. (Der Begriff „Go-Live“ wird im nachfolgenden Kapitel noch genauer definiert.)
- **Meilenstein 4 (MS4):** Die Phase Hypercare stabilisiert den produktiven Betrieb durch intensive Betreuung, schnelle Fehlerbehebung und gezielten Support für Anwender und Prozesse. Sie endet mit der Übergabe an den Regelbetrieb.

0.2 Die Cutover Governance Matrix (CoGM)

Die Cutover Governance Matrix (CoGM) ist ein strategisches Strukturierungsinstrument zur Planung, Steuerung und Evaluierung komplexer SAP Cutover Projekte. Sie verknüpft zentrale Planungsebenen wie Stakeholder Management, Compliance, Change Management oder BCM, siehe Tabelle 001, mit den Phasen des 5-Phasen-Modell des Cutovers: (1) Go-Live Strategy, (2) Cutover-Plan, (3) Test Quadrant, (4) Cutover-Durchführung und (5) Hypercare.

Durch die Zuordnung von konkreten Liefergegenständen (siehe Definition 05) und Ergebnistypen (siehe Definition 06) zu jeder Phase und Planungsebene entsteht eine mehrdimensionale Matrix, die sowohl von Projektteams als auch von Auditoren und Trainingsanbietern genutzt werden kann. Die Matrix dient als methodisches Rückgrat für die Buchstruktur, als Bewertungsinstrument für die Projektpraxis und als Governance-Modul für die operative Umsetzung.

Definition 05: Liefergegenstand

Ein **Liefergegenstand (Deliverable)** ist ein greifbares Dokument oder Artefakt (z.B. der vollständige Cutover-Plan), das abnahmefähig, versioniert und formell freigegeben wird.

Tabelle 001: Planungsebenen (empfohlene Reihenfolge) der Cutover Governance Matrix (CoGM)

Nr.	Planungsebene	Begründung für die Positionierung
1	Stakeholder Management	Ausgangspunkt jeder Governance: Wer ist beteiligt, betroffen, entscheidungsbefugt?
2	Regulatory & Compliance Planning	Rahmenbedingungen, die alle weiteren Ebenen beeinflussen – z.B. Auditfähigkeit, Datenschutz, Freigaben
3	Change Management	Vorbereitung der Organisation auf den Wandel – inkl. Rollenlogik, Schulung, Akzeptanz
4	Go-Live Scenario & Timing	Strategische Zielarchitektur, Zeitfenster, PNR, POR – Basis für alle operativen Planungen
5	Governance & Escalation Logic	Entscheidungswege, Sitzungslogik, Freigabegates – strukturelle Steuerbarkeit
6	Communication & Reporting	Kommunikationsmatrix, Eskalationskanäle, Reportingformate – flankiert Governance und Change
7	Testing & Simulation	Validierung der Szenarien, Rollen, Schnittstellen – inkl. BCM, Fallback-Evaluation

8	Cutover-Planning & Execution	Operative Umsetzung: Schritte, Rollen, Zeitfenster, Rückbaulogik
9	Risk & Fallback Strategy	Strategische Absicherung, Rückbauoptionen, Risikoplan, Governance-Schleife
10	Hypercare & Stabilization	Post-Go-Live -Absicherung, Monitoring, Lessons Learned, Governance-Optimierung

Definition 06: Ergebnistyp

Ein **Ergebnistyp (Outcome)** ist ein Meilenstein oder ein Teilergebnis (z.B. Stakeholder-Workshop, Rollenklärung), das im Rahmen eines Liefergegenstands erzeugt, protokolliert und in den Gesamtkontext eingeordnet wird.

Beispiel: Die Definition der Verantwortlichkeiten ist ein „Ergebnistyp“ - sie fließt in den Liefergegenstand „Rollen- und Verantwortlichkeitsmatrix“ ein.

Die Cutover Governance Matrix (CoGM), siehe Definition 07, stellt nicht nur eine tabellarische Übersicht aller relevanten Elemente eines SAP Cutovers dar, sondern auch ein methodisches Raster zur Verortung von Ergebnistypen und Liefergegenständen entlang der Planungsebenen. Dabei zeigt sich, dass einzelne Elemente bewusst mehrfach vorkommen – und dies kein Redundanzfehler ist, sondern Ausdruck einer mehrdimensionalen Governance-Logik. Die CoGM lässt sich wie folgt definieren:

Definition 07: Cutover Governance Matrix (CoGM)

Die **Cutover Governance Matrix (CoGM)** ist ein Bewertungsinstrument für die Projektpraxis und ein Governance-Modul zur operativen Umsetzung des Cutover Managements. Sie bildet zehn Planungsebenen – (1) Go-Live Szenario & Timing, (2) Stakeholder Management, (3) Regulatory & Compliance Planning, (4) Change Management, (5) Governance & Escalation Logic, (6) Communication & Reporting, (7) Testing & Simulation, (8) Cutover-Planning & Execution, (9) Risk & Fallback Strategy und (10) Hypercare & Stabilization – entlang der zeitlichen Struktur des 5-Phasen-Modells ab. Die CoGM stellt nicht nur ein methodisches Raster zur Verfügung, sondern verortet darin eine Vielzahl konkreter Liefergegenstände, Ergebnistypen und Methodenelemente, die für die Planung, Durchführung und Stabilisierung von Cutover-Vorhaben erforderlich sind. Sie dient damit als semantisch-didaktischer Referenzrahmen, der Klarheit, Vollständigkeit und Nachvollziehbarkeit im Cutover Management sicherstellt.

0.2.1 Mehrfachverortung von Elementen in verschiedenen Planungsebenen

Ein Element kann in mehreren Planungsebenen gepflegt werden, wenn es dort unterschiedliche Funktionen erfüllt. So kann z.B. eine „Audit-Checkliste“ in der Planungsebene Regulatory & Compliance als Governance-Artefakt entstehen, in der Planungsebene Cutover Plan aber als operatives Element der Ablaufsteuerung verwendet werden. Die Mehrfachverortung ermöglicht eine differenzierte Darstellung der inhaltlichen Herkunft, der zeitlichen Einbettung und der funktionalen Verwendung eines Elements. Sie erhöht die Nachvollziehbarkeit und zeigt, wie Governance-Elemente übergreifend im Projekt wirken.

0.2.2 Dualität von Ergebnistyp und Liefergegenstand

Ein Element kann sowohl als Ergebnistyp als auch als Liefergegenstand geführt werden, wenn es sowohl reflexiv erzeugt als auch operativ integriert wird. Diese Dualität ist kein Widerspruch, sondern Ausdruck eines Governance-Reifegrades, der zwischen Inhaltserstellung und Planungsintegration unterscheidet.

Beispiel: Die „geplanten regulatorischen Elemente“ (**RC-CU04-E/L**) entstehen durch die Reflexion regulatorischer Anforderungen (Ergebnistyp), werden aber gleichzeitig als Bestandteil des Cutover-Plans dokumentiert und steuerbar gemacht (Liefergegenstand).

0.2.3 Perspektivische Trennung zur didaktischen Klarheit

- **Ergebnistyp:** Fokus auf Erkenntnisgewinn, Validierung, Lessons Learned, Review-Logik, z.B. „Validierte BCM-Testanforderungen“, „Lessons Learned zur Go-Live -Simulation“
- **Liefergegenstand:** Fokus auf Dokumentation, Steuerbarkeit, Planungsintegration, z.B. „Cutover-spezifischer Testplan“, „Audit-Checkliste Hypercare“

Diese Trennung ermöglicht es, didaktisch klar zu kommunizieren, ob ein Element aus einer Reflexionsphase stammt oder als operatives Artefakt in die Projektsteuerung eingebunden ist. In der Matrix wird dies durch die Typisierung (E = Ergebnistyp, L =

Liefergegenstand, W = Workshop) kenntlich gemacht. Ein weiterer Typ V für vererbte Ergebnistypen wird im nächsten Abschnitt beschrieben.

0.2.4 Vererbung von Ergebnistypen

Innerhalb der CoGM werden Ergebnistypen entweder als vererbte Elemente aus anderen Planungsebenen übernommen oder als eigenständige Inhalte innerhalb der jeweiligen Ebene erzeugt, siehe auch Tabelle 002.

Vererbte Ergebnistypen entstehen durch die methodische Wiederverwendung von Liefergegenständen, die in anderen Ebenen bereits definiert wurden – z.B. der Kommunikationsplan, der in der Ebene „Communication & Reporting“ als Liefergegenstand geführt wird und in der Ebene „Cutover-Planning and Execution“ als Ergebnistyp weiterverwendet wird. Eigenständige Ergebnistypen hingegen sind originäre Inhalte der jeweiligen Ebene, z.B. Workshops, Templates oder spezifische Planmodule.

Tabelle 002: Konzeptionelle Unterscheidung zwischen vererbten und eigenständigen Ergebnistypen

Typ	Beschreibung	Beispiel
Vererbte Ergebnistypen	Liefergegenstände aus anderen Planungsebenen, die in einer neuen Phase oder Ebene weiterverwendet, konkretisiert oder referenziert werden.	Kommunikationsplan (ursprünglich Communication & Reporting), als Ergebnistyp in Cutover-Planung
Eigenständige Ergebnistypen	Originäre Inhalte, die innerhalb der jeweiligen Planungsebene entstehen und nicht aus anderen Ebenen abgeleitet sind.	Go-Live Strategy Workshop in Cutover-Planung

Liefergegenstände können innerhalb der CoGM phasen- und ebenenübergreifend vererbt werden. Dabei bleibt ihre inhaltliche Identität erhalten, auch wenn sie in anderen Kontexten als Ergebnistypen oder Referenzobjekte auftreten. Ergebnistypen sind dagegen kontextuelle Rollen, die ein Element innerhalb einer

spezifischen Planungsebene und Phase einnimmt. Sie sind nicht vererbbar, sondern entstehen durch die methodische Funktion, die ein Liefergegenstand im jeweiligen Abschnitt erfüllt.

0.2.5 Methodikebene – Strukturgeber, Denkrahen und didaktisches Rückgrat

Die methodische Ebene bildet die konzeptionelle Grundlage des Cutover Managements. Sie ist keine operative Ebene, sondern ein strukturierender Denkrahen, der die Planungsebenen methodisch untermauert und die Lieferobjekte in ihrer Entstehung, Anwendung und Wirkung systematisch verortet. Während die Planungsebenen den Ablauf phasenweise strukturieren (z.B. Go-Live Strategy, Cutover-Planung, Hypercare), sorgt die Methodikebene für semantische Klarheit, didaktische Anschlussfähigkeit und Governance-Tiefe.

Warum eine Methodikebene?

In komplexen SAP-Projekten entstehen zahlreiche Artefakte – von Kommunikationsmatrizen über Risikoanalysen bis hin zu Change-Dokumentationen. Ohne methodische Einordnung droht eine Fragmentierung: Begriffe werden uneinheitlich verwendet, Rollen verschwimmen, und die Governance verliert an Steuerbarkeit. Die Methodikebene schafft hier Abhilfe, indem sie:

- Begriffe klärt und voneinander abgrenzt (z.B. Stakeholderanalyse vs. Kommunikationsmatrix)
- Strukturen sichtbar macht (z.B. Taxonomien, Topologien, RACI-Logiken)
- Wiederverwendbarkeit fördert (z.B. Templates, Glossare, Spotlights)
- Didaktische Konsistenz sichert (z.B. durch Spotlight-Formate und Glossareinträge)

Sie ist damit nicht nur ein semantisches Ordnungssystem, sondern auch ein didaktisches Rückgrat für Schulung, Audit und Projektkommunikation.

Beziehung zu Ergebnistypen und Liefergegenständen

Die Methodikebene steht nicht isoliert, sondern durchdringt die Planungsebenen. Ihre Konzepte - wie die Eskalationsmatrix, die Change-Taxonomie oder der Governance-Schleife - werden in den jeweiligen Kapiteln als Methodik-Spotlights sichtbar gemacht. Sie erklären, wie ein Ergebnistyp entstanden ist, warum er relevant ist und wie er genutzt werden kann. Damit wird aus einem Liefergegenstand nicht nur ein Dokument, sondern ein methodisch verankertes Steuerungselement.

Beispiel: Die „Change Governance Matrix“ (**CM-GS22-L**) ist ein Liefergegenstand der Go-Live Strategy. Ihre Struktur basiert jedoch auf methodischen Elementen wie Taxonomie, Nomenklatur, Topologie und Metadimensionen, die alle in der Methodenebene verankert sind.

Darstellung und Verortung

Alle relevanten Methoden sind in einer systematischen Tabelle im Anhang aufgeführt - mit Kurzbeschreibung, Wirkungsebene und didaktischem Nutzen. In den Kapiteln zu den Planungsebenen werden die wichtigsten Methoden jeweils als Spotlight beschrieben: Was ist das? Warum ist es relevant? Wo wirkt es? Didaktischer Mehrwert.

In der Cutover Governance Matrix selbst erfolgt keine explizite Verortung der Methodiken. Dies dient der Übersichtlichkeit und vermeidet eine semantische Überfrachtung. Die Matrix bleibt auf die phasenbezogenen Liefergegenstände fokussiert - die Methodiken wirken als kontextuelle Strukturgeber im Hintergrund.

Tabelle 003: Nomenklatur zur Bezeichnung von Elementen innerhalb der Cutover Governance Matrix (CoGM)

... mit **<pp>-<hh>##-<t>**, wobei **<pp>** die Planungsebene, **<hh>** die Phase (zeitliche Dimension) und **<t>** den Typ des verorteten CoGM-Elementes bezeichnen.

<pp>	Planungsebene	<hh>	Phase	<t>	Typ
SM	Stakeholder Management	GS	Go-Live Strategy	E	Ergebnistyp
RC	Regulatory & Compliance Planning	CP	Cutover Plan	V	Ergebnistyp vererbt
CM	Change Management	TS	Test Quadrant	L	Liefergegenstand
GS	Go-Live Scenario & Timing	CU	Cutover	W	Workshop (Ergebnistyp)
GE	Governance & Eskalation Logic	HY	Hypercare		
KR	Communication & Reporting				
TS	Testing & Simulation				
CP	Cutover-Planning & Execution				
RF	Risk & Fallback Strategy				
HP	Hypercare & Stabilization				

0.2.6 Bezeichnung von Elementen innerhalb der CoGM

Die Elemente innerhalb des Rasters der CoGM bestehen aus eigenständigen Ergebnistypen (**E**), vererbten Ergebnistypen (**V**), Liefergegenständen (**L**) und Workshops (**W**), und sollten eindeutig bezeichnet werden. Folgende Nomenklatur wird in diesem Buch verwendet, siehe auch Tabelle 003:

<pp>-<hh>##-<t>,

wobei

<pp>:= ein zweistellige Prefix ist und die Planungsebene reflektiert;

<hh>:= ist ein zweistelliger Code für die Cutover-Phase (zeitliche Dimension);

##:= ist eine fortlaufende Nummer innerhalb der Cutover-Phase und

<t>:= ist der Typ des CoGM-Elementes.

Beispiel: Der Liefergegenstand Go-Live Strategy hat die Bezeichnung

CP-GS41-L,

d.h. ist ein Liefergegenstand (**L**), gehört zur Planungsebene „Cut-over-Planning and Execution“ (**CP**) und wird in der Phase „Go-Live Strategy“ (**GS**) erstellt.

Der Code von Elementen, auf die im Text verwiesen wird, ist in eckige Klammern gesetzt und blau und fett gedruckt, z.B. **(CP-GS41-L)**.

Tip/Meinung: Workshops sind Ergebnistypen

Und weil dies oft zu Diskussionen führt: Ein Kickoff ist kein Workshop, aber ein Liefergegenstand, da hier die Kommunikation im Wesentlichen unidirektional ist. Hier wird eine Phase oder signifikanter Projektabschnitt eingeleitet und oftmals die Planungsvorbereitungen bzw. nächsten Schritte präsentiert. Zwar sollte in einem Kickoff auch Raum für Fragen bestehen, und diese können natürlich auch protokolliert werden, aber im Wesentlichen muss dieser Kickoff im Vorfeld abgestimmt worden sein. Der Kickoff hat dann eher den Charakter eines Abschlusses dieser Planungsvorbereitungen bzw. deren Start je nach Sichtweise.

0.2.7 Die Governance-Schleife: Von Erkenntnis zu Steuerbarkeit und zurück

Die Governance-Schleife beschreibt den zyklischen Weg eines Elements durch die Projektlogik – von seiner reflexiven Entstehung als Ergebnistyp über seine Integration als Liefergegenstand bis zur Rückkopplung durch Lessons Learned oder Audits. Sie macht sichtbar, wie Governance nicht linear, sondern iterativ und mehrdimensional funktioniert. Die Governance-Schleife besteht aus folgenden Phasen:

1. **Reflexion & Erkenntnisgewinn** -> Das Element entsteht durch Workshops, Reviews oder Analysen -> Typisierung: Ergebnistyp -> Beispiel: „Validierte regulatorische Anforderungen“ (**RC-CU04-E**)

- 2. Planung & Steuerbarkeit** -> Das Element wird in ein steuerbares Artefakt überführt -> Typisierung: Liefergegenstand -> Beispiel: „Cutover-Plan mit regulatorischen Elementen“ (**RC-CU04-L**)
- 3. Operative Umsetzung** -> Das Element wird im Projekt ausgeführt, dokumentiert und geprüft -> z.B. durch Cutover-Test, Go-Live Simulation, BCM-Testformate
- 4. Rückkopplung & Lessons Learned** -> Erkenntnisse aus der Umsetzung fließen zurück in die Matrix -> z.B. „Lessons Learned zur Fallback-Evaluation“ (**TS-TS27-L**)
- 5. Revision & Governance-Optimierung** -> Das Element wird überarbeitet, typisiert oder neu verortet -> z. B. „Revision der Stakeholderanalyse“ (**ST-CP02-L**)

Die Governance-Schleife zeigt, wie ein Element nicht statisch, sondern dynamisch durch das Projekt wandert – von Erkenntnis über Planung bis zur operativen Umsetzung und Rückkopplung. Diese zyklische Logik stärkt die Auditfähigkeit, die didaktische Klarheit und die strategische Reife der Cutover Governance Matrix.

Die Governance-Schleife ist ein eigens entwickeltes Strukturmodell zur Beschreibung der zyklischen Ergebnisverwertung im Kontext von SAP Cutover. Sie entstand aus der praktischen Notwendigkeit, die Mehrfachverortung von Matrixelementen und die Dualität von Ergebnistypen und Lieferobjekten didaktisch greifbar zu machen.

Im Gegensatz zu linearen Projektmodellen oder starren Phasenlogiken zeigt der Governance-Schleife, wie sich ein Element iterativ durch verschiedene Perspektiven bewegt: Es entsteht zunächst als reflexiver Ergebnistyp, wird dann als steuerbares Lieferobjekt in die operative Planung integriert, durchläuft die Implementierung, wird durch Lessons Learned rückgekoppelt und schließlich in der Revision überarbeitet. Dieser Zyklus stärkt die Auditierbarkeit, die Governance-Reife und die didaktische Klarheit der Matrix.

Der Governance-Schleife ist kein externer Standard, sondern ein originäres Denkmodell, das aus der Matrixlogik dieses Buches abgeleitet wurde. Sie ergänzt bestehende Frameworks wie SAP Activate oder ITIL um eine übergreifende Struktur, die sich insbesondere für komplexe Projekte mit hoher Regelungsdichte und interdisziplinärer Beteiligung eignet (siehe Tabelle 004).

Tabelle 004: Vergleich der Governance-Schleife mit etablierte Frameworks ... siehe auch Demingkreis, Wikipedia (2023); ITIL-Framework, Atlassian (2023) und SAP Activate, SAP SE (2023)

Framework	Fokus	Struktur	Anwendungskontext
Governance-Schleife	Reflexion, Steuerbarkeit und operative Umsetzung im Cutover-Kontext	Zyklus zwischen 01–05: Ergebnistyp & Liefergegenstand	Originär aus Matrixlogik, didaktisch positionierend
PDCA-Zyklus	Qualitätssicherung in Prozessen	Zyklus zwischen 01–04: Plan–Do–Check–Act	Aus dem Qualitätsmanagement (Deming), branchenübergreifend etabliert
ITIL-Framework	Betriebsstabilität in Serviceprozessen	Lifecycle zwischen Service Design, Transition und Operation	Aus dem Service Management, als Industriestandard anerkannt
SAP Activate	Ende-zu-Ende-Projekte im SAP-Kontext	Phasen zwischen Discover, Prepare, Explore, Realize, Deploy, Run	SAP-eigene Implementierungsmethodik für S/4HANA und Cloud-Projekte

Die Governance-Schleife ist ein originäres Strukturmodell, das im Rahmen dieser Matrixlogik entwickelt wurde. Sie ergänzt bestehende Frameworks wie den *PDCA-Zyklus (Plan–Do–Check–Act)*, *ITIL-Lifecycle* oder *SAP Activate* um eine transversale Perspektive auf die zyklische Verwertung von Erkenntnissen, siehe auch Demingkreis, Wikipedia (2023), ITIL-Framework, Atlassian (2023) und SAP Activate, SAP SE (2023). Während PDCA primär auf Qualitätssicherung zielt, ITIL auf Serviceprozesse und Activate auf Projektphasen, fokussiert die Governance-Schleife auf die didaktische und auditfähige Verortung von Ergebnistypen und Liefergegenständen entlang der Planungsebenen. Sie ist damit ein methodisches Bindeglied zwischen Reflexion, Steuerbarkeit und operativer Umsetzung im SAP-Cutover-Kontext.

0.2.8 Abnahme von Liefergegenständen und Ergebnistypen

Da in diesem Abschnitt die Begriffe Ergebnistyp und Liefergegenstand eingeführt wurden soll zum Abschluss auf die praktische Problematik der Abzeichnung von Liefergegenständen eingegangen werden.

Tipp/Meinung: Grundregeln für das Abzeichnen von Dokumenten

Für das Abzeichnen von Dokumenten verwende ich folgende Grundregeln:

- **Zuweisung von Verantwortlichkeiten:** Jedes Dokument hat einen Ersteller, einen Prüfer und einen Freigebenden. In gut organisierten Projekten werden die Rollen im Projektstrukturplan oder in einer RACI-Matrix festgehalten.
- **Freigabeprozess:** Dokumente durchlaufen definierte Freigabeprozesse mit Entwurf, Review, Freigabe und Archivierung. Eine Änderungshistorie dokumentiert die Änderungen versioniert.
- **Eindeutige Kennzeichnung:** Dokumente sind eindeutig gekennzeichnet mit Titel, Version, Datum, Status (Entwurf, Freigegeben, Archiviert) und Dokument-ID oder Projektcode.

Die Abzeichnung kann klassisch als Unterschrift auf einem PDF oder Ausdruck erfolgen - besser jedoch digital, z.B. über Tools wie SharePoint, Confluence, DocuSign oder Projektmanagement-Systeme wie Jira oder SAP Solution Manager.

Unabhängig von der Art der Abzeichnung bestätigt die verantwortliche Person, dass

- der Inhalt korrekt und vollständig ist,
- das Dokument den Projektstandards entspricht und
- es gültig verwendet werden kann – z.B. für Umsetzung, Kommunikation oder Audits.

So wie hier die Begriffe Ergebnistyp und Liefergegenstand eingeführt wurden sind nur **Liefergegenstände abzeichnungspflichtig. Ergebnistypen sollten aber protokolliert** werden, z.B. in Form einer abschließenden und zusammenfassenden E-Mail nach einem Workshop.

Nun gibt es einige Liefergegenstände, die recht umfangreich sind und aus zahlreichen Komponenten bestehen. Hierzu gehört zum Beispiel die Go-Live Strategy, die im nächsten Abschnitt beschrieben wird. Bei komplexen Projekten empfehle ich, die einzelnen Komponenten separat unterzeichnen zu lassen, idealerweise ergänzt durch eine abschließende Freigabe des Gesamtliefergegenstandes.

Alle abnahmefähigen Liefergegenstände mit definierten Qualitätskriterien sollten vor einem Projekt, oder spätestens in den initialen Phasen, zeitnah vereinbart werden. Hierzu gehört auch die Benennung der Beteiligten (Ersteller, Prüfer und Freigebende). Die Beteiligten gehören oftmals einer breiten Rollenlandschaft – von der Projektleitung über die Sponsoren bis hin zu Change Managern, PMO und externen Partnern – an. Sollten die Liefergegenstände nicht schon vor Projektstart bekannt sein? Immerhin definieren sie den Scope. Klar – sollten sie. Doch in der Praxis sind sie es oft nicht. Und dieser illustrative Fall betrifft nicht nur das Cutover Management, sondern zahlreiche Projekte mit unklarer Ausgangslage.

Im PMBOK Guide wird zwischen Project Scope und Product Scope unterschieden. Diese Differenzierung ist hilfreich, aber in vielen Statements of Work (SOW) ist insbesondere der Project Scope nur vage oder gar nicht definiert. Und was passiert, wenn der Kunde im Projekt plötzlich Qualität einfordert, ohne dass diese zuvor spezifiziert wurde – weder von Kundenseite noch vom Zulieferer? Oops. Auch das SOW schweigt dazu.

Die Folge: Bei jedem einzelnen Liefergegenstand wird neu verhandelt, ob er den (impliziten) Qualitätsvorstellungen des Kunden entspricht. Das ist nicht nur ineffizient, sondern auch konfliktträchtig.

Was ist die Lösung in diesem exemplarischen Fall? Ich empfehle, die Verhandlungsaufwände systematisch zu protokollieren und bei signifikanter Überschreitung des administrativen Budgets eine Eskalation einzuleiten. Ziel ist entweder eine pragmatische Einigung oder die nachträgliche Definition verbindlicher Qualitätskriterien, die als Referenz für alle weiteren Liefergegenstände dienen.

Die Unterscheidung zwischen Project Scope und Product Scope ist nicht nur semantisch relevant, sondern operativ entscheidend. Ein klar definierter Scope ist Voraussetzung für belastbare Qualitätsvereinbarungen.

0.3 Die Go-Live Strategy

Wie beginnt man eigentlich mit Cutover Management? Wann ist der richtige Zeitpunkt? Wer trägt die Verantwortung? Und was genau wird gemanagt? Diese Fragen sind zentral – und doch werden sie in vielen Projekten zu spät oder gar nicht beantwortet. Die Folgen: Eskalationen, Projektverlängerungen und Kostenexplosionen. Ziel der ersten Phase „Go-Live Strategy“ ist die Erstellung der Go-Live Strategy. Dieses Dokument ist der erste Schlüssel für eine erfolgreiche Inbetriebnahme, da es den Planungsprozess für den Cutover und dessen Ausprägung beschreibt (wann, wie, mit wem, wie lange ...). Hier werden die Kommunikationswege skizziert und Eskalationsregeln definiert. Ferner sollte ein abgestimmtes Template zur Sammlung der Cutover-Aktivitäten bereitgestellt und die notwendigen Cutover-relevanten Testphasen definiert werden.

Die Go-Live Strategy ist nicht nur ein operativer Meilenstein, sondern auch die konzeptionelle Grundlage für zahlreiche Planungsdimensionen, die in den folgenden Kapiteln entlang der fünf Cutover-Phasen beschrieben werden. So können die entsprechenden Liefergegenstände, Ergebnistypen und Methodiken gezielt entlang der Planungsdimension und Phasen strukturiert und vermittelt werden.

Die Go-Live Strategy muss zu Beginn der Realisierungsphase stehen, d.h. ihre Elemente müssen zu diesem Zeitpunkt abgestimmt und unterschrieben sein. Die konkreten Planungsaktivitäten finden dann in der Realisierungsphase statt. Warum muss vor der Realisierungsphase eine Go-Live Strategy vorliegen? Dies ist notwendig, um eventuelle Übergabeprozesse, Sonderentwicklungen oder Testaktivitäten rechtzeitig planen und abnehmen zu können. In der Praxis bedeutet dies, dass eine Cutover Strategy das Potenzial hat, einen bestehenden Projektzeitplan zu ändern. Einige Cutover erfordern betriebliche Vorleistungen, z.B. Lagerflächen, zusätzliches Personal oder Kommunikationskampagnen. Ein Cutover ist nie nur technisch, sondern betrifft das gesamte Unternehmen. Während der Umsetzungsphase sind zahlreiche Planungsworkshops durchzuführen. Zu diesen Workshops müssen die richtigen Entscheidungsträger eingeladen und die notwendigen Voraussetzungen geschaffen bzw. die Vorbereitungen durch die relevanten Akteure getroffen werden. Wenn die Cutover-spezifische Stake-

holder-Analyse erst zu Beginn der Realisierungsphase begonnen wird und dann auch noch die Vorbereitungsarbeiten fehlen, bleibt meist nicht genügend Zeit für die notwendigen Planungsarbeiten.

Im Rahmen dieses Buches soll deutlich werden, dass mit den Aktivitäten der Planungsebene „Cutover-Planning and Execution“ nicht einfach so begonnen werden kann und diese Planungsaktivitäten sorgfältig vorbereitet werden müssen. Hier geht es um die konkrete Ausgestaltung der Go-Live Strategy: Welche Ergebnistypen und Liefergegenstände gehören dazu, wie hängen sie zusammen und an welchen Qualitätskriterien orientieren wir uns?

Wichtig ist, dass es im Projekt ein gemeinsames Verständnis über die Inbetriebnahme gibt und die Go-Live Strategy soll dies sicherstellen. In diesem Buch wird die Go-Live Strategy als übergeordnete Methodik zur Erstellung des Cutover-Plans verstanden. Diese Perspektive erweitert die klassische SAP-Definition, die den Go-Live primär als Produktivsetzungstermin beschreibt, siehe Definition 08.

Definition 08: Go-Live Strategy

Die **Go-Live Strategy** definiert das Vorgehensmodell zur Erstellung des Cutover-Plans und legt fest, welche Zwischenergebnisse („Ergebnistypen“) und Dokumente („Liefergegenstände“) in welcher Reihenfolge und Qualität zu erstellen sind. Die Fertigstellung erfolgt vor Beginn der Realisierungsphase (SAP Activate), damit die Cutover-relevanten Entwicklungs-, Test- und Vorbereitungsaktivitäten rechtzeitig abgenommen werden können.

0.3.1 Inbetriebnahme relevante Begriffe

Nun gibt es rund um das Thema der Inbetriebnahme zahlreiche Begriffe, die leider nicht einheitlich verwendet werden. Im nächsten Kapitel zum Go-Live Scenario & Timing werde ich das Thema noch weiter elaborieren und die Begriffe Inbetriebnahme, Cutover Type und Go-Live Scenario definieren.

Bis dahin kann man sich unter dem Go-Live Scenario eine komprimierte Darstellung bzw. Zusammenfassung des Cutover-Zeitplans vorstellen.

Innerhalb des Go-Live Scenarios kann es zu verschiedenen Ablaufvarianten des Cutover-Vorgangs kommen, beispielsweise hinsichtlich Zeitfenster beteiligter Systeme, Sequenzierung und

Fallback-Optionen. Diese Varianten (Cutover Scenarios) dienen als operative Vorlagen für Simulationen, Trockenläufe und die finale Durchführung, siehe Definition 09.

Definition 09: Cutover Scenario

Das **Cutover Scenario** beschreibt eine konkrete Ablaufvariante eines Cutover-Prozesses - z.B. in Bezug auf Zeitfenster, beteiligte Systeme, Sequenzierung und Fallback-Optionen - und dient als operative Vorlage für Simulationen, Dry Runs und die finale Implementierung.

Der Begriff Cutover Scenario ist nicht zwingend notwendig, aber optional hilfreich, wenn Ablaufvarianten typisiert werden sollen. Nun gibt es analog zur Go-Live Strategy auch eine Cutover Strategy, siehe Definition 10.

Definition 10: Cutover Strategy

Die **Cutover Strategy** legt die generische Ausprägung des Übergangs fest (z.B. Big Bang, iterativ) und definiert die methodischen Rahmenbedingungen für Planung, Kommunikation, Risiko und Governance. Die Cutover Strategy ist Bestandteil der Go-Live Strategy.

Die Inbetriebnahme-relevanten Begriffe sind in Tabelle 005 noch einmal zusammengefasst und in Figure 02 illustriert. Zur Vermeidung von Missverständnissen gibt es Definition 11.

Definition 11: Cutover-Plan bzw. Cutover-Planung

In diesem Buch wird der Begriff „**Cutover-Planung**“ unterschiedlich verwendet. **(i) Cutover-Planung (generell, Kontext methodischer Schwerpunkt):** Damit ist die Disziplin, also die Gesamtheit aller vorbereitenden Aktivitäten für den Übergang, gemeint. **(ii) Die Phase „Cutover-Plan“ (Kontext CoGM, Phasenmodell)** bezieht sich auf den zeitlichen Abschnitt, in dem der konkrete Cutover-Plan erstellt wird. **(iii) Die Planungsebene „Cutover-Planning and Execution“ (Kontext CoGM und Kapitel 8)** bezieht sich auf die Governance-Ebene im Modell, welche die Planung und Durchführung als Steuerungsebene umfasst. **(iv) Der Cutover-Plan** ist das entscheidende Planungsdokument zur Durchführung des Cutovers und umfasst den Zeitplan, den Ressourcenplan und vieles mehr, d.h. Cutover-Zeitplan ist nur Teil des Cutover-Plans.

Tabelle 005: Didaktische Zusammenfassung Inbetriebnahme-relevanter Begriffe

Begriff	Funktion	Position im Modell	Typische Inhalte
Go-Live Strategy	Übergeordneter Liefergegenstand zur Erstellung des Cutover-Plans	Strategische Ebene	Stakeholder-Analyse, Regularien, Governance, Kommunikation, Risiko, Cutover-Type
Cutover Strategy	Methodischer Rahmen für die Ausprägung des Übergangs	Bestandteil der Go-Live Strategy	Big Bang, iterativ, phasenweise; Governance, Kommunikation, Rollback
Cutover-Type	Klassifikation des Übergangs nach Umfang und Struktur	Bestandteil der Cutover Strategy	Modulweise, regional, funktionsbezogen, zeitlich gestaffelt
Go-Live Scenario	Komprimierte Darstellung des Cutover-Schedules	Ergebnis der Go-Live Strategy	Zeitplan, Freigabepunkte, Eskalationslogik, betroffene Systeme
Cutover Scenario	Konkrete Ablaufvariante innerhalb des Go-Live Scenarios	Bestandteil des Go-Live Scenarios	Fallback Szenario, Dry Run, Parallelbetrieb, Notfallplan

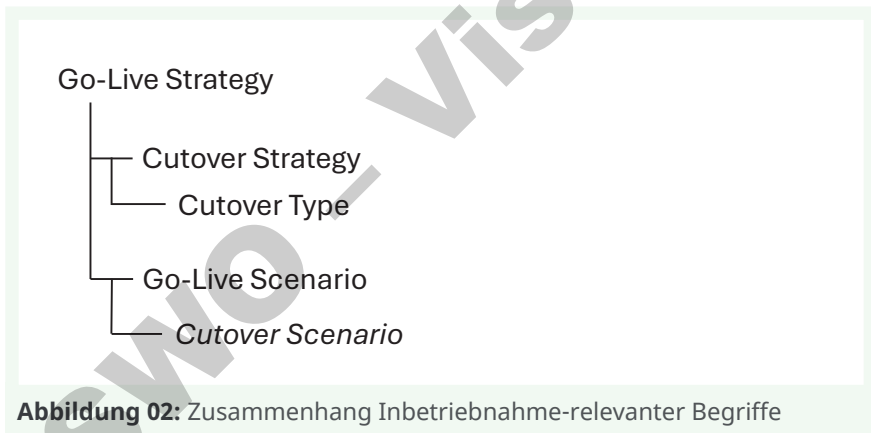
Abbildung 02 zeigt die hierarchische Struktur der Go-Live Strategy als methodisches Bündel für die Planung und Umsetzung eines Systemübergangs. Die Darstellung gliedert sich in drei Ebenen:

- 1. Go-Live Strategy:** Steht an der Spitze der Hierarchie und bildet die bündelnde Einheit, die alle nachfolgenden Komponenten methodisch integriert. Sie definiert den strategischen Rahmen für den Übergang und verankert die Governance-Logik.
- 2. Cutover Strategy und Go-Live Scenario:** Auf der zweiten Ebene stehen zwei zentrale Säulen:
 - » Die Cutover Strategy beschreibt das methodische Vorgehen inklusive Phasenmodell, Rollenlogik, Fallback-Mechanismen und Quality Gates.
 - » Das Go-Live Scenario verdichtet die zeitliche und organisatorische Planung des Übergangs – z.B. als gestaffelter Rollout über mehrere Module.

3. Cutover Type und Cutover Scenarios: Auf der dritten Ebene werden die beiden Säulen weiter konkretisiert:

- » Der Cutover Type klassifiziert den Übergang nach Struktur und Umfang – etwa als Big Bang, Staggered oder Hybrid.
- » Die Cutover Scenarios beschreiben die konkreten Ablaufvarianten innerhalb des Go-Live Scenarios, z.B. technische Umschaltungen, Datenmigration oder Schnittstellenaktivierung.

Die Darstellung verdeutlicht, dass die Cutover Scenarios nicht initialer Bestandteil der Go-Live Strategy sind, sondern im Rahmen ihrer Logik in der Planungsphase, im Sinne einer stufenweisen Konkretisierung (progressive elaboration) iterativ verfeinert und methodisch ausdifferenziert werden. Es gibt auch Go-Live Scenarios, z.B. ein einfacher Big Bang, wo die Ausgestaltung von Cutover Scenarios gar nicht erforderlich bzw. optional sind. Die übrigen Komponenten sind konzeptionell Teil der Go-Live Strategy und bilden gemeinsam ein konsistentes Governance-Modell.



0.3.2 Beispiel: Phasenweiser Rollout eines SAP S/4HANA Systems

Erfahrungsgemäß kommt es bei den Begriffen Cutover Type, Go-Live Scenario und Cutover Strategy zu Verständnisproblemen. Deshalb gibt es hier nachfolgend ein Beispiel.

Cutover Type: Klassifikation des Übergangs nach Umfang und Struktur

In diesem Fall handelt es sich um einen phasenweisen Rollout nach Geschäftsbereichen: Zuerst Finance & Controlling, dann Sales & Distribution, später Procurement. Der Cutover Type wäre also: „Staggered Functional Rollout“ – ein sequenzieller Übergang nach Funktionsmodulen mit definierten Übergangsfenstern und abgestuften Go-Live-Zeitpunkten.

Go-Live Scenario: Komprimierte Darstellung des Cutover-Schedules

Das Go-Live Scenario beschreibt die zeitliche und organisatorische Verdichtung des Übergangs:

- Finance & Controlling: Go-Live am 01.03.
- Sales & Distribution: Go-Live am 15.03.
- Procurement: Go-Live am 01.04.

Es enthält die Schlüsseltermine, die beteiligten Systeme, die relevanten Schnittstellen sowie die geplanten Downtimes und Kommunikationsfenster. Format: 1-seitige Übersicht, oft als Schedule Map oder Timeline Chart dargestellt.

Cutover Strategy: Methodischer Rahmen für die Ausprägung des Übergangs

Die Cutover Strategy definiert das Vorgehensmodell, die Governance-Logik, die Fallback-Mechanismen und die Rollenzuordnung für den gesamten Übergang. Sie beantwortet Fragen wie:

- Welche Phasenstruktur liegt dem Cutover zugrunde? (z.B. 5-Phasen-Modell)
- Wie werden Deliverables entlang der Planungsebenen verortet?
- Welche Eskalationslogik gilt bei Abweichungen?
- Wie wird Qualität gesichert, wenn der Scope nicht vollständig definiert ist?

In unserem Beispiel wäre die Cutover Strategy z.B.: „Governed Staggered Rollout with Phase-Gate Control and Fallback Matrix.“ Sie enthält:

- Die Zuordnung der Planungsebenen zu den Rollout-Wellen
- Die Definition von Quality Gates je Phase
- Die Eskalationslogik bei Scope- oder Qualitätskonflikten
- Die Kommunikationsmatrix für Stakeholder und Zulieferer

Die Cutover Strategy bleibt auch bei Veränderungen der Go-Live-Daten unverändert. Sie bildet den methodischen Rahmen für die operative Umsetzung und definiert die Struktur, Rollen und Qualitätslogik des Übergangs. Terminliche Anpassungen betreffen das Go-Live Szenario, nicht die Strategie selbst.

Cutover Scenario: Konkrete Ausprägung des Übergangs im Projektkontext

Das Cutover Scenario beschreibt die operative Umsetzung des Cutover Types im spezifischen Projekt. Beispielhafte Ausprägung:

- **Finance & Controlling:** Vollständiger Übergang mit Datenmigration und parallelem Betrieb für 3 Tage
- **Sales & Distribution:** Übergang mit Schnittstellenaktivierung und schrittweiser Benutzerfreigabe
- **Procurement:** Übergang mit Shadow-System und finaler Umschaltung nach Testfreigabe

Das Go-Live Szenario beschreibt die zeitliche und organisatorische Verdichtung des Übergangs – etwa als gestaffelter Rollout über drei Funktionsbereiche. Innerhalb dieses Szenarios existieren mehrere Cutover Scenarios, die die konkrete Umsetzung einzelner Übergänge definieren. Ein Cutover Scenario beschreibt z.B. die technische Umschaltung, die Datenmigration, die Benutzerfreigabe oder die Schnittstellenaktivierung für einen spezifischen Bereich. Die Cutover Strategy wiederum bildet den methodischen Rahmen, innerhalb dessen diese Szenarien geplant, bewertet und gesteuert werden.

Sie integriert die Cutover Strategy, den Cutover Type, das Go-Live Szenario und die später ausgestalteten Cutover Scenarios zu einem konsistenten Governance-Modell. Die Cutover Scenarios sind keine initialen Bestandteile, sondern werden im Rahmen ihrer me-

thodischen Logik in der Planungsphase konkretisiert. Sie bilden die operative Umsetzung einzelner Übergänge und sind eng mit dem Go-Live Scenario verzahnt.

Tabelle 006: Semantische Hierarchie (präzisiert)

Begriff	Funktion im Framework	Beispiel im Rollout
Cutover Type	Klassifiziert den Übergang	Staggered Functional Rollout
Go-Live Scenario	Verdichtet den Zeitplan	3 gestaffelte Go-Live-Termine
Cutover Strategy	Definiert das methodische Vorgehen	Governance-Modell mit Phase-Gates und Fallbacks
Cutover Scenario	Konkrete Ablaufvariante innerhalb des Go-Live Scenarios	Shadow-System für MM, paralleler Betrieb für FI

Eine didaktische Einordnung erfolgt in Tabelle 006 und Abbildung 03. Diese zeigt die semantische und methodische Hierarchie der Cutover-Planung im Kontext eines System-Rollouts. Es gliedert sich in vier aufeinander abgestimmte Ebenen:

- **Cutover Strategy** - Der methodische Rahmen, bestehend aus Phasenmodell, Governance-Logik und Fallback-Mechanismen. Diese Strategie bleibt stabil, auch bei Veränderungen der Go-Live-Termine, und strukturiert den gesamten Übergang.
- **Cutover Type** - Die Klassifikation des Übergangs nach Umfang und Struktur – z. B. Big Bang, Staggered oder Hybrid. Der Typ konkretisiert die strategische Ausrichtung und legt die Rollout-Logik fest.
- **Go-Live Scenario** - Die verdichtete Darstellung des Zeitplans und der Schlüsselereignisse. Sie zeigt, wann welche Module oder Systeme live gehen, und bildet die zeitliche Klammer für die Umsetzung.
- **Cutover Scenarios** - Die konkreten Ablaufvarianten innerhalb des Go-Live Scenarios – etwa ein gestaffelter System-Stopp für MM oder ein paralleler Betrieb für FI. Sie beschreiben die technische und organisatorische Umsetzung einzelner Übergänge.

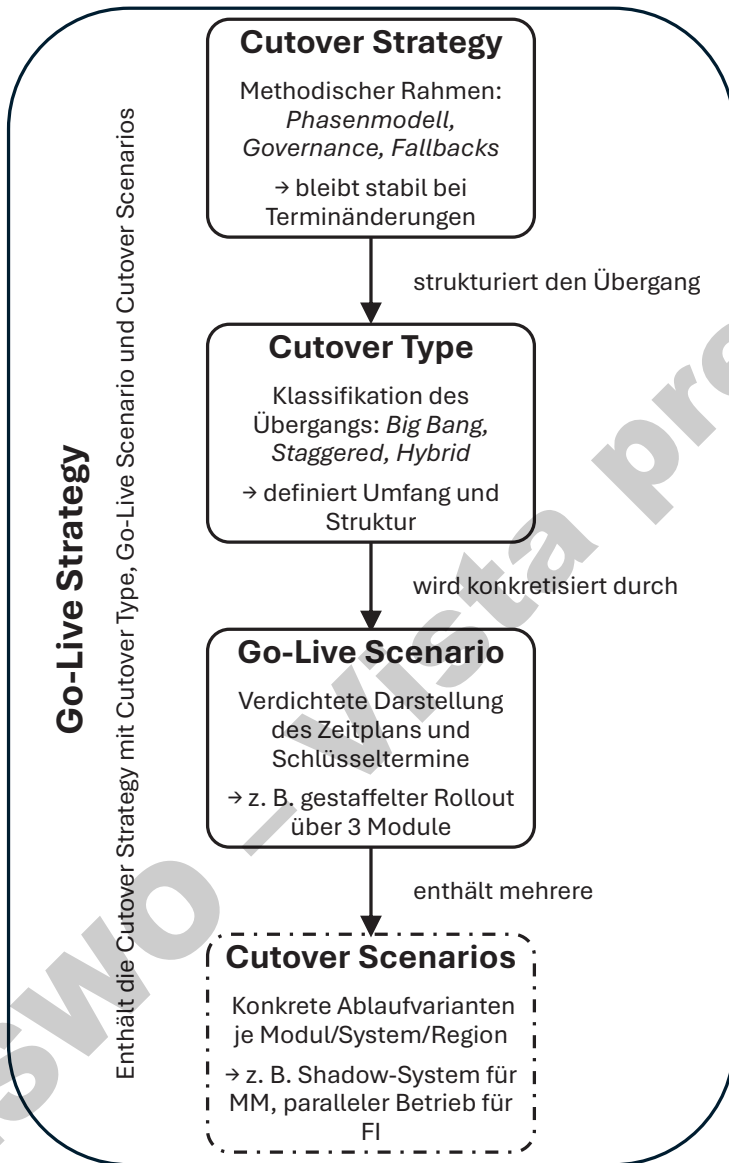


Abbildung 03: Semantische Struktur der Go-Live Strategy als bündelnde Einheit.

0.3.3 Bestandteile der Go-Live Strategy

Tabelle 007: Liefergegenstände und Ergebnistypen der Planungsebene „Cutover-Planning and Execution“ für die Phase „Go-Live Strategy“

Ursprüngliche Planungsebene	Nummer	Beschreibung	Typ
Cutover-Planning & Ex.	CP-GS41-E	Go-Live Strategy	L
Cutover-Planning & Ex.	CP-GS42-W	Go-Live Strategy Workshop	E
Cutover-Planning & Ex.	CP-GS43-L	Kickoff zur Cutover-Planning	L
Cutover-Planning & Ex.	CP-GS44-E	Cutover Template	L
Cutover-Planning & Ex.	CP-GS45-E	Template Workshop	W
Hypercare & Stabilization	CP-GS46-L	Hypercare Szenario, Kapitel in der Go-live Strategie (HP-GS03-L)	V
Communication & Reporting	CP-GS47-W	Kommunikationsplan zur 2. Phase „Cutover Plan“ (KR-GS09-L)	V
Regulatory & Compliance Planning	CP-GS48-E	Regulatorische Anforderungsliste (RC-GS11-L)	V
Stakeholder Management	CP-GS49-E	Stakeholderanalyse, Bestandteil der Go-Live Strategy (SM-GS14-L)	V
Testing & Simulation	CP-GS50-E	Cutover-spezifische Teststrategie (TS-GS15-L)	V
Risk & Fallback Strategy	CP-GS51-E	Fallback Szenario (RF-GS19-L)	V
Risk & Fallback Strategy	CP-GS52-E	Risikoeinträge in Go-Live Strategy (RF-GS21-L)	V
Change Management	CP-GS53-E	Change Governance Matrix (ChGM) (CM-GS22-L)	V
Change Management	CP-GS54-E	Requirement to Change Mapping (CM-GS23-L)	V
Change Management	CP-GS55-E	Change Management Templates (z.B. CM-GS26-L unter CM-GS36-L)	V
Go-Live Scenario & Timing	CP-GS56-E	Go-Live Szenario, Beschreibung beinhaltet Go-Live Strategy, Cutover Typ (GS-GS37-L)	V

Was gehört in eine Go-Live Strategy? Mithilfe der Cutover Governance Matrix lässt sich dies einfach beantworten. Alle Liefergegenstände der Planungsebene „Cutover-Planning and Execution“ aus der Phase „Go-Live Strategy“ gehören hier rein.

Tabelle 007 zeigt, dass zahlreiche Liefergegenstände aus anderen Planungsebenen in Form von Ergebnistypen (V) vererbt wurden, da diese zum Liefergegenstand Go-Live Strategy gehören. All diese vererbten Liefergegenstände wurden in kursiv gesetzt und die ursprüngliche Planungsebene als charakterisierende Spalte mitgeführt. Eine Beschreibung dieser vererbten Liefergegenstände, deren Konzepte, Methodiken und Vorgehensweisen sind im Buch ausführlich beschrieben. Die eigenständigen Liefergegenstände/Ergebnistypen der Planungsphase sind ausführlich im dazugehörigen Kapitel erörtert.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Go-Live Strategy bündelt alle wesentlichen Elemente, die für eine strukturierte und abgesicherte Inbetriebnahme erforderlich sind. Sie schafft die strategische Grundlage für die nachfolgende Cutover-Planung, ohne diese bereits im Detail auszuformulieren. Dazu gehören die Analyse kritischer Stakeholder-Rollen für Go-Live und Hypercare, abgestimmt mit dem Projektmanagement-Register, sowie die Berücksichtigung gesetzlicher und unternehmensspezifischer Regularien wie ISO, ITIL oder GxP. Die dokumentierten Veränderungen im System – inklusive As-Is/To-Be-Vergleich, Change Owner und Auswirkungsanalyse – bilden ein zentrales Element. Das konkrete Go-Live Szenario samt Terminplanung definiert den zeitlichen Rahmen, ergänzt durch ein Governance- und Eskalationsmodell mit klaren Entscheidungswegen und Freigabestrukturen. Ein Kommunikationsplan legt Kanäle, Frequenzen und Templates für Statusmeldungen und Eskalationen fest. Die technische Absicherung erfolgt über Test-Blueprints und Dress Rehearsals, die den Echtbetrieb simulieren. Ein konsolidiertes Cutover-Plan-Template strukturiert die Aktivitäten auf konzeptioneller Ebene, während Risiko- und Rollback-Strategien potenzielle Abbruchszenarien dokumentieren. Abschließend wird die Hypercare-Phase vorbereitet – mit Supportstrukturen, Schichtplanung und Übergabeprozessen für den stabilen Betrieb nach dem Go-Live.

Im weiteren Verlauf dieses Buchs werden die folgenden Planungsdimensionen bzw. Kernbestandteile erläutert, die zur Erstellung eines vollständigen Cutover-Plans erforderlich sind.

0.4 Die Rolle des Cutover Managers: Zwischen operativer Steuerung und strategischer Verantwortung

In vielen Projektbeschreibungen wird die Rolle des Cutover Managers auf das Sammeln und Sortieren von Aufgaben reduziert - als wäre die Cutover-Phase ein logistisches Puzzle, das sich durch Listen und Reihenfolgen lösen lässt. Diese Sichtweise greift jedoch zu kurz. Der Cutover Manager ist nicht nur Aufgabenkoordinator, sondern strategischer Integrator: Er verbindet Planung, Risiko, Kommunikation und Governance zu einem steuerbaren Gesamtprozess.

Die Rolle ist in die Projektorganisation eingebettet und agiert entlang definierter Eskalationspfade. Die Teilprojektleitungen und Fachverantwortlichen leisten ihre Zuarbeit entlang klarer Schnittstellen, die Verantwortung für die methodische Konsolidierung, phasenlogische Strukturierung und operative Absicherung liegt jedoch beim Cutover Manager. Er ist nicht nur für die Erstellung des Cutover-Plans verantwortlich, sondern auch für dessen Validierung, Kommunikation und revisionssichere Umsetzung. Das Cutover Management wird häufig auch als *Querschnittsfunktion* bezeichnet.

0.4.1 Verantwortlichkeiten auf Programmebene

Auf Programmebene übernimmt der Cutover Manager die Konsolidierung und Integration aller projektbezogenen Cutover-Pläne sowie der Aktivitäten zur Außerbetriebnahme von Altsystemen. Er definiert das übergeordnete Vorgehensmodell einschließlich der formalen Eintritts- und Abschlusskriterien für das Cutover Window und ist für die Gesamtlogistik verantwortlich. Ihm obliegt die Erstellung, Pflege und Ausführung eines koordinierten, programmweiten Cutover-Zeitplans. Darüber hinaus ist er für das Risiko- und Issuemanagement sowie für die Kommunikation über zentrale Change- und Kommunikationskanäle verantwortlich.

0.4.2 Verantwortlichkeiten auf Projektebene

Im Projektkontext koordiniert der Cutover Manager gemeinsam mit dem Business Cutover Manager die projektspezifischen Aktivitäten. Dazu gehören die Erstellung und Pflege des Cutovers-Zeitplans sowie die Definition und Bereitstellung der zugehörigen Liefergegenstände und Ergebnistypen - wie z.B. Go-Live Strategy,

formale Abnahmekriterien, Kommunikations- und Migrationspläne sowie Notfallkonzepte. Er fungiert als Brücke zwischen Business und IT, integriert die projektspezifischen Inhalte in den übergeordneten Programmplan und stellt die Kommunikation über die projektinternen Kanäle sicher.

0.4.3 Didaktische Einordnung

Diese zweistufige Rollenbeschreibung zeigt, dass Cutover Management nicht nur eine operative Aufgabe ist, sondern eine methodisch und strategisch verankerte Funktion mit klarer Governance-Verantwortung. Die Unterscheidung zwischen Programm- und Projektebene ermöglicht eine skalierbare Steuerung - sowohl in globalen Rollouts als auch in lokalisierten Implementierungen. Der Cutover Manager fungiert dabei als methodischer Architekt, Kommunikationsdrehscheibe und Risikocontroller in einem.

0.5 Aufbau des Buches

Kapitel 0, „Cutover Governance Matrix – Struktur und Strategie“, bildet das methodische Fundament des Buches und definiert die strukturelle Architektur des Cutover Managements. Es führt die **Cutover Governance Matrix (CoGM)** ein – ein mehrdimensionales Raster aus fünf Phasen und zehn Planungsebenen – und beschreibt deren Funktion als Referenzmodell für Planung, Steuerung und Auditierung komplexer SAP-Projekte, siehe Anhang B.

Das Kapitel erläutert das *5-Phasen-Modell (Go-Live Strategy, Cutover Plan, Test Quadrant, Cutover, Hypercare)* und verknüpft es mit typisierten *Liefergegenständen* und *Ergebnistypen*, die entlang der *Planungsebenen* verortet werden. Es führt zentrale Begriffe wie vererbte Ergebnistypen, Governance-Schleife, Methodikebene und Erkenntnisformate ein – und zeigt, wie diese Konzepte die didaktische Klarheit und operative Steuerbarkeit des Cutovers stärken.

Die *Go-Live Strategy* wird als strategischer Ausgangspunkt beschrieben, der die Planungsgrundlagen für den Cutover schafft, ohne diesen bereits im Detail auszuformulieren. Die semantische Hierarchie von *Cutover Strategy, Go-Live Scenario, Cutover Type und Cutover Scenario* wird systematisch entfaltet und in einem konsistenten Governance-Modell verankert.

Kapitel 0 ist kein chronologischer Einstieg, sondern ein strukturierender Denkraum, der die nachfolgenden Kapitel methodisch trägt. Es schafft semantische Anschlussfähigkeit, didaktische Konsistenz und strategische Orientierung – für Leser, Projektteams und Auditoren gleichermaßen.

Kapitel 1, „Go-Live Scenario & Timing“, klärt die Begriffe rund um die Inbetriebnahme - von *Cutover* über *Deployment* bis *DevOps* - und führt eine kontextübergreifende Definition ein. Es zeigt, wie sich die Inbetriebnahme in Projekten, Programmen, Produktentwicklung, Servicebetrieb, Compliance und Rollout unterscheidet, aber methodisch vergleichbar bleibt.

Im Mittelpunkt steht die strategische Planung des Go-Live: Cutover-Typen, Szenarien, Zeitfenster, Fallback-Logik und Governance-Strukturen werden systematisch beschrieben. Der *Cutover-Faktoren-Kompass* hilft bei der Auswahl belastbarer Termine. Ein Beispielprojekt mit den Namen „Sunshine“ illustriert die Anwendung in der Praxis.

Das Kapitel bildet die Grundlage für die operative Cutover-Planung und verbindet semantische Klarheit mit strategischer Steuerbarkeit.

Das Kapitel 2, „Stakeholder Management“, beleuchtet die Rolle der *Stakeholderanalyse* im Kontext des Cutover-Managements und positioniert sie als zentrales Element der Go-Live Strategy. Anders als klassische Projektansätze fokussiert diese Analyse nicht nur auf bekannte Standardrollen wie Projektleitung, IT-Abteilung oder Fachbereiche, sondern bezieht auch operative Akteure wie Produktionsleiter, Lageristen oder Schichtkoordinatoren ein. Ziel ist es, alle relevanten Beteiligten zu identifizieren, ihre Interessen und Einflussmöglichkeiten zu bewerten und eine Kommunikationsstrategie zu entwickeln, die während des gesamten Prozesses angepasst werden kann.

Besondere Bedeutung kommt der IT-Leitung zu, die als strategische und operative Schaltstelle fungiert. Ergänzend liefern projektbezogenes Change Management und Architekturmanagement entscheidende Perspektiven: Change Management adressiert Akzeptanz, Kommunikation und Schulung, während Architekturmanagement anhand der *TOGAF-Domänen* Business, Data, Application und Technology die Stakeholder strukturiert sichtbar macht.

ITIL-Frameworks wie Service Owner, Process Owner oder Incident Management werden dabei mit SAP-spezifischen Rollen abgeglichen, um Governance-Kohärenz sicherzustellen.

Die Analyse ist kein statisches Dokument, sondern ein lebendiges Steuerungsinstrument. Sie wird in der Cutover Governance Matrix sowohl in der Go-Live Strategy als auch im Cutover-Plan verankert und regelmäßig aktualisiert. Damit bildet sie die Grundlage für Risikominimierung, klare Eskalationswege und eine erfolgreiche Projektumsetzung. Ihr Wert liegt nicht in methodischer Tiefe, sondern in operativer Relevanz: Sie macht sichtbar, wer wirklich entscheidend ist, wenn der Cutover beginnt, und sorgt dafür, dass Architektur-, Change- und Projektlogik miteinander verzahnt werden.

Die Cutover-Phase eines SAP-Projekts ist nicht nur ein technischer Übergang vom alten zum neuen System, sondern auch ein besonders kritischer Zeitpunkt für die Einhaltung von Compliance-Vorgaben. **Kapitel 3 „Regulatory & Compliance Planning“** gibt hierzu einen Überblick. In dieser Phase werden große Datenmengen bewegt, neue Prozesse produktiv gesetzt und Berechtigungen neu vergeben, was die Risiken für Datenschutzverletzungen, operationale Fehler und regulatorische Verstöße deutlich erhöht. Damit der Go-live nicht zum Compliance-Risiko wird, müssen bereits in der Planungsphase die relevanten Vorschriften berücksichtigt und in die Strategie integriert werden. Dazu gehören unter anderem die Anforderungen der *DSGVO* zum *Schutz personenbezogener Daten*, zur Sicherstellung finanzieller Transparenz, *branchenspezifische Standards wie HIPAA oder PCIDSS*, *GxP-Richtlinien* in der Pharmaindustrie sowie ein *ITIL-konformes Change Management* für kontrollierte Veränderungen. Ergänzend spielen *Rechnungslegungsstandards* wie IFRS und lokale Vorschriften eine zentrale Rolle sowie der Aufbau eines *internen Kontrollsystems (IKS)*, das durch Freigabeprozesse, Checklisten, technische Kontrollen und Validierungen die Revisionssicherheit und Prozessintegrität sicherstellt. Ein fehlender Compliance-Fokus kann zu Bußgeldern, Prüfungsfeststellungen oder Reputationsschäden führen, weshalb die Integration der regulatorischen Anforderungen in die Planung, Durchführung und Dokumentation des Cutovers unerlässlich ist. Ziel ist es, den Go-live nicht nur technisch erfolgreich, sondern auch rechtlich und organisatorisch sicher zu gestalten.

Das **Kapitel 4 „Change Management“** behandelt die Rolle von Changes im Kontext des SAP Cutover und zeigt auf, wie technische, organisatorische und prozessuale Änderungen systematisch erfasst, bewertet und gesteuert werden. Im Gegensatz zu klassischen Change-Prozessen fokussiert sich das Cutover-Management auf zeitkritische und geschäftsrelevante Changes, die unmittelbar vor, während oder nach dem Go-Live umgesetzt werden müssen.

Es werden verschiedene Dimensionen von Changes erläutert - von projektbezogenen Change Requests über technische Transporte bis hin zu organisatorischen Anpassungen und ITIL-basierten Service Changes. Besonderes Augenmerk wird auf die formale Freigabe durch das *Change Advisory Board (CAB)* gelegt, die als Meilenstein im Cutover-Plan verankert wird.

Das Kapitel führt ein dreidimensionales Framework bestehend aus *Taxonomie*, *Nomenklatur* und *Topologie* ein, um Changes klar zu strukturieren, konsistent zu benennen und ihre Abhängigkeiten sichtbar zu machen. Ergänzend werden Metadimensionen wie Kritikalität, Versionsnummer und Cutover-Relevanz beschrieben, die für Planung, Risikoanalyse und Governance entscheidend sind.

Die **Change Governance Matrix (ChGM)** bildet den methodischen Abschluss: Sie integriert alle Domänen, Kategorien und Typen von Changes in einem skalierbaren Steuerungsinstrument, das Verantwortlichkeiten (RACI), Freigabepfade und Auditierbarkeit abbildet. Damit wird das Change Management im Cutover nicht nur dokumentiert, sondern aktiv gesteuert und als zentraler Erfolgsfaktor für den Go-Live positioniert.

Kapitel 5, „Governance & Escalation Logic“, beschreibt die Entscheidungs- und Eskalationsmechanismen für die Cutover-Phase. Es unterscheidet klar zwischen projektweiter Eskalation in der Planungsphase und der spezifischen Governance während des Go-Live. Im Mittelpunkt steht die Definition von Rollen, Eskalationsstufen und Kommunikationswegen: Cutover-Leitung, Eskalationsmanager, Stream-Leads, Kommunikationskoordination und Steering Committee bilden das Rückgrat einer belastbaren Governance.

Die *Eskalationsmatrix* mit Stufen 0–3, der *Eskalationsleitfaden* sowie Kommunikationspfade und Workshops sichern schnelle, konsistente Entscheidungen und transparente Informationsflüsse. Methodische Spotlights wie die Stufe 0 für beherrschbare Ab-

weichungen oder die Rolle der Kommunikationskoordination zeigen, wie Governance auch unter Druck strukturiert und auditierbar bleibt.

Das Kapitel liefert damit die Grundlage für eine operative Steuerung im Ausnahmezustand des Cutovers und verbindet Planung, Durchführung und Lessons Learned zu einem konsistenten Governance-Rahmen.

Kapitel 6, „Communication & Reporting“, behandelt die Rolle von transparenter Kommunikation und strukturiertem Reporting als Rückgrat der Cutover-Governance. Es unterscheidet klar zwischen *Kommunikationsstrategie* (Rahmen, Prinzipien, Zielgruppen, Botschaften) und *Kommunikationsplan* (operative Umsetzung mit Rollen, Kanälen, Timing und Eskalationslogik). Im Zentrum stehen *Kommunikationsmatrix*, Reporting-Kaskade und die Integration von Tools wie MS Teams, SharePoint oder Jira. Workshops dienen als methodische Ankerpunkte, um Rollen, Inhalte und Kanäle abzustimmen und in eine governancefähige Struktur zu überführen.

Das Kapitel zeigt, wie Kommunikation in allen Phasen – von Planung über Cutover bis Hypercare – differenziert gesteuert wird: von wöchentlichen Abstimmungen bis zu stündlichen Statusupdates und RAG-Indikatoren für kritische KPIs.

Methodische Spotlights wie das Mehrschichtmodell der Kommunikation oder die Kommunikationsmatrix verdeutlichen, wie Transparenz, Konsistenz und Auditierbarkeit erreicht werden. Damit wird Kommunikation nicht als Begleiterscheinung, sondern als integraler Bestandteil des Cutover-Managements verstanden.

Kapitel 7, „Testing & Simulation“, beschreibt die Absicherung des Go-Live durch strukturierte Testläufe und Simulationen. Vier komplementäre Formate bilden den *Test Quadrant*: *Cutover-Test*, *Go-Live-Simulation*, *Fallback-Evaluation* und *BCM-Testformate*.

Der Cutover-Test validiert die technische Umsetzung und die Governance-Struktur des Cutover-Plans, inklusive Zeitsteuerung, Eskalationslogik und Kommunikationsmatrix. Die Go-Live-Simulation prüft die organisatorische Aufnahmefähigkeit unter produktionsnahen Bedingungen – von End-to-End-Prozessen bis zur Infrastruktur und Benutzerakzeptanz.

Die Fallback-Evaluation testet die strategische Resilienz: Rückbaupfade, Wiederanlaufstrategien und Notfallkommunikation werden auf Belastbarkeit geprüft. BCM-Testformate ergänzen das Modell um die operative Krisenfähigkeit, indem sie Störungen simulieren, Eskalationsketten aktivieren und die Handlungsfähigkeit unter Druck validieren.

Das Kapitel unterscheidet klar zwischen *Resilienz* (strategische Anpassungsfähigkeit) und *Krisenfähigkeit* (operative Reaktionsfähigkeit) und zeigt, wie beide Dimensionen im Projektkontext zusammenwirken. Iterative Testzyklen, Checklisten und Lessons Learned sichern die kontinuierliche Reifung des Cutover-Plans und stärken die Governance-Strukturen für den produktiven Übergang.

Kapitel 8, „Cutover Planning and Execution“, beschreibt die Planungsebene des Cutovers als Herzstück der Go Live Vorbereitung. Es zeigt, wie die zeitliche Abfolge aller Aktivitäten strukturiert, Ressourcen zugewiesen, Verantwortlichkeiten geklärt und Eskalationslogiken festgelegt werden. Die Execution wird nur ergänzend erwähnt – ihr Erfolg hängt vollständig von der Qualität der Planung ab.

Im Mittelpunkt steht die Drei Ebenen Logik:

- *Strategische Ebene* (Release Strategie, Big Bang, Phasenmodell, Pilotierung),
- *Strukturelle Ebene* (Building Blocks wie Business Closure, Datenmigration, System Cutover),
- *Operative Ebene* (Detailaktivitäten, Sequenzierung, Personaleinsatz).

Methodisch wird diese Logik durch eine *Workshop Kaskade* umgesetzt: Scenario & Window, Topologie, Planungs , Template und Staffing Workshops. Sie führen von der strategischen Entscheidung bis zur operativen Personaleinsatzplanung.

Ein zentrales Instrument ist das *Cutover Template*, das sich klar vom klassischen Projektplan unterscheidet: 24/7 Kalender, Minuten Granularität, Governance Fokus und Fallback Logik. Es bildet die Grundlage für den Cutover Zeitplan und sorgt für Konsistenz, Transparenz und Steuerbarkeit.

Das Kapitel verdeutlicht: Wer den Cutover beherrscht, muss vor allem die Planung beherrschen – die Execution ist die logische Folge einer belastbaren Vorbereitung.

Kapitel 9, „Risk & Fallback Strategy“, zeigt, wie Risiken im SAP-Cutover systematisch identifiziert, typisiert und gesteuert werden – und wie der Fallback-Plan als strategisches Resilienz-Instrument wirkt. Es unterscheidet zwischen *strategischen* -, *operativen* -, *kommunikativen* - und *Governance-Risiken* und verdeutlicht, dass Risiken nicht nur technische Störungen sind, sondern auch aus Rollenunklarheiten oder Kommunikationsdefiziten entstehen können.

Die *Governance-Schleife* verbindet Risikoidentifikation, Fallback-Planung, operative Umsetzung und Lessons Learned zu einem lernenden System. Workshops zur Risikoanalyse und Fallback-Strategie liefern die methodische Basis, um Risiken steuerbar zu machen und Fallback-Szenarien revisionssicher vorzubereiten. Der *Risikoplan* und das *Risikoregister* bilden die zentralen Liefergegenstände: Sie priorisieren Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe, definieren Steuerungsmaßnahmen und dokumentieren Verantwortlichkeiten. Der *Fallback* wird als Governance-Instrument verstanden – kein Scheitern, sondern ein geplanter Sicherheitsmechanismus mit klaren Kriterien, Entscheidungslogik und Kommunikationsmatrix. Checklisten und Entscheidungsdiagramme sichern die Auditfähigkeit und stärken die Resilienz des Projekts.

Damit liefert das Kapitel die Grundlage für eine belastbare Go-Live-Entscheidung und eine nachhaltige Stabilisierung in der Hypercare-Phase.

Kapitel 10, „Hypercare & Stabilization“, beschreibt die kritische Phase unmittelbar nach dem Go-Live, in der das neue System unter erhöhter Beobachtung und intensivem Support steht. Ziel ist die nachhaltige Stabilisierung, schnelle Fehlerbehebung und Sicherung der Nutzerakzeptanz. Das Kapitel zeigt typische Risiken einer schlecht vorbereiteten Hypercare-Phase – wie fehlende Rollenklärung, unzureichende Ressourcen oder mangelhafte Kommunikation – und verdeutlicht die Notwendigkeit klarer Strukturen, dedizierter Teams und abgestimmter Eskalationslogik.

Die Definition der Hypercare-Phase umfasst Systemstabilisierung, Datenvalidierung, Anwendersupport, Training und Reporting. Eingangskriterien wie erfolgreicher UAT, Fachabnahme und aktivierte Supportstrukturen bilden die Grundlage, während Vorbereitungsschritte wie Teamaufstellung, Monitoring-Dashboards und Kommunikationsstrategie die Qualität sichern. Ein multidisziplinäres Hypercare-Team mit klaren Rollen – vom Hypercare-Manager über Incident Coordinator bis zu funktionalen und technischen Experten – gewährleistet schnelle Reaktionsfähigkeit. Ergänzt durch End-User-Support, Kommunikations- und Change-Management-Rollen entsteht ein dynamisches Netzwerk für Stabilisierung und Vertrauen.

Die *Eskalationsmatrix* bildet das operative Rückgrat der Phase und regelt Reaktionszeiten, Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege. Damit wird Hypercare nicht nur als technische Absicherung verstanden, sondern als integraler Bestandteil des Change Managements und Garant für nachhaltigen Projekterfolg.

0.6 Stilrichtlinien

Damit das Buch einheitlich und gut lesbar bleibt, gelten verbindliche Stilrichtlinien für die Formatierung. Zur Hervorhebung werden unterschiedliche Textflächen und Boxen eingesetzt, die teilweise mit individuellen Schriftarten gestaltet sind, siehe Tabelle 009 und Tabelle 010:

Beispiel: Graue Hinterlegung für Beispiele (Beispiel zur Stilrichtlinie)

Definition 12: Gelbe Box für Definitionen (Beispiel zur Stilrichtlinie)

Tipp/Meinung: Blau für Meinungen oder Tipps (Beispiel zur Stilrichtlinie)

Tabelle 008: Grün für Beschreibungen von Tabellen und Diagrammen (Beispiel zur Stilrichtlinie)

Tabellen, Diagramme und Definitionen werden nummeriert und im Anhang gesammelt aufgeführt, um die Auffindbarkeit zu erleichtern. Vier charakteristische Fonts bilden die typografische Basis und werden konsistent in Boxen, Hinterlegungen und im Fließtext eingesetzt:

- **Fettgedrucktes Schwarz** für generische Überschriften sowie Boxüberschriften (Beispiel, Abbildung, Tabelle, Tipp)
- **Fettgedrucktes Blau** für inhaltliche Schwerpunkte, Formeln, Codes und Kernbotschaften
- *Kursiv Blau* für Zitate, neu eingeführte Begriffe und semantische Hervorhebungen
- ***Fettgedrucktes Kursiv Schwarz*** für die gezielte Hervorhebung des zentralen Begriffs innerhalb von Definitionen, Meinungsboxen und praxisbezogenen Tipps
- products.geswo.com links werden in grün unterstrichen dargestellt

Das Buch verwendet eine klar definierte Hierarchie mit maximal vier Ebenen:

- **Ebene 1:** Kapitelüberschrift (z. B. „1 Einführung“)
- **Ebene 2:** Abschnitt (z. B. „1.1 Grundlagen“)
- **Ebene 3:** Unterabschnitt (z. B. „1.1.1 Definitionen“)
- **Ebene 4:** Vertiefungsebene ohne Nummerierung, typografisch abgesetzt (blau unterstrichen)

Die vierte Ebene dient zur inhaltlichen Gliederung innerhalb eines Unterabschnitts, ohne die Nummernstruktur weiterzuführen. Dies erhöht die Lesbarkeit und verhindert übermäßige Verschachtelung.

Tabelle 009: Schriftgröße und Zeilenabstand der unterschiedlichen Textelemente

Element	Font	Font size	Line spacing
Normal text	Noto Sans	10	12
Examples	Noto Sans	10	12
Table captions	Noto Sans	9	12
Table header	Myriad Pro	9	11
Table main	Myriad Pro	8	10
Figure captions	Noto Sans	9	12
Text in yellow definition box	Georgia	10	12
Text in turquoise opinion box	Segoe UI	10	12
Ebene 1: Kapitelüberschrift	Segoe UI	22	28
Ebene 2: Abschnitt	Segoe UI	12	16
Ebene 3: Unterabschnitt	Segoe UI	11	13
Ebene 4: Vertiefungsebene	Noto Sans	10	12
Link	Noto Sans	10	12

Tabelle 010: Stilrichtlinie zur Verwendung von Schriftarten

Element	Highlight	Regular	Bold	Bold Blue	Italic	Italic Bold
Normal text	none	Noto Sans, Regular, Black 80%	Noto Sans, Bold, Black 90%	Noto Sans, Bold, Blue 80%	Noto Sans, Italic, Blue 90%	n/a
Examples	Gray background	Noto Sans, Regular, Black 80%	Noto Sans, Bold, Black 90%	Noto Sans, Bold, Blue 80%	Noto Sans, Italic, Blue 90%	n/a
Table captions	Green background	Noto Sans, Regular, Black 80%	Noto Sans, Bold, Black 90%	Noto Sans, Bold, Blue 80%	Noto Sans, Italic, Blue 90%	n/a
Figure captions	Green background	Noto Sans, Regular, Black 80%	Noto Sans, Bold, Black 90%	Noto Sans, Bold, Blue 80%	Noto Sans, Italic, Blue 90%	n/a
Text in yellow definition box	Yellow box	Georgia, Regular, Black 80%	Georgia, Bold, Black 90%	Georgia, Bold, Blue 80%	Georgia, Italic, Blue 90%	Georgia, Bold Italic, Black 90%
Text in turquoise opinion box	Turquoise box	Segoe-UI, Regular, Black 80%	Segoe-UI, Bold, Black 90%	Segoe-UI, Bold, Blue 80%	Segoe-UI, Italic, Blue 90%	Segoe-UI, Bold Italic, Black 90%

GESWO – Vista previa