

Von der Tool-Landschaft zum Steuerungsmodell: SAP-Transformation steuern

Alexander Brocksieper

Integrated Toolchains gewinnen in Unternehmen zunehmend an Bedeutung: Laut DSAG-Investitionsreport 2026 [1] nutzen bereits 24 % der befragten SAP-Anwenderunternehmen entsprechende Lösungen, weitere 39 % planen deren Einsatz. Gleichzeitig erwarten Unternehmen klare Aussagen zu konkretem Mehrwert, Integrationsfähigkeit und wirtschaftlicher Tragfähigkeit, denn technologische Verfügbarkeit allein genügt nicht. Viele S/4HANA-Transformationsprojekte erreichen ihre technischen Projektziele, verfehlen jedoch den angestrebten geschäftlichen Nutzen: Prozesse bleiben fragmentiert, Komplexität steigt, und der erwartete Business Value bleibt hinter den Erwartungen zurück.

SAP-Transformationen scheitern inzwischen selten an fehlender Technologie, sondern daran, dass Unternehmen ihre Transformation nicht durchgängig steuern. Gerade in gewachsenen SAP-Landschaften entstehen entscheidungsrelevante Informationen verteilt über Systeme, Tools und Verantwortlichkeiten hinweg. Abhängigkeiten bleiben intransparent, Prioritäten werden inkonsistent gesetzt, und strategische Ziele verlieren auf dem Weg in die Umsetzung an Wirkung. Eine integrierte Toolchain kann diese Fragmentierung technisch adressieren – sie löst jedoch nicht automatisch das zentrale Steuerungsproblem. Entscheidend ist, ob es gelingt, aus verteilten Informationen ein gemeinsames Steuerungsmodell zu entwickeln, das Transparenz schafft, Verantwortlichkeiten klärt und fundierte

Entscheidungen entlang von Prozessen, Architektur, Umsetzung und Nutzung ermöglicht. Genau hier setzt Business Transformation Management an: als strukturierender Rahmen, der aus einer Sammlung von Tools eine tatsächlich steuerbare und wertorientierte Transformationsfähigkeit macht.

SAP-Transformationen werden häufig als Technologie- und Migrationsvorhaben behandelt. Im Fokus stehen Zielsystem, Cloud-Modell, Schnittstellen, Datenmigration oder Eigenentwicklungen. Diese Aspekte sind wichtig, greifen allein aber zu kurz. Prozesse, Anwendungen, Daten, Organisation und Betrieb sind eng miteinander verbunden. Wird etwa ein Order-to-Cash-Prozess harmonisiert, betrifft dies meist nicht nur das ERP-System, sondern auch CRM, Logistik, Reporting und lokale Erweiterungen. Werden diese Perspektiven getrennt bearbeitet, entstehen Brüche zwischen Prozessdesign, Architekturplanung und Umsetzung. Abhängigkeiten zwischen Anwendungen, Schnittstellen, Datenflüssen und fachlichen Anforderungen bleiben unvollständig erfasst, Verantwortlichkeiten sind nicht eindeutig geklärt und Änderungen werden nicht durchgängig in alle betroffenen Bereiche übertragen. Häufig werden diese Lücken erst in Tests oder nach dem Go-live sichtbar. Dann zeigt sich beispielsweise, dass zur Stilllegung vorgesehene Anwendungen weiterhin kritische Funktionen erfüllen, Schnittstellen fehlen, Daten nicht in der erforderlichen Qualität verfügbar sind oder standardisierte Abläufe

Lesen Sie:

- weshalb SAP-Transformationen nicht allein durch moderne Tools erfolgreich werden, sondern ein durchgängiges Steuerungsmodell benötigen
- inwiefern Business Transformation Management und klare Governance dazu beitragen, aus einer fragmentierten Tool-Landschaft eine wertorientierte Transformationsfähigkeit zu entwickeln

die Anforderungen der Fachbereiche nicht ausreichend abbilden. Das Problem ist deshalb selten ein Mangel an Informationen. Es fehlt ein konsistentes Gesamtbild, das Entscheidungen ermöglicht.

Integration ist noch keine Transformationssteuerung

Technische Integration bedeutet zunächst, dass Systeme Daten austauschen und Objekte synchronisieren. Das reduziert Medienbrüche, beantwortet aber keine Managementfragen. Eine verknüpfte Prozess-ID entscheidet nicht, ob eine Variante sinnvoll ist. Eine Anwendungsliste zeigt nicht, welche Eigenentwicklung geschäftskritisch ist. Und ein Datenaustausch klärt nicht, wer bei Zielkonflikten entscheidet.

Ein wirksames Steuerungsmodell muss daher vier Ebenen verbinden:

- tatsächliche Geschäftsprozesse und Varianten,
- Anwendungen und technische Abhängigkeiten,
- Anforderungen, Arbeitspakete und Tests,
- Nutzung und realisierten Business Value.

Erst wenn diese Ebenen miteinander verknüpft sind, wird sichtbar, warum eine Veränderung notwendig ist, welche Auswirkungen sie hat und ob sie den erwarteten Nutzen erzielt.

Business Transformation Management als Klammer

Business Transformation Management, kurz BTM, versteht Transformation nicht als Folge isolierter Projekte, sondern als kontinuierliche Managementaufgabe. Im SAP-Kontext verbindet der Ansatz Prozessmanagement (Signavio), Enterprise Architecture Management (LeanIX), Application Lifecycle Management (CALM) und digitale Adoption (WalkMe).

Der Nutzen entsteht jedoch nicht durch das Portfolio selbst. Entscheidend ist, ob die Werkzeuge entlang eines gemeinsamen Transformationsmodells eingesetzt werden. Dafür muss geklärt sein:

- Welche Prozesse hängen von welchen Anwendungen ab?
- Welche Architekturentscheidung begründet welche Anforderung?
- Welche Maßnahmen und Tests setzen sie um?
- Woran wird nach dem Go-live ihre Wirkung gemessen?

Ohne diese Logik werden bestehende Silos lediglich technisch verbunden.

Prozesse und Architektur gemeinsam steuern

Ausgangspunkt jeder Transformation sollte ein realistisches Bild der bestehenden Prozesse sein.

Dokumentierte Sollabläufe reichen nicht aus. Unternehmen müssen erkennen, wie Prozesse tatsächlich ausgeführt werden, welche Varianten bestehen und wo Medienbrüche oder Umgehungslösungen auftreten. Prozessmanagement- und Process-Mining-Werkzeuge können diese Strukturen sichtbar machen. Daraus sollte jedoch kein pauschales Standardisierungsprogramm entstehen. Varianten können unnötige Komplexität verursachen, aber auch regulatorische oder geschäftliche Anforderungen abbilden. Die entscheidende Frage lautet daher: Welche Differenzierung schafft Wert und welche verursacht nur Kosten und Risiken?

Abweichungen vom Standard sollten nur bestehen bleiben, wenn sie regulatorisch notwendig, wirtschaftlich sinnvoll oder strategisch relevant sind. Gleichzeitig lassen sich Prozesse nicht unabhängig von der Anwendungslandschaft verändern. SAP LeanIX kann aufzeigen, welche Systeme, Schnittstellen und Erweiterungen betroffen sind und welche Anwendungen weitergeführt, modernisiert oder stillgelegt werden sollten. Erst die Verbindung von Prozess- und Architektursicht schafft eine belastbare Grundlage für Prioritäten und Investitionen.

Entscheidungen in die Umsetzung überführen

Transparenz entfaltet erst dann Wirkung, wenn Entscheidungen konsequent umgesetzt werden. Ein typisches Problem: Ein Steuerungsgremium beschließt, eine Eigenentwicklung durch SAP-Standard zu ersetzen. Die Projektteams arbeiten jedoch weiterhin mit älteren Anforderungen und Testfällen. Ohne Verknüpfung bleibt unklar, welche Arbeitspakete geändert oder gestrichen werden müssen. SAP Cloud ALM kann Implementierung, Change, Tests und Betrieb strukturieren. Entscheidend ist jedoch, dass operative Aktivitäten auf ihre fachlichen und architektonischen Ursprünge zurückgeführt werden können. Ein Arbeitspaket sollte zeigen, welchem Zielprozess und welcher Architekturentscheidung es dient. Ändert sich das Zielbild, muss erkennbar sein, welche Maßnahmen und Tests betroffen sind. Steuerungsgremien benötigen deshalb nicht nur Statusberichte zu Zeit und Budget. Sie brauchen Antworten auf vier Fragen:

- Welche Zielabweichungen bestehen?
- Welche Architekturprinzipien wurden verletzt?
- Welche Risiken gefährden den Nutzen?
- Welche Entscheidung ist jetzt erforderlich?

Transformation endet nicht mit dem Go-live

Ein weiterer Schwachpunkt vieler Transformationsprogramme ist die Trennung zwischen Implementierung und Nutzung. Technisch kann ein System erfolgreich eingeführt sein, obwohl Mitarbeitende alte Transaktionen, Excel-Lösungen oder manuelle Umwege weiterverwenden. SAP WalkMe ergänzt die Toolchain um diese Nutzungsperspektive und kann zeigen, an welchen Stellen

Prozesse abgebrochen oder umgangen werden. Solche Daten sollten gemeinsam mit Prozess-, Architektur- und Betriebsinformationen ausgewertet werden. Denn geringe Nutzung kann auf fehlendes Wissen, unklare Rollen, ungeeignete Prozessvorgaben oder technische Probleme hinweisen. Bereits vor dem Go-live sollten deshalb messbare Ziele definiert werden, etwa Nutzungsquoten, Bearbeitungszeiten, Abbruchraten, Supportaufkommen oder der Rückgang manueller Schritte. Adoption ist damit keine nachgelagerte Kommunikationsaufgabe, sondern Teil der Transformationssteuerung.

Governance entscheidet über den Nutzen

Ein integriertes Steuerungsmodell funktioniert jedoch nur mit klarer Governance. Ohne sie werden Prozesse mehrfach angelegt, Anwendungen unterschiedlich bewertet und Anforderungen ohne Bezug zum Zielbild priorisiert. Unternehmen sollten deshalb verbindlich festlegen, welches System für welche Informationen führend ist, wer Prozesse, Anwendungen und Anforderungen verantwortlich ist, wer Abweichungen genehmigen darf, wie Konflikte eskaliert werden und anhand welcher Kriterien sie den Erfolg bewerten.

Wirksame Governance verbindet zentrale Leitplanken mit dezentraler Verantwortung. Fachbereiche verantworten Prozesse und fachliche Wirkung. Architekturteams sichern die Konsistenz der Landschaft. Projekt- und Betriebsteams verantworten Umsetzung und Stabilität. Ein Transformationsboard sollte dort Entscheidungsbasis sein, wo Zielkonflikte, Investitionen oder Ausnahmen mehrere Bereiche betreffen. Jede Ausnahme vom Zielbild sollte befristet, begründet und einer verantwortlichen Person zugeordnet sein. Erfolg darf zudem nicht nur an Termin und Budget gemessen werden. Relevant sind auch Prozessleistung, technische Komplexität, Nutzungsgrad, Betriebsstabilität und realisierter Business Value.

Schrittweise vorgehen

Für den Einstieg in eine Integrated Toolchain bietet sich ein klar abgegrenzter Anlass an, etwa eine S/4HANA-Einführung, die Harmonisierung eines End-to-End-Prozesses oder die Konsolidierung einer Anwendungslandschaft. So lassen sich relevante Prozesse, Anwendungen und Schnittstellen gezielt erfassen und erste Mehrwerte früh sichtbar machen.

Ein praktikables Vorgehen umfasst dabei fünf Schritte:

1. Geschäftsziele und messbare Wirkungen definieren.
2. Kritische Prozesse, Anwendungen und Abhängigkeiten identifizieren.
3. Führende Systeme und Verantwortlichkeiten festlegen.
4. Entscheidungen mit Anforderungen, Maßnahmen und Tests verbinden.

5. Wirkung, Betrieb und Nutzung nach dem Go-live gemeinsam messen.

Bei der technischen Integration empfiehlt sich ein Fokus auf Informationsflüsse, die Übergaben erleichtern, Widersprüche reduzieren und Entscheidungen beschleunigen. So entsteht eine Toolchain, die sich am konkreten Steuerungsbedarf orientiert.

Fazit: Integration ist die Voraussetzung, nicht die Lösung

Der Nutzen einer integrierten Toolchain entsteht nicht allein durch die Anzahl angebundener Werkzeuge. Technische Integration reduziert Informationsbrüche, ersetzt aber keine klaren Prioritäten, Entscheidungsrechte und Verantwortlichkeiten. Wer nur Tools verbindet, digitalisiert im Zweifel bestehende Silos. Transformationsfähigkeit hingegen entsteht erst, wenn Prozesse, Architektur, Umsetzung und Nutzung einer gemeinsamen Entscheidungslogik folgen.

Für Transformationsverantwortliche steht deshalb zunächst die Frage im Mittelpunkt, welche Entscheidungen künftig schneller, konsistenter und auf einer belastbaren Datengrundlage getroffen werden sollen. Daraus ergibt sich, welche Prozess-, Architektur-, Projekt- und Nutzungsinformationen benötigt werden, wer für ihre Aktualität und Qualität verantwortlich ist und anhand welcher Kennzahlen sich der erzielte Business Value bewerten lässt. Erst dann wird aus einer Tool-Landschaft ein belastbares Steuerungsmodell, das Komplexität nicht nur sichtbar, sondern beherrschbar macht.

Literatur

- [1] DSAG (2026): <https://dsag.de/tag/dsag-investitionsreport/>

Stichwörter:

SAP-Transformation, SAP Integrated Toolchain, Business Transformation Management, Transformationssteuerung, Governance, Business Value



Alexander Brocksieper verantwortet bei BTC AG die strategische Geschäftsentwicklung im SAP-Bereich. Er erschließt neue Märkte, fördert Innovationen und interessiert sich besonders für den Einsatz Künstlicher Intelligenz in Unternehmen.

Alexander Brocksieper
BTC AG
Escherweg 5, 26121 Oldenburg
E-Mail: Alexander.brocksieper@btc-ag.com
www.btc-ag.com