



Synaworks

Technology Strategy Academy

Praxisleitfaden

SAP® Integrated Tool Chain:

7 Spielfelder, die über Erfolg oder Scheitern entscheiden



Der teure Fehler

Tausende von Euro investiert. Alle Tools implementiert - Signavio, Cloud ALM, Tricentis. Technisch funktioniert alles. Aber niemand nutzt es. Nach 50+ SAP-Transformationsprojekten wissen wir: 70% der Tool Chain-Projekte scheitern nicht an der Technologie, sondern am fehlenden Operating Model. Dieser Leitfaden zeigt Ihnen, wie Sie zu den 30% gehören, die es richtig machen.

Die Grundidee der Tool Chain ist überzeugend. Aber zwischen Marketing-Versprechen und produktiver Realität klafft eine Lücke. Dieser Leitfaden zeigt Ihnen anhand von sieben Spielfeldern, wie die Umsetzung in der Praxis wirklich gelingt.

Spielfeld 1: Technische Integration

Wenn „nahtlos“ nicht nahtlos bedeutet

„Nahtlos integriert“ steht auf jeder SAP-Folie. Die Pfeile zwischen den Tools sind klar gezeichnet, die Datenflüsse eindeutig. Und dann die Realität: Ein Kunde synchronisiert 200 Testfälle von Cloud ALM nach Tricentis Tosca. Das Ergebnis? 200 leere Hüllen. Keine Executables. Keine Teststeps. Nur Namen. Drei Wochen manuelle Nacharbeit.

Oder ein anderes Beispiel: Prozesshierarchien aus Signavio. In Signavio haben Sie eine saubere Ordnerstruktur: Finanzprozesse hier, Beschaffungsprozesse da, Produktionsprozesse dort. Alles schön organisiert, Verantwortlichkeiten klar. Nach der Synchronisation in Cloud ALM? Eine flache Liste. Alle Prozesse hintereinander, ohne Hierarchie, ohne Struktur. Die Zuordnung zu Bereichen? Weg. Die Sortierung? Dahin.

Was funktioniert tatsächlich? Die Basis-Prozessliste wird übertragen. Die Integration von Cloud ALM ins SAP-Transportwesen ist nativ und stabil. Das sind die guten Nachrichten. Aber zwischen „es wird etwas übertragen“ und „es wird alles übertragen, was ich brauche“ liegt ein Unterschied.

Die Konsequenz ist nicht, dass Sie die Tool Chain nicht nutzen sollten. Die Konsequenz ist, dass Sie jede Integration im Detail testen müssen, bevor Sie produktiv gehen. Was wird WIRKLICH übertragen? Welche Datenfelder fehlen? Wo bleibt manuelle Nacharbeit? Und erst wenn Sie diese Lücken kennen, können Sie entscheiden: Akzeptieren wir die manuelle Arbeit? Investieren wir in eine Middleware? Oder wählen wir einen anderen Weg?

Spielfeld 2: Datenmodell & Datenfluss

Das Library-Dilemma

Stellen Sie sich vor, Sie haben 200 Applikationen in Ihrer IT-Landschaft.

In LeanIX dokumentiert, gepflegt, aktuell. Jetzt synchronisieren Sie nach Signavio, damit Ihre Prozessmodellierer diese Applikationen in den Prozessen referenzieren können. Die 200 Applikationen werden in die Signavio Library kopiert. Dann synchronisieren Sie von Signavio nach Cloud ALM, damit Ihre Change Manager sehen, welche Applikation von einer Änderung betroffen ist. Wieder werden die 200 Applikationen kopiert, diesmal in die Cloud ALM Library.

Sie haben jetzt nicht 200 Applikationsobjekte. Sie haben 600. Drei Libraries mit denselben Daten. Und jede dieser Libraries kann theoretisch bearbeitet werden. Was passiert, wenn ein Prozessmanager in Signavio den Namen einer Applikation ändert, weil er ihn verständlicher findet? Was passiert, wenn der LeanIX-Administrator ein Interface löscht, das er für veraltet hält, ohne zu wissen, dass es in Signavio noch in einem Prozess referenziert wird? Was passiert beim nächsten Sync?

Das ist kein ERP-System. In einem ERP-System haben Sie eine zentrale Datenbank. Ein Material-Stammsatz existiert genau einmal. Ändern Sie ihn im Vertrieb, sieht das Controlling dieselbe Änderung. In der Tool Chain haben Sie drei Datenbanken, drei Kopien, drei potenzielle Wahrheiten. Synchronisation bedeutet aktuell nicht Referenz, sondern Duplikation.

Die SAP arbeitet an einem „Harmonized Meta Model“, das genau dieses Problem lösen soll. Eine zentrale Library, aus der sich alle Tools bedienen. Aber Stand heute ist das eine Vision, keine Realität. Stand heute müssen Sie definieren, welches Tool für welche Daten führend ist. Applikationen werden in LeanIX gepflegt und nur dort. Prozesse werden in Signavio gepflegt und nur dort. Testfälle werden in Cloud ALM gepflegt und nur dort. Alle anderen Systeme kopieren, referenzieren, aber ändern nicht.

Klingt einfach? Ist es nicht. Denn dafür brauchen Sie nicht nur technische Konfiguration, sondern organisatorische Disziplin. Und genau die wird im nächsten Spielfeld relevant.

Spielefeld 3: Führendes System

Die 500.000 Euro Frage

„Wo werden bei euch Requirements angelegt?“ Eine einfache Frage in einem Workshop. Die Antworten: Der Business Process Expert sagt „in Signavio, am Prozess“. Der Projekt Manager sagt „bei uns in Jira“. Der SAP-Architekt sagt „in Cloud ALM natürlich“. Wer hat recht?

Alle und niemand. Denn die Frage wurde zentral und für alle bindend nie beantwortet: Welches Tool ist führend?

Die Konsequenz sehen wir regelmäßig: Business dokumentiert eine Anforderung in Signavio: „Feld Kundennummer muss 10-stellig sein“. Der Entwickler, der Signavio nicht nutzt, legt das Requirement in Jira an: „Feld Kundennummer erweitern“, Details: 8-stellig. Entwicklung fertig, Transport ins Testsystem. Test schlägt fehl. Analyse: Warum 8 Stellen? „Stand so in Jira.“ Aber in Signavio steht 10? „Signavio? Kenn ich nicht.“

Sechs Wochen verschwendet. Nicht wegen fehlender Integration. Sondern wegen fehlender Klarheit: Wo ist die Single Source of Truth für Requirements?

Die gleiche Frage stellt sich für Prozesse. SAP empfiehlt, Requirements in Signavio anzulegen. Aber Cloud ALM hat ebenfalls Requirement Management. Was ist führend? Die gleiche Frage für Dokumentation. Prozessdoku in Signavio? In SharePoint? In Cloud ALM? In WalkMe? Überall ein bisschen?

Jedes Datenobjekt braucht genau ein führendes System. Dort wird es angelegt, dort wird es gepflegt, dort ist die Wahrheit. Andere Systeme dürfen kopieren, dürfen referenzieren, aber nicht ändern. Diese Entscheidung müssen Sie treffen, bevor Sie integrieren. Und Sie müssen sie dokumentieren, kommunizieren und technisch durchsetzen. Sonst bauen Sie Datensilos trotz Integration.

Und wer trifft diese Entscheidungen? Wer setzt sie durch? Wer koordiniert zwischen Business, IT und externen Partnern? Das bringt uns zum wichtigsten, nächsten Spielefeld.

Spielfeld 4: Operating Model

Das Fundament, das keiner baut

„Die Tools sind implementiert. Aber niemand nutzt sie.“ Dieser Satz fällt mindestens zweimal pro Monat in unseren Projekten. Und jedes Mal ist die Ursache dieselbe: fehlendes Operating Model.

Operating Model klingt abstrakt. Ist es nicht. Operating Model bedeutet: Wer ist wofür verantwortlich? Wer entscheidet was? Wer darf was einfordern? Und wie läuft das konkret ab?

Nehmen wir ein Beispiel. Sie wollen, dass Ihre Geschäftsprozesse in Signavio gepflegt werden. Also sagt der IT-Leiter zur Prozessmanagerin Petra: „Bitte modelliere die Prozesse in Signavio.“ Petra antwortet: „Ich habe 180% Tagesgeschäft, keine Zeit.“ Was jetzt? Ohne Operating Model: Nichts. Petra macht es nicht, niemand kann es einfordern, die Prozesse bleiben undokumentiert.

Mit Operating Model: Der Business Process Owner hat das Mandat, vom Vorstand abgesegnet, Prozessmodellierung einzufordern. Er kann entscheiden: Petra bekommt 20% ihrer Zeit dafür frei, eine andere Aufgabe wird delegiert. Oder jemand anderes übernimmt die Modellierung. Aber es passiert etwas. Weil Verantwortung, Mandat und Eskalationsweg klar sind.

Ein funktionierendes Operating Model umfasst vier Säulen.

Erstens: Rollen, wie bspw. Business Process Owner, Tool Chain

Manager, Process Expert, Test Manager, Content Owner - jede Rolle klar beschrieben, mit konkreten Verantwortlichkeiten.

Zweitens: Governance. Wer entscheidet über Prozessänderungen? Welches Tool ist führend? Wie laufen Eskalationen? Welche Richtlinien und Leitplanken gelten?

Drittens: Prozesse. Change-Prozess für die Tool Chain selbst. Quartalsweise Reviews. Kommunikationswege.

Viertens: Mandate. Vom Top-Management abgesegnet. Sonst haben weder die IT noch die Process Owner in den Fachbereichen eine Durchsetzungskraft.

Der Tool Chain Manager mit CoE Ansatz ist dabei zentral. Er koordiniert die Integration zwischen Tools, löst Konflikte, eskaliert bei Bedarf, sorgt dafür, dass die Tool Chain nicht nur technisch funktioniert, sondern auch organisatorisch gelebt wird. Ohne diese Rolle? Wildwuchs. Jeder macht, was er will. Oder niemand macht etwas.

Spielfeld 5: Reifegrad & Phasenplanung

Kein Ferrari ohne Führerschein

„Wir wollen Tricentis kaufen.“ Ein typisches Gespräch. Meine Gegenfrage: „Wie viele Testfälle habt ihr dokumentiert?“ Antwort: „Dokumentiert? Keine. Deshalb wollen wir ja Tricentis, um sie zu automatisieren.“

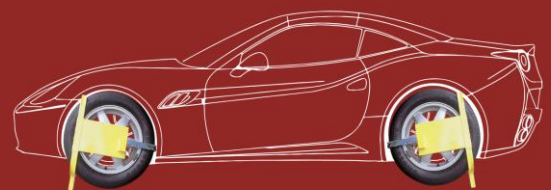
Das ist wie ein Ferrari kaufen, bevor Sie den Führerschein haben.

Testautomatisierung macht Sinn. Absolut. Aber nicht, wenn Sie keinen einzigen dokumentierten Regressionstestfall haben. Nicht, wenn Sie nicht wissen, welche Tests kritisch sind. Nicht, wenn Ihr Testing heute in den Köpfen einzelner Tester steckt und nirgendwo strukturiert festgehalten ist. Die SAP zeigt Ihnen die komplette Tool Chain: LeanIX, Signavio, Cloud ALM, Tricentis, Syniti, WalkMe. Eine überzeugende Vision. Was dabei oft fehlt: die ehrliche Einordnung, wo die meisten Unternehmen heute wirklich stehen.

Denn die vollständige Tool Chain setzt einen hohen Reifegrad voraus - organisatorisch, prozessual und technologisch. Der Weg dorthin hat Stufen: Cloud ALM ist der richtige Einstieg, Signavio folgt wenn Prozesse strukturiert werden sollen, Tricentis erst wenn Regressionstests klar definiert sind, WalkMe erst ganz am Ende, wenn alles andere stabil läuft.

Die typische Falle: Unternehmen wollen direkt mit dem kompletten Tool-Stack einsteigen. Großem Budget und ambitioniertem Zeitplan, aber ohne die Hausaufgaben gemacht zu haben. Ohne Operating Model. Ohne Konzept und führendes System. Ohne Nutzungsbasis. Das Ergebnis: Lizenzen, die 18 Monate ungenutzt im Regal liegen. Nicht weil die Tools schlecht sind. Sondern weil die Grundlage fehlt.

Seien Sie ehrlich darüber, wo Sie wirklich stehen. Und bauen Sie von dort schrittweise auf. Das dauert länger als der Big Bang. Aber es funktioniert.



Spielfeld 6: Finanzielle Dimension

Was „kostenlos“ wirklich kostet

„Cloud ALM ist kostenlos!“ Der Satz fällt in jedem Budget-Meeting. Und er stimmt aus technischer Sicht. Die Software kostet keine Lizenzgebühren. Aber „kostenlos“ bedeutet nicht „umsonst“.

Was viele unterschätzen: Die Lizenz ist oft der kleinste Kostenblock. Die eigentlichen Investitionen liegen in der Konzeption, der Integration mit bestehenden Systemen, der Schulung und dem laufenden Betrieb. Hinzu kommen Kosten, die in keinem Angebot auftauchen: die Zeit Ihrer eigenen Mitarbeiter sowie der Produktivitätsverlust in der Einführungsphase.

Das gleiche Muster wiederholt sich bei jedem Tool. Signavio ist „im RISE-Deal enthalten“, aber nicht die User, die Sie tatsächlich brauchen, nicht die Implementation, nicht die Integration. Tricentis bietet kostenlose Einstiegslicenzen, aber sobald Sie auch Non-SAP-Lösungen automatisieren wollen, sieht die Rechnung anders aus.

Wenn Sie alle Komponenten einer funktionierenden Tool Chain ehrlich zusammenzählen: Lizenzen, Konzeption, Implementation, Integration, Betrieb, Change Management, Enablement, interne Ressourcen – dann landen Sie schnell in einer Größenordnung, die Budget-Meetings regelmäßig überrascht. Rechnen Sie deshalb realistisch, bevor Sie entscheiden. Und dann stellen Sie die entscheidenden Fragen: Was ist der konkrete Mehrwert? Wann erreichen Sie den Break-Even? Und können Sie das Ihrem CFO erklären?

Spielfeld 7: Change Management & Enablement

Menschen vor Tools

Technologie lässt sich kaufen. Veränderung nicht. Das ist der Unterschied, der über Erfolg oder Scheitern entscheidet und der in keinem Implementierungsplan steht.

Petra ist Prozessmanagerin. Signavio ist seit sechs Monaten produktiv. Aber Petra nutzt es nicht. Warum? „Ich weiß nicht, wie es funktioniert.“ Aber sie hatte doch eine Schulung? „Ja, zwei Tage, vor fünf Monaten. Habe alles vergessen.“ Warum fragt sie nicht nach? „Bei wem? Der Trainer ist weg. Mein Chef weiß es auch nicht. Und ich habe 180% Tagesgeschäft.“

Das ist kein Einzelfall. Das ist der Normalfall. Tools werden implementiert. User werden geschult - einmal, intensiv, zu viel auf einmal. Dann sind sie auf sich gestellt.

Keine kontinuierliche Unterstützung. Keine Office Hours. Kein Buddy-System. Keine Quick Wins, die zeigen: Es lohnt sich.

Change Management umfasst drei Dimensionen:

Erstens: Fachlich-technisch. Passt das Tool zu unserem Use Case?

Zweitens: Enablement. Können User das Tool bedienen?

Drittens: Akzeptanz. Wollen User das Tool nutzen?

Die dritte Dimension wird am häufigsten vergessen. User müssen das WARUM verstehen. Nicht: „IT sagt, wir sollen Signavio nutzen.“ Sondern: „Du verbringst aktuell 5 Stunden pro Woche damit, Prozessänderungen in Confluence zu dokumentieren und per E-Mail zu verteilen. Mit Signavio: 1 Stunde. Du sparst 4 Stunden pro Woche.“ Das ist ein WARUM, das wirkt.

User brauchen drei Dinge: Zeit (20% freigeschaufelt für drei Monate), kontinuierliche Unterstützung (keine einmalige Schulung, sondern regelmäßige Begleitung) und Quick Wins (nicht „in 12 Monaten wird es toll“, sondern „in 2 Monaten sehen Sie ersten Mehrwert“).

Und vergessen Sie Ihre externen Partner nicht: AMS-Provider und Implementierungspartner müssen von Anfang an eingebunden sein, sonst produzieren sie Wildwuchs.

Change Management ist kein Projektbaustein. Es ist die Voraussetzung dafür, dass alles andere funktioniert. Wer das als nicht so relevant behandelt, bezahlt zweimal: einmal für die Tools und einmal dafür, dass niemand sie nutzt.



Vom Wissen ins Handeln: Ihr Weg zur funktionierenden Tool Chain

Sie wissen jetzt, was schiefgehen kann. Sie kennen die sieben Spielfelder. Aber wie gehen Sie es konkret an?

Phase 0 ist das Fundament und Startpunkt.

Nicht optional. Nicht „machen wir nebenbei“. Sondern als dediziertes Arbeitspaket, 4 bis 8 Wochen, bevor Sie ein einziges Tool anfassen. In Phase 0 definieren Sie Ihr Operating Model. Wer ist Business Process Owner? Wer ist Tool Chain Manager? Wer entscheidet über Prozessänderungen? Welches Tool ist führend für Requirements, für Prozesse, für Testfälle? Wie laufen Eskalationen? Wer darf was einfordern?

Phase 1 ist der Anker: Cloud ALM.

Warum Cloud ALM zuerst? Weil es die Mitte der Tool Chain ist. Der Ankerpunkt, von dem aus Sie schrittweise erweitern können. Und weil Change und Deploy Management der Kern jeder SAP-Organisation ist: hier sehen Sie sofort Mehrwert, ohne dass die gesamte Tool Chain stehen muss. Nach links - Richtung Prozessmanagement mit Signavio - und nach rechts - Richtung Testautomatisierung - wächst die Tool Chain dann genau dann, wenn Sie bereit sind. Schritt für Schritt, auf einer Basis, die bereits funktioniert.

Phase 2 erweitert nach links: Prozessmanagement.

Signavio macht Sinn, wenn Ihre Prozesslandschaft komplex ist - wenn Prozessvarianten existieren, wenn das Business aktiv in die Modellierung eingebunden werden soll, wenn Prozessdokumentation mehr sein soll als eine statische Liste. LeanIX macht Sinn, wenn Ihre IT-Landschaft viele Applikationen und Schnittstellen umfasst und ein hohes Governance-Bedürfnis besteht. Aber nicht jeder braucht beides.

Manche Unternehmen kommen mit Cloud ALM und Signavio aus und das ist keine Schwäche, sondern eine bewusste Entscheidung. Bewerten Sie ehrlich: Was passt zu Ihrer Komplexität, Ihrer Größe und Ihrem konkreten Bedarf?

Phase 3 erweitert nach rechts: Testing.

Testautomatisierung macht Sinn, wenn die Basis steht. Wenn Regressionstestfälle klar definiert sind, manuelle Tests etabliert sind und der Business Case positiv ist. Erst dann lohnt sich die Investition. Tricentis ist die SAP-native Option, aber nicht die einzige. Evaluieren Sie, was zu Ihrer Umgebung passt. Und starten Sie klein: ein überschaubarer Proof of Concept mit ausgewählten High-Priority-Tests gibt Ihnen mehr Sicherheit als jede Vendor-Präsentation. Sammeln Sie Learnings. Dann skalieren Sie.

Phase 4 ist User Enablement, aber erst dann, wenn die Basis stabil ist.

User Enablement-Tools machen Sinn, wenn die Basis steht, wenn Prozesse gepflegt sind, User Adoption ein nachweisliches Problem ist und der Business Case klar ist. Ohne diese Voraussetzungen verpufft die Investition: Ein Enablement-Tool kann nur so gut sein wie die Prozesse, die dahinterstehen. Starten Sie nicht damit. Enden Sie damit.

Jede Phase baut auf der vorherigen auf. Keine Abkürzungen. Kein Big Bang. Wer diesen Weg konsequent geht, braucht länger als beim All-in-Ansatz, aber er kommt an.



Ihr nächster Schritt: Lassen Sie uns sprechen

Sie haben jetzt das Wissen. Aber Wissen allein etabliert keine Tool Chain.

Ob Sie am Anfang stehen, mittendrin stecken oder frustriert sind, weil die Tools lizenziert sind und trotzdem niemand sie nutzt - die Antwort ist dieselbe: Sie brauchen keinen weiteren Marketing-Pitch. Sie brauchen einen Sparringspartner, der Ihnen sagt, was funktioniert und was nicht.

Genau dafür sind wir da.

Synaworks begleitet SAP-Kunden bei Konzeption und Umsetzung der Integrated Tool Chain, vom ersten Zielbild über das Operating Model bis zur produktiven Nutzung. Nicht als Tool-Verkäufer. Sondern als Partner, der die Spielfelder kennt, die in diesem Leitfaden stehen.

Treffen Sie uns persönlich, schreiben Sie uns oder rufen Sie an. Wir nehmen uns Zeit für Sie.

**From Buzzwords to Operating Model.
Wir zeigen Ihnen, wie es wirklich funktioniert.**

Synaworks GmbH

Hauptstraße 25, 69117 Heidelberg

consulting@synaworks.com

www.synaworks.com

© 2026 Synaworks GmbH. All rights reserved