

WHITEPAPER

STRUKTURIERTES TESTMANAGEMENT IN SAP-TRANSFORMATIONEN

*10 Impulse für Projektverantwortliche,
IT-Leiter und Testmanager*

Aus der Praxis für die Praxis. Dieses Whitepaper destilliert die wichtigsten Erkenntnisse aus unserer Arbeit an SAP S/4HANA-Transformationsprojekten. Es liefert keine akademische Theorie, sondern konkrete Impulse, die Sie morgen im Projekt einsetzen können.

ZIELGRUPPE

IT-Leiter, Projektleiter, Test-Koordinatoren, externe Testmanager in SAP-Projekten

KONTEXT

S/4HANA Greenfield/Brownfield · SAP Cloud ALM · Agile Implementierung

HERAUSGEBER

Synaworks GmbH · SAP Test Management · Stand: 2026

Dieses Whitepaper und die **12 Handlungsfelder** ergänzen sich bewusst. Nicht als Wiederholung, sondern als zwei Perspektiven auf dasselbe Ziel:

DIESES WHITEPAPER

Strategische Impulse: Warum und Was. 10 Praxis-Impulse für Entscheider und Projektverantwortliche.

12 HANDLUNGSFELDER

Operative Tiefe: Wie und Womit. Konkrete Kriterien zur Selbstbewertung in allen 12 Handlungsfeldern.

VORWORT

SAP-Transformationsprojekte scheitern selten an der Technologie. Sie scheitern an Qualitätsproblemen, die zu spät sichtbar werden. Testmanagement wird zu oft als lästige Pflichtübung am Ende eines Projekts verstanden, als Bürokratie, die dem eigentlichen Ziel im Weg steht.

Das Gegenteil ist wahr: Strukturiertes Testmanagement ist das Frühwarnsystem eines Projekts. Es macht Qualitätsprobleme sichtbar, bevor sie teuer werden. Es schafft Transparenz, wenn der Druck steigt und Entscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden müssen. Und es ist die einzige Grundlage für eine fundierte Go-Live-Entscheidung.

Dieses Whitepaper fasst unsere wichtigsten Erkenntnisse aus der Praxis zusammen. Nicht als erschöpfendes Handbuch, sondern als Impulssammlung. Wer mehr erfahren möchte, spricht uns einfach an.

*Das operative Pendant zu diesem Whitepaper sind die **12 Handlungsfelder für erfolgreiches SAP-Testmanagement**. Dort finden Sie konkrete Kriterien, mit denen Sie Ihr eigenes Projekt Feld für Feld bewerten können.*

DANIEL KOHL

Geschäftsführer Synaworks GmbH



MANAGEMENT SUMMARY

Strukturiertes Testmanagement in SAP-Transformationen

Die entscheidende Erkenntnis: SAP-Projekte scheitern nicht an der Technologie, sondern an Qualitätsproblemen, die zu spät sichtbar werden. Strukturiertes Testmanagement ist das Frühwarnsystem, das diese Probleme rechtzeitig an die Oberfläche bringt.

TYPISCHE AUSGANGSLAGE	ZENTRALE HERAUSFORDERUNGEN	UNSERE EMPFEHLUNG
<ul style="list-style-type: none">• Testmanagement startet zu spät, oft erst drei Wochen vor IT1• Rollen und Verantwortlichkeiten unklar, niemand fühlt sich zuständig• Testfälle fehlen oder sind zu detailliert bzw. zu abstrakt• Implementierungspartner steuert auch das Testmanagement• Go-Live-Entscheidung basiert auf Gefühl statt Fakten	<ul style="list-style-type: none">• Interessenkonflikt: Der Implementierungspartner hat Termindruck, kein Qualitätsmandat• Testdaten und Datenmigration werden als separate Themen behandelt• E2E-Verständnis unterscheidet sich zwischen IT, Fachbereich und Berater• Schnittstellen zu Drittsystemen haben keinen klaren Testverantwortlichen	<ul style="list-style-type: none">• Testmanagement in der Explore-Phase beginnen• Unabhängigen Testmanager einsetzen, strukturell und ohne Misstrauensvotum• Rollen klären, bevor Testfälle geschrieben werden• Go-Live-Kriterien am Projektbeginn definieren, nicht kurz davor• Pragmatisches Konzept mit 20 bis 30 Seiten statt 200-Seiten-Theoriewerk

Was strukturiertes Testmanagement bewirkt

3x	< 10	100 %
effizienter, wenn Testmanagement in der Explore-Phase startet	kritische Produktionsstörungen nach strukturiertem Go-Live statt 30+	fundierte Go-Live-Entscheidung auf Basis von Fakten statt aus dem Bauch

Erfahrungswerte aus über 20 Jahren SAP-Projektpraxis. Die konkreten Zahlen variieren je nach Projektkontext.

10 IMPULSE AUS DER PROJEKTPRAXIS

01 TESTMANAGEMENT BEGINNT IN DER EXPLORE-PHASE, NICHT VOR DEM GO-LIVE

Das häufigste Muster: Drei Wochen vor dem ersten Integrationstest wird realisiert, dass Testfälle fehlen. Was folgt, ist Panik-Workshop, Qualitätsverlust und Termindruck. Also genau das, was Testmanagement verhindern soll.

WARUM DAS SO WICHTIG IST

Testmanagement, das erst in der Deploy-Phase startet, ist kein Testmanagement, sondern Schadensbegrenzung. Die Grundlagen für gute Tests (Prozessmodelle, Rollen, Testdaten, Tool-Setup) müssen während der Explore-Phase gelegt werden, nicht parallel zum ersten Integrationstest.

In der Praxis beobachten wir: Projekte, die Testmanagement früh einbinden, erleben ruhigere Integrationstestphasen. Projekte, die es verschieben, erleben Eskalationen und ungeplante Mehrkosten in genau den Phasen, in denen der Terminplan am wenigsten Puffer hat.

SO WENDEN SIE DAS KONKRET AN

- **Explore-Phase-Checkliste:** Vor Ende der Explore-Phase müssen feststehen: Teststrategie, Rollenzuordnung, Cloud-ALM-Setup mit Prozesshierarchie und Testplan-Templates sowie eine erste Testfall-Schablone.
- **10-Prozent-Regel:** Reservieren Sie mindestens 10 % der Explore-Phase-Kapazität explizit für Testmanagement-Vorbereitung. Das klingt nach Aufwand, spart aber das Dreifache in der Integrationstestphase.
- **Prototyp = Testfall:** Jeder Prototypenzyklus produziert automatisch einen generischen Testfall. Das Customizing-Ergebnis ist nicht das Ziel des Prototyps, der dokumentierte und wiederholbare Testablauf ist es.

PRAXIS-TIPP

Planen Sie den ersten Testmanagement-Workshop explizit in den Projektplan ein, als Meilenstein mit Datum und nicht als optionalen Termin. Was keinen Termin hat, findet nicht statt.

02

UNABHÄNGIGES TESTMANAGEMENT IST KEIN MISSTRAUENSVOTUM GEGENÜBER DEM IMPLEMENTIERUNGSPARTNER

„Warum sollen wir einen zweiten Dienstleister für Testmanagement beauftragen, wenn der Implementierungspartner das auch kann?“ Diese Frage ist verständlich, und sie hat eine klare Antwort.

WARUM DAS SO WICHTIG IST

Implementierungspartner haben legitime Projektziele: Termine einhalten, Scope liefern, Budget einhalten. Genau deshalb entsteht bei Zeitdruck strukturell der Anreiz, bei Testqualität nachzugeben. Das ist keine Kritik an der Integrität einzelner Berater, sondern eine Systemfrage.

Die Bauindustrie hat das längst verstanden: Das Bauunternehmen baut das Haus, aber der TÜV nimmt ab. Nicht weil das Bauunternehmen schlechte Arbeit macht, sondern weil Qualitätssicherung eine andere Perspektive braucht als Umsetzung. Der TÜV-Prüfer hat keine Deadline, die er einhalten muss. Er hat nur einen Auftrag: Qualität bestätigen.

Dasselbe gilt für SAP-Projekte. Der Implementierungspartner denkt bis zum Go-Live. Ein unabhängiger Testmanager denkt von Anfang an auch über den Go-Live hinaus: Sind die Test-Assets im Betrieb nutzbar? Kann die eigene Organisation nach dem Projekt selbständig Regressionstests durchführen?

SO WENDEN SIE DAS KONKRET AN

- **Rollentrennung kommunizieren:** Erklären Sie intern und gegenüber dem Implementierungspartner explizit: Synaworks ist nicht der Kontrolleur, sondern der Architekt des Testprozesses. Der Partner setzt um, Synaworks sorgt für Qualitätsstruktur. Beide profitieren.
- **RACI von Anfang an:** Eine klare Verantwortungsmatrix verhindert das größte Risiko bei zwei Dienstleistern: dass beide glauben, der andere kümmert sich um ein kritisches Thema.
- **Schulterschluss suchen:** Das erste Gespräch mit dem Solution Architect des Implementierungspartners sollte ein Kennenlernen sein, kein Abstimmungsmeeting. Beziehungen bauen sich vor dem ersten Konflikt auf, nicht danach.

WICHTIGE ERKENNTNIS

Zwei Dienstleister erhöhen die Komplexität nicht. Unklare Verantwortlichkeiten tun das. Eine saubere RACI mit einem unabhängigen Testmanager ist einfacher zu steuern als ein Implementierungspartner, der Testmanagement „mit übernimmt“.

03

DAS RICHTIGE ABSTRAKTIONSNIVEAU FÜR TESTFÄLLE ENTSCHEIDET ÜBER DIE SKALIERBARKEIT

Der häufigste Fehler beim Testfall-Design ist nicht zu wenig Sorgfalt, sondern zu viel. Wer jeden Klick dokumentiert, hat nach dem ersten Upgrade nichts als Makulatur.

WARUM DAS SO WICHTIG IST

In SAP-Projekten wird das typischerweise auf zwei Arten falsch gemacht. Entweder werden Testfälle auf Transaktions- und Feldebene geschrieben, jeder Klick dokumentiert. Das kostet Wochen Erstellungsaufwand und ist nach jedem Upgrade wertlos. Oder Testfälle werden so abstrakt gehalten („Bestellung anlegen“), dass niemand weiß, was er tatsächlich testen soll.

Das richtige Niveau ist die Prozessschrittebene, also Level 3 in der Prozesspyramide: Was sind die fachlichen Aktivitäten? Was muss am Ende des Prozessschritts erreicht sein? Welche Daten werden benötigt? Welches Ergebnis wird erwartet? Nicht mehr und nicht weniger.

SO WENDEN SIE DAS KONKRET AN

- **Muster-Testfall zuerst:** Erarbeiten Sie gemeinsam mit einem Key-User einen einzigen, vollständigen Testfall für einen Kernprozess. Dieser Muster-Testfall ist die Schablone für alle weiteren. Nicht abstrakt diskutieren, sondern konkret zeigen.
- **Zwei-Phasen-Ansatz:** Prototypenphase mit generischen Testfällen (Happy Path, E2E, ohne Varianten). Integrationstests mit spezifischen Testfällen (alle Prozessvarianten, Fehlerfälle, Randszenarien). Nicht mischen.
- **Nomenklatur festlegen:** Einheitliche Benennung verhindert Chaos bei 500 und mehr Testfällen. Beispiel: TF-[Prozess]-[Phase]-[Typ]-[Nr.], also TF-A01-W1-GEN-001 für generisch und TF-A01-IT1-SPZ-003 für spezifisch.
- **Level-3-Reifegrad prüfen:** Testfälle aus unvollständigen Prozessmodellen sind selbst lückenhaft. Prüfen Sie den Modellierungsstand, bevor die Testfallerstellung beginnt. Sonst schreibt jemand vier Wochen lang Testfälle auf einer instabilen Basis.

WARNUNG AUS DER PRAXIS

Fachbereiche, die Testfälle zum ersten Mal schreiben, neigen dazu, zu detailliert zu werden („klicke auf den Knopf oben rechts“). Ein 30-minütiges Coaching mit einem Muster-Testfall ist mehr wert als eine zweistündige Schulung über Testmanagement-Theorie.

04

E2E BEDEUTET NICHT FÜR ALLE DASSELBE, UND DAS IST GEFÄHRLICH

Wenn Projektleitung, IT, Fachbereich und Implementierungspartner unter „End-to-End-Test“ verschiedene Dinge verstehen, testet jeder etwas anderes und glaubt trotzdem, alles getestet zu haben.

WARUM DAS SO WICHTIG IST

In der Praxis beobachten wir drei verschiedene E2E-Verständnisse parallel im selben Projekt: das Fachbereich-E2E („der Geschäftsprozess von der Anforderung bis zur Lieferung“), das IT-E2E („alle beteiligten SAP-Module durchgespielt“) und das Berater-E2E („die Transaktion funktioniert im Modul“). Alle drei sind legitim. Wenn sie aber nicht explizit unterschieden werden, entstehen gefährliche Lücken.

Typisches Risiko: Der Implementierungspartner testet modular und aus seiner Perspektive vollständig. Die Projektorganisation geht davon aus, dass der End-to-End-Prozess getestet wurde. In IT1 stellt sich heraus, dass Schnittstellen zwischen Modulen, Stammdaten-Inkonsistenzen und Berechtigungsprobleme noch nie gemeinsam getestet wurden.

SO WENDEN SIE DAS KONKRET AN

- **Glossar als erstes Lieferprodukt:** Definieren Sie in der ersten Projektphase schriftlich, was in diesem Projekt unter „E2E-Test“, „Funktionstest“, „Fachbereichstest“ und „Integrationstest“ zu verstehen ist. Ein Glossar mit vier Definitionen verhindert Wochen der Verwirrung.
- **E2E-Verantwortliche benennen:** Pro E2E-Prozess, nicht pro Modul, braucht es eine Person, die den gesamten Ablauf kennt und testet. Diese Person ist nicht der Modul-Spezialist, sondern diejenige, die den Geschäftsprozess von vorne bis hinten versteht.
- **Matrix erstellen:** Eine einfache Matrix (Prozess → beteiligte Module → Teamverantwortliche → Testsystem) macht Lücken sichtbar. Was in der Matrix keine Zeile hat, wird nicht getestet.
- **Integrationstest ernst nehmen:** IT1, IT2 und UAT haben einen Zweck: das Testen des Geschäftsprozesses so, wie er im Produktivbetrieb ablaufen wird. Über Modulgrenzen, mit migrierten Daten, mit echten Berechtigungen. Wenn das nicht das Ziel ist, sind die Integrationstests kein Sicherheitsnetz.

PRAXIS-TIPP

Stellen Sie in jedem Testmanagement-Kickoff die Frage: „Was verstehen wir in diesem Projekt unter einem E2E-Test?“ und schreiben Sie die Antwort auf. Die Diskussion dauert 20 Minuten. Das Missverständnis, das sie verhindert, kann Wochen kosten.

05

TESTDATEN SIND KEIN DETAIL, SIE SIND DIE HÄLFTE DES TESTS

Ein perfekter Testfall ohne passende Testdaten ist wertlos. Und perfekte Testdaten ohne passende Testfälle sind es ebenso. Beide müssen von Anfang an gemeinsam geplant werden.

WARUM DAS SO WICHTIG IST

Testdaten-Management wird in SAP-Projekten systematisch unterschätzt. Das liegt daran, dass es in der Explore-Phase abstrakt wirkt („das klären wir, wenn wir ins Testen gehen“) und in der Testphase dann konkret und dringend wird. Zu dringend, um es noch richtig zu machen.

In Greenfield-Projekten kommt die zusätzliche Komplexität der Datenmigration hinzu: Stammdaten werden aus dem Bestandssystem migriert, Bewegungsdaten teilweise manuell aufgebaut. Wenn Testfälle migrierte Stammdaten voraussetzen, die noch nicht vollständig migriert sind, bricht die gesamte Testplanung zusammen.

Besonders kritisch: Schnittstellenlieferanten, also externe Systeme, die Daten liefern, werden oft in der Testplanung vergessen. Wenn PLM, CRM und ERP im Produktivbetrieb zusammenspielen müssen, muss das auch im Integrationstest zusammenspielen.

SO WENDEN SIE DAS KONKRET AN

- **Vom Testfall aus denken:** Legen Sie Testdaten ausgehend von den Testfällen an, nicht umgekehrt. Fragen Sie: Was brauche ich, um diesen Testfall vollständig durchführen zu können? Dann stellen Sie genau diese Daten bereit.
- **Migrations-Test als eigenes Testobjekt:** Behandeln Sie den Migrationstest als separates Testobjekt mit drei Dimensionen: technische Vollständigkeit (wurden alle Datensätze übertragen?), fachliche Richtigkeit (stimmen die Werte?) und prozessuale Nutzbarkeit (kann man mit den Daten tatsächlich arbeiten?).
- **Offshore-Risiko adressieren:** Wenn Teile der Datenmigration offshore durchgeführt werden, brauchen Sie einen expliziten QS-Mechanismus. Wer prüft was, bevor die Daten in das Testsystem eingespielt werden?
- **Mandanten-Konzept klären:** In SAP-Projekten testet man auf verschiedenen Mandanten für verschiedene Zwecke. Welcher Mandant für welchen Test? Wer ist verantwortlich für die Stammdaten-Bereitstellung je Mandant? Das muss dokumentiert sein, bevor der erste Test beginnt.

WICHTIGE ERKENNTNIS

Testdaten-Management ist das Thema, das am häufigsten mit „werden wir klären“ auf die lange Bank geschoben wird. Und es ist das teuerste, wenn es zu spät angegangen wird. Setzen Sie einen expliziten Meilenstein: Testdaten-Konzept fertig bis [Datum].

06

TESTROLLEN WERDEN NICHT NEU BESETZT, SONDERN AUF BESTEHENDE ROLLEN ÜBERFÜHRT

Neue Ressourcen für Testmanagement zu beantragen, scheitert in den meisten Projekten am Budget. Die Lösung: bestehende Projektrollen so zu definieren, dass Testverantwortung klar dazugehört.

WARUM DAS SO WICHTIG IST

In der Praxis sind die Personen, die Testfälle erstellen und durchführen können, längst im Projekt. Teilprojektleiter kennen die Prozesse, Key-User kennen die fachlichen Anforderungen. Was fehlt, ist nicht Kompetenz. Es fehlen Rollendefinition, Klarheit über Erwartungen und strukturierte Einbindung in den Testprozess.

Das Risiko bei unklaren Testrollen: Jeder denkt, der andere kümmert sich. Kurz vor dem Integrationstest stellt sich heraus, dass niemand Testfälle erstellt hat, weil niemand wusste, dass es seine Aufgabe war.

DIE DREI TESTROLLEN IM SAP-PROJEKT

- **Test-Koordinator (TPL oder E2E-Verantwortlicher):** Koordiniert Testaktivitäten für seinen Prozessbereich, gibt Testfälle fachlich frei, priorisiert Defekte fachlich, nimmt an Statusmeetings teil und eskaliert an den Testmanager. Nicht: selbst Testfälle erstellen oder Defekte beheben.
- **Testfall-Ersteller (Key-User):** Erstellt fachliche Testfälle in Cloud ALM auf Basis der Prozessmodelle und stimmt Testdaten ab. Nicht: Defektbearbeitung oder Cloud-ALM-Administration.
- **Tester (Key-User):** Führt Testfälle durch, dokumentiert Ergebnisse und meldet Defekte. Nicht: Defekte beheben oder Testfälle analysieren.

SO WENDEN SIE DAS KONKRET AN

- **Rollenbeschreibung vor Schulung:** Veröffentlichen Sie Rollenbeschreibungen, bevor Sie schulen. Sonst schulen Sie Menschen, ohne dass diese wissen, was sie mit dem Wissen anfangen sollen.
- **Kapazität realistisch planen:** Ein Key-User, der 80 % seiner Zeit im operativen Tagesgeschäft steckt, kann nicht gleichzeitig 50 Testfälle erstellen. Klären Sie mit der Linienorganisation, wie viel Kapazität tatsächlich freigegeben wird.
- **Ausbildungspfad als Chance:** Test-Koordinatoren entwickeln ein tiefes Verständnis der Prozesse, tiefer als die meisten anderen Projektbeteiligten. Das ist kein Aufwand, das ist Kompetenzaufbau. Kommunizieren Sie das intern so.

WARNUNG AUS DER PRAXIS

Wenn die Frage „Wer ist eigentlich für den Testkoordinator-Job zuständig?“ im Projekt keine klare Antwort hat, ist das ein Frühwarnsignal. Entweder ist niemand zuständig, oder es sind so viele zuständig, dass effektiv niemand zuständig ist.

Defekte sind kein Versagen, sie sind der Zweck des Tests. Ein Projekt, das keine Defekte findet, testet entweder nichts oder findet seine Probleme später im Produktivbetrieb.

WARUM DAS SO WICHTIG IST

In vielen Projekten entsteht eine ungesunde Kultur: Defekte werden als schlechte Nachrichten wahrgenommen, Testphasen mit wenigen Defekten als Erfolg. Das Gegenteil ist richtig. Eine Testphase, die keine Defekte findet, ist ein Warnsignal. Entweder sind die Testfälle zu schwach, oder die Ergebnisse werden nicht korrekt dokumentiert.

Der zweite häufige Fehler: Die Grenze zwischen Defekt und neuer Anforderung verschwimmt. Im Test wird entdeckt, dass ein Prozess eigentlich anders ablaufen sollte als ursprünglich definiert. Das ist keine Fehlerbehebung, sondern eine Anforderungsänderung. Beide Kategorien im selben System zu führen, ohne sie zu unterscheiden, erzeugt Chaos.

SO WENDEN SIE DAS KONKRET AN

- **Definition schriftlich festlegen:** „Ein Defekt ist eine dokumentierte Abweichung zwischen dem erwarteten und dem tatsächlichen Systemverhalten gegen eine bestehende Anforderung.“ Neue Erkenntnisse sind eine neue Anforderung. Schreiben Sie das auf, kommunizieren Sie es, schulen Sie es.
- **Priorität nach Business Impact:** Priorisieren Sie Defekte nach ihrer Auswirkung auf den Geschäftsbetrieb, nicht nach technischer Komplexität. Ein kosmetischer Fehler in einer selten genutzten Ansicht ist LOW, auch wenn er technisch komplex zu beheben ist. Ein falscher Steuercode ist HIGH, auch wenn er technisch trivial ist.
- **Verlinkung ist Pflicht:** Jeder Defekt muss mit dem Testfall verlinkt sein, aus dem er entstanden ist. Defekte ohne Verlinkung sind wertlos, sie können nicht priorisiert, nachverfolgt oder geschlossen werden.
- **Klarer Workflow:** Neu → In Bearbeitung → Nachtest erforderlich → Abgeschlossen. Kein Defekt bleibt in einem Status, ohne dass klar ist, wer ihn als nächstes bearbeitet.

PRAXIS-TIPP

Führen Sie einen täglichen Defect Stand-up während aktiver Testphasen: 15 Minuten, alle offenen HIGH-Defekte, klare Verantwortlichkeit und Termin. Das verhindert, dass Defekte wochenlang offen bleiben, weil niemand das Gespräch gesucht hat.

Cloud ALM kann das zentrale Nervensystem eines SAP-Projekts sein: Anforderungen, Features, Testfälle, Defekte, Transporte — alles lückenlos verbunden. Oder es ist ein teures Ticketsystem, das niemand versteht.

WARUM DAS SO WICHTIG IST

Cloud ALM verspricht durchgängige End-to-End-Traceability: von der Anforderung über die User Story zum Feature, weiter zum Testfall und zum Defekt. Diese Traceability ist wertvoll. Sie ermöglicht Impact-Analysen („Welche Testfälle müssen nach dieser Änderung wiederholt werden?“), revisionssichere Dokumentation und transparentes Reporting.

Das Problem: Diese Traceability entsteht nicht automatisch. Sie muss von Anfang an aufgebaut werden, durch konsequente Verlinkung, durch Disziplin beim Befüllen von Pflichtfeldern und durch ein gemeinsam vereinbartes Struktur-Setup. Ein Cloud ALM, das erst drei Monate vor dem Integrationstest konfiguriert wird, kann diese Funktion nicht mehr erfüllen.

SO WENDEN SIE DAS KONKRET AN

- **Setup in der Explore-Phase:** Konfigurieren Sie Cloud ALM für Testmanagement parallel zum Anforderungsmanagement. Prozesshierarchie, Testplan-Templates und Defekt-Workflow sind keine Implementierungsaufgaben kurz vor dem Test, das sind Architekturentscheidungen zu Beginn.
- **Traceability-Kette aufbauen:** Anforderung → User Story → Feature → Testfall → Testschritt → Defekt. Jedes Glied muss verlinkt sein. Testen Sie die Traceability früh: Können Sie von einem Defekt rückwärts zur Anforderung navigieren? Wenn nicht, ist die Verlinkung unvollständig.
- **Governance definieren:** Wer darf Testfälle anlegen? Wer gibt sie frei? Wer darf einen Defekt schließen? Diese Governance-Entscheidungen müssen schriftlich dokumentiert und in Cloud ALM konfiguriert sein.
- **Deployment-Management einbeziehen:** Cloud ALM kann auch Transport- und Release-Management abbilden. Klären Sie frühzeitig mit dem Implementierungspartner, wie Transport-Steuerung und Testmanagement zusammenspielen. Das verhindert Parallelwelten.

WICHTIGE ERKENNTNIS

Cloud ALM ist kein Tool-Projekt. Es ist ein Organisations-Projekt, das zufällig ein Tool benutzt. Die entscheidende Frage ist nicht „Wie konfigurieren wir Cloud ALM?“, sondern „Wie wollen wir in diesem Projekt zusammenarbeiten?“. Cloud ALM bildet das dann ab.

Wer ein Reporting-Konzept entwirft, indem er fragt „Was können wir messen?“, endet mit Datenmüll. Wer fragt „Welche Entscheidung soll der Empfänger auf Basis dieses Reports treffen?“, endet mit Steuerungsinformationen.

WARUM DAS SO WICHTIG IST

In SAP-Projekten gibt es typischerweise drei Ebenen von Berichtsempfängern mit unterschiedlichen Informationsbedürfnissen. Die Test-Koordinatoren brauchen taktische Steuerungsinformationen: welche Testfälle laufen, welche blockieren, was muss heute erledigt werden. Die Projektleitung braucht strategische Fortschrittsinformationen: sind wir auf Kurs, was sind die größten Risiken? Der Lenkungsausschuss braucht Entscheidungsgrundlagen: können wir Go-Live oder nicht?

Ein Reporting, das alle drei Ebenen mit demselben Dashboard bedient, bedient keine davon richtig.

SO WENDEN SIE DAS KONKRET AN

- **Empfänger zuerst:** Definieren Sie für jeden Bericht: Wer ist der Empfänger? Welche Entscheidung soll er auf Basis dieses Reports treffen? Welche Information braucht er dafür? Erst dann folgt die Frage, wie Sie diese Information erheben.
- **Drei Berichtsebenen:** Operatives Tages-Reporting mit Testfortschritt, offenen Defekten und Blockern geht an die Projektleitung. Der wöchentliche Status mit Phasenfortschritt, Risikoübersicht und Trendlinie geht an die Projektsteuerung. Der Testphasen-Abschlussbericht mit Qualitätsaussage, Defekt-Restliste und Go-Live-Empfehlung geht an den Lenkungsausschuss.
- **Ampel-Prinzip:** Grün, Gelb und Rot auf Basis klar definierter Kriterien. Nicht „wir sind noch on track“ als subjektive Einschätzung, sondern „90 % der Testfälle ausgeführt, 0 offene HIGH-Defekte = Grün“. Was gemessen wird, muss vorab definiert sein.
- **Cloud ALM Dashboards nutzen:** Cloud ALM generiert Echtzeit-Dashboards. Test-Koordinatoren sollen diese selbstständig lesen und nutzen können. Das ist ein Schulungsziel, nicht nur ein Tool-Feature.

PRAXIS-TIPP

Der wichtigste Bericht im SAP-Projekt ist der Testphasen-Abschlussbericht, weil er die Grundlage für die Go-Live-Entscheidung ist. Schreiben Sie seine Struktur zu Beginn des Projekts. Dann weiß jeder, welche Informationen er liefern muss, um diesen Bericht später ausfüllen zu können.

Wenn die Go-Live-Entscheidung davon abhängt, wie sich der Lenkungsausschuss an einem bestimmten Mittwoch fühlt, hat das Testmanagement seinen wichtigsten Job nicht erledigt.

WARUM DAS SO WICHTIG IST

In der Praxis sehen wir häufig, dass Go-Live-Entscheidungen unter Zeitdruck und Erschöpfung getroffen werden, in einem Klima, in dem alle endlich durch sein wollen. Das ist menschlich verständlich, aber gefährlich. Systeme, die unter Druck freigegeben werden, weil die Entscheidungskriterien unklar sind, verursachen Produktionsprobleme, die teurer sind als eine Verschiebung des Go-Lives.

Der Testmanager hat eine klare Aufgabe: dem Lenkungsausschuss eine fundierte, auf objektiven Kriterien basierende Empfehlung zu geben. „Wir empfehlen Go-Live“ oder „Wir empfehlen Verschiebung um zwei Wochen, weil ...“. Die Entscheidung trifft der Lenkungsausschuss, aber auf Basis von Fakten und nicht von Gefühlen.

SO WENDEN SIE DAS KONKRET AN

- **Kriterien vorab definieren:** Legen Sie Go-Live-Kriterien zu Beginn des Projekts fest, nicht zwei Tage vor dem geplanten Go-Live. Beispiel: 100 % der Testfälle mit HIGH-Priorität ausgeführt, 0 offene Defekte HIGH, alle kritischen E2E-Szenarien erfolgreich, Migration QS bestätigt, Berechtigungen freigegeben.
- **Keine Ausnahmen ohne Dokumentation:** Wenn ein HIGH-Defekt zum Go-Live noch offen ist, muss eine schriftliche Management-Entscheidung vorliegen. Wer hat entschieden, dass dieser Defekt kein Go-Live-Blocker ist? Warum? Welche Kompensationsmaßnahme gibt es? Das schützt alle Beteiligten.
- **Restrisikenliste als Übergabe:** Zum Go-Live gibt es immer Restrisiken. Dokumentieren Sie diese explizit und übergeben Sie sie an den Betrieb. Das ist keine Niederlage, sondern professionelle Transparenz.
- **UAT ernst nehmen:** Der User Acceptance Test ist nicht die letzte Formalität vor dem Go-Live. Er ist die Chance, echte Geschäftsanwender unter produktionsnahen Bedingungen mit dem System arbeiten zu lassen. Wenn der UAT nur eine Woche dauert und 20 von 100 Testfällen durchgeführt werden, ist er kein Sicherheitsnetz.

WICHTIGE ERKENNTNIS

Eine Verschiebung des Go-Lives aufgrund klarer Testergebnisse ist keine Projektkatastrophe, sondern der Beweis, dass das Testmanagement funktioniert hat. Eine Produktionsstörung drei Wochen nach Go-Live, die man hätte finden können, ist die eigentliche Katastrophe.

DIE 3 GRÖSSTEN FEHLER IM SAP TESTMANAGEMENT

Diese drei Fehler beobachten wir in nahezu jedem Projekt, das ins Straucheln gerät. Keiner davon ist unvermeidbar. Alle drei lassen sich mit einem konkreten Gegenmittel abstellen.

DON'T #1

TESTMANAGEMENT AN DEN IMPLEMENTIERUNGSPARTNER DELEGIEREN

Der Implementierungspartner hat ein legitimes Interesse daran, das Projekt im Zeit- und Budgetrahmen zu liefern. Testmanagement „mit zu übernehmen“ bedeutet in der Praxis: Es wird dort gespart, wo Termindruck entsteht. Und Termindruck entsteht immer, spätestens sechs Wochen vor dem geplanten Go-Live.

GEGENMITTEL: Unabhängigen Testmanager einsetzen, der ausschließlich dem Qualitätsziel verpflichtet ist und nicht dem Terminplan des Implementierungspartners.

DON'T #2

TESTMANAGEMENT AUF DIE ZEIT KURZ VOR DEM INTEGRATIONSTEST VERSCHIEBEN

„Wir klären das Testkonzept, wenn wir Richtung Integrationstest gehen.“ Dieser Satz klingt nach vernünftiger Priorisierung, ist aber einer der teuersten Irrtümer in SAP-Projekten. Die Grundlagen für gute Tests (Prozessmodelle, Rollen, Testdaten, Cloud-ALM-Setup, Schulungen) brauchen Vorlaufzeit. Ohne diese Basis kann kein Integrationstest gelingen, egal wie viel Druck man macht.

GEGENMITTEL: Testmanagement-Workshop als fixen Meilenstein in die Explore-Phase einplanen, mit Datum, Teilnehmern und definierten Ergebnissen. Was keinen Termin hat, findet nicht statt.

DON'T #3

GO-LIVE-KRITERIEN ERST KURZ VOR DEM GO-LIVE DEFINIEREN

Wenn der Lenkungsausschuss zwei Tage vor dem geplanten Go-Live zum ersten Mal diskutiert, was eigentlich die Kriterien für eine Freigabe sind, ist das Testmanagement bereits gescheitert. Unter Zeit- und Erwartungsdruck werden Kriterien erfahrungsgemäß so gewählt, dass sie erfüllt sind, und nicht so, dass sie das Risiko wirklich messen. Das Ergebnis: ein Go-Live, der eigentlich keiner sein sollte.

GEGENMITTEL: Go-Live-Kriterien im Testkonzept definieren, und zwar zu Beginn des Projekts, mit Unterschrift aller Stakeholder. Dann kann am Ende niemand mehr sagen: „Das war mir nicht klar.“

FAZIT: TESTMANAGEMENT IST PROJEKTMANAGEMENT

Strukturiertes Testmanagement ist kein Selbstzweck. Es ist das Werkzeug, mit dem Sie Qualität sichtbar machen – früh genug, um noch handeln zu können. Die 10 Impulse lassen sich auf drei Kernaussagen verdichten:

FRÜH BEGINNEN

Testmanagement, das in der Explore-Phase startet, ist dreimal effizienter als Testmanagement kurz vor dem Integrationstest.

KLAR DEFINIEREN

Was nicht schriftlich definiert ist, wird von jedem anders verstanden. Ambiguität ist die teuerste Investition im Projekt.

PRAGMATISCH BLEIBEN

Ein schlankes 20-Seiten-Konzept, das alle befolgen, schlägt 200 Seiten in der Schublade.

WARUM SYNWORKS

Der richtige Partner für SAP Test Management

Synaworks ist keine allgemeine SAP-Beratung, die Testmanagement „mit anbietet“. Wir haben uns auf SAP Test Management spezialisiert. Genau deshalb sind wir darin besser.

FOKUS STATT VOLLSORTIMENT

Wir sind nicht die Berater, die alles können. Wir sind die Berater, die SAP Testmanagement tiefer denken als jeder andere, weil es unser Kernthema ist.

STRUKTURELL UNABHÄNGIG

Wir implementieren nicht. Wir haben kein Interesse daran, Testprobleme zu vertuschen, um einen Zeitplan zu retten. Unser einziger Auftrag ist Qualität.

PRAGMATISMUS ALS PRINZIP

Kein 200-Seiten-Konzept, das niemand liest. Kein Theoriewerk. Wir liefern genau das, was wirklich funktioniert, und keinen Ballast. Und setzen es mit Ihnen gemeinsam um.

WISSENSTRANSFER STATT ABHÄNGIGKEIT

Am Ende des Projekts sollen Sie selbstständig Regressionstests durchführen können, ohne uns. Das ist unser Erfolgskriterium, nicht Ihre Abhängigkeit von Synaworks.

20+ JAHRE SAP-ERFAHRUNG

Hunderte S/4HANA-Projekte. Alle Branchen, vom Mittelstand bis zum Konzern. Alle typischen Stolperfallen. Wir kennen sie und helfen Ihnen, sie zu umgehen.

WHATEVER IT TAKES

Wir gliedern uns als Projektmitglieder ein, mit festen Projekttagen, operativer Mitarbeit und klarer Verantwortung. Kein Rückzug hinter RACI-Matrizen, wenn es darauf ankommt.

„Wir haben uns bewusst für Synaworks entschieden — nicht weil sie das günstigste Angebot gemacht haben, sondern weil sie als einzige verstanden haben, was unsere Organisation tatsächlich braucht.“

PROJEKTLEITER, S/4HANA GREENFIELD-TRANSFORMATION, FERTIGUNGSINDUSTRIE

NÄCHSTER SCHRITT

Das Whitepaper zeigt die Richtung, die **12 Handlungsfelder** geben das Werkzeug. Laden Sie das zweite Dokument kostenlos herunter und bewerten Sie ehrlich, wo Ihr Projekt steht:

synaworks.com/handlungsfelder



MÖCHTEN SIE MEHR ERFAHREN?

Synaworks begleitet S/4HANA-Transformationen vom ersten Workshop bis zum Go-Live und entwickelt mit Ihnen ein passendes Testkonzept. Vereinbaren Sie ein unverbindliches Erstgespräch, kostenlos und ohne Verpflichtung.

WEB www.synaworks.com

E-MAIL consulting@synaworks.com

TERMIN calendly.com/synaworks