

Entscheidend für den Erfolg einer digitalen Transformation ist nicht die Technologie, sondern eine solide Grundlage

27.8.2026 - Judith Magyar | SAP SE

Beim Stichwort digitale Transformation denkt man meist an hochmoderne Technologien wie KI. Ausgangspunkt für eine echte Transformation ist laut Mirela Siani jedoch ein weitaus weniger prestigeträchtiger Bereich.

„Unser erster Schritt bestand darin, eine zuverlässige Grundlage zu schaffen“, berichtete Mirela Siani, Transformation and Technology Director bei Ipiranga, einem der größten Kraftstoffhändler Brasiliens mit Sitz in Rio de Janeiro.

Ipiranga unterhält ein landesweites Netz von rund 6.000 Tankstellen, betreut über 6.200 B2B-Kunden und betreibt 1.500 Tankstellenshops. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 120,7 Milliarden US-Dollar, sah sich jedoch trotz seiner Größe und führenden Marktposition mit dem Problem konfrontiert, dass Projekte immer wieder scheiterten.

Die Ursache finden und beseitigen

„Vor der Investition in neue Technologien mussten wir uns ausführlich damit auseinandersetzen, warum einige unserer Initiativen nicht den erwarteten Nutzen für das Unternehmen brachten“, erklärte Mirela Siani auf der Konferenz [SAP for Energy and Utilities](#) von TAC Insights in Toulouse. „Wir mussten eine sorgfältige Ursachenanalyse durchführen.“

Eine Ursachenanalyse ist eine strukturierte Vorgehensweise, die darauf abzielt, die Ursachen von Problemen zu ermitteln und nicht lediglich oberflächliche Symptome zu beheben.

„Statt neue Investitionen zu tätigen, haben wir uns entschlossen, den Ursachen auf den Grund zu gehen“, führte sie aus. „Dabei haben wir unseren Blick auch auf Projekte in der Vergangenheit gerichtet und festgestellt, dass wir infolge der umfangreichen Anpassungen nicht schnell genug die gewünschten Ergebnisse erzielen konnten. Wir waren nicht in der Lage, die besten Technologien und funktionale Best Practices einzuführen. Das wiederum wirkte sich direkt auf die Fähigkeit unseres Unternehmens aus, sein Angebot weiterzuentwickeln und das Wachstum voranzutreiben.“

Technische Herausforderungen in die Sprache des Unternehmens übersetzen

Das Technologieteam erkannte schnell, dass es die Unterstützung der Geschäftsleitung für die Transformation des ERP-Systems nur sichern konnte, wenn gezeigt werden konnte, wie inkonsistente Prozesse und das Fehlen standardisierter Best Practices das Unternehmen daran hinderten, schnell zu reagieren und auf dem Markt wettbewerbsfähig zu bleiben.

„Als wir dem Vorstand unser Konzept präsentierten, um das Budget für die digitale Transformation bewilligt zu bekommen, war unser Thema anfangs gar nicht die Technologie“, berichtete Mirela Siani. „Zunächst haben wir erläutert, was das Unternehmen braucht, um seine strategischen Ziele schneller zu erreichen. Dann haben wir die Hindernisse benannt, die diesen Fortschritt ausbremsen,

und die technologischen Funktionen präsentiert, mit denen sich diese Hindernisse beseitigen lassen.“

Indem sie die technischen Herausforderungen und Chancen in die Sprache des Unternehmens übersetzte, zeigte Mirela Siani der Geschäftsleitung von Ipiranga auf, dass Innovationen ohne solide Grundlage nicht zu der gewünschten Effizienzsteigerung führen würden.

„Durch Ermitteln dieser Ursachen konnten wir einen typischen Fallstrick vermeiden“, erklärte sie. „Anstatt in neue Technologien zu investieren, ohne eine leistungsfähige Grundlage zu schaffen, haben wir uns für eine andere Strategie entschieden. Wir haben unseren Schwerpunkt auf Tools für die Prozessintegration, Governance und operative Disziplin gelegt.“

Grünes Licht für ein Großprojekt

Ipiranga hat in Zusammenarbeit mit SAP kritische Prozesse im operativen Geschäft, im Finanzwesen und in den Handelsabläufen analysiert.

„Die Geschäftsexperten von SAP haben sehr genau gezeigt, wie ein hochgradig angepasstes ERP-System Entscheidungsprozesse verlangsamt und die Transparenz und Innovationsfähigkeit beeinträchtigt“, berichtete Mirela Siani. Im Vordergrund standen dabei nicht die Funktionen des SAP-Systems, sondern grundlegende betriebswirtschaftliche Fragen: Wie laufen die Finanzprozesse ab? Wie funktioniert die Auftragsabwicklung?

Mit diesen Einblicken und einem klaren Verständnis, warum Entscheidungsprozesse zu langsam waren, konnte Mirela Siani dem Vorstand eine klare Botschaft übermitteln: „Wir müssen eine solide Grundlage schaffen, sonst wird die Transformation scheitern.“

Sie erhielt daraufhin grünes Licht für die Implementierung eines neuen ERP-Systems zur Verbesserung der Wertschöpfung und des ROI. Das Unternehmen nahm ein umfangreiches Integrationsprojekt in Angriff und plant, am 31. Dezember 2026 den Produktivbetrieb mit dem neuen System aufzunehmen.

Ipiranga setzte mit Unterstützung von Accenture und SAP eine Clean-Core-Strategie um, die dafür sorgt, dass künftig nur noch minimale Anpassungen vorgenommen werden müssen und das System langfristig skalierbar bleibt. Von den insgesamt 104 analysierten Altsystemen werden 64 Systeme integriert und 40 außer Betrieb genommen. Darüber hinaus werden mehr als 750 Schnittstellen entwickelt. Dabei wurden sämtliche Entwicklungen strengen Governance-Prüfungen unterzogen, um einen Clean Core zu gewährleisten.

Die Mitarbeitenden treiben den Wandel voran

Technologie kann den Weg für eine Transformation bereiten, doch entscheidend für den Erfolg sind die Mitarbeitenden. Über 350 Fachleute aus unterschiedlichsten geschäftlichen und technischen Teams arbeiten an dem Projekt von Ipiranga mit. Eine entscheidende Rolle spielte dabei auch die direkte Einbeziehung der Geschäftsleitung. Dank ihrer Unterstützung und einer transparenten Kommunikation gab es kaum Widerstand gegen die Transformation.

„Uns war wichtig, dass wir den Mitarbeitenden Veränderungen nicht aufzwingen, sondern die Auswirkungen klar aufzeigen und uns dabei mit einem fachübergreifenden Team absprechen“, berichtete die IT-Expertin, die auch erfolgreich an Ruderwettbewerben teilnimmt. „Wir haben die Teams frühzeitig vorbereitet und Change-Management-Prozesse in sämtliche Projektphasen integriert.“

Das Team legte den Schwerpunkt auf Initiativen mit besonders hohem Return on Investment (ROI) und setzte weniger wichtige Projekte vorerst aus. Um eine erfolgreiche Transformation von hoher Qualität sicherzustellen, entschied es sich außerdem für die Zusammenarbeit mit erstklassigen Partnern und wählte unter anderem Accenture als Implementierungspartner und Amazon Web Services (AWS) als Hyperscaler.

Die Transformation des Unternehmens hat nun einen wichtigen Meilenstein erreicht (SIT1). Ipiranga rechnet mit einem ROI von über 40 Millionen US-Dollar – vor allem aber hat das Unternehmen etwas geschaffen, das viel wertvoller ist als ein neues System.

„Wir werden künftig von einer soliden operativen Grundlage, von integrierten, skalierbaren und effizienten Prozessen und von einer Unternehmenskultur profitieren, die von einem klaren Verständnis geprägt ist, dass Transformation weit mehr bedeutet als die Einführung von Technologien. Technologie ist lediglich ein Wegbereiter“, führte Mirela Siani aus.

Der Weg von Ipiranga zeigt einmal mehr, dass es bei der digitalen Transformation nicht nur um Tools geht, sondern um erfolgsentscheidende Grundlagen. Mit einer Ursachenanalyse lassen sich Probleme aufdecken, die durch den Einsatz von Technologie allein nicht behoben werden können. Sie zeigt, dass die Vorbereitung eine ebenso wichtige Rolle spielt wie die Umsetzung und dass eine Clean-Core-Strategie langfristig zum Abbau von Komplexität beiträgt.

„Tatsächlich ist Innovation nicht der Ausgangspunkt für eine erfolgreichen Transformation. Am Anfang einer Transformation stehen Einblicke, Disziplin und klar definierte Ziele. Daraus lässt sich dann ableiten, welche Technologie die richtige ist“, so das Fazit von Mirela Siani.

<https://news.sap.com/germany/2026/08/so-gelingt-digitale-transformation>