

Strategiepapier

Volker Johanning
Management Consulting

IT-Roadmap 2025

Die IT im Spannungsfeld zwischen
Digitalisierung und ERP-Wahnsinn

In fünf Schritten zu einer
erfolgreichen IT-Roadmap



VOLKER JOHANNING
STRATEGIEN FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Inhalt

Executive Summary	4
Die Ausgangssituation: IT muss wirtschaftlichen Nutzen bringen	6
Wo stehen wir? Das IT-Assessment als Fundament für die Strategiearbeit	8
Wo wollen wir hin? Das Zielbild und die Vision der IT	16
Wie kommen wir da hin? Die IT-Roadmap erstellen	20
Was davon bringt Mehrwert? Wirtschaftlichkeit herstellen mit einem IT-Portfolio	24
Was wird benötigt, um das Zielbild erfolgreich zu erreichen? Die strategische Lücke und deren Maßnahmen	26
Vier Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur erfolgreichen IT-Roadmap	28
Erfolgsfaktor 1: Den Business Impact von IT deutlich aufzeigen	29
Erfolgsfaktor 2: Die Geschäftsleitung und die Fachbereichsleiter aktiv miteinbeziehen	29
Erfolgsfaktor 3: Mehr und besseres Marketing in eigener Sache	30
Erfolgsfaktor 4: Die Rolle der IT klar definieren	31
Fazit und Ausblick	32
Über den Autor und Kontakt	34

1

Executive Summary

- 1 Die strategische Ausrichtung der IT ist durch die Digitalisierung zu einer der wesentlichen Aufgaben des Top-Managements geworden.
- 2 Die Basis einer IT-Strategie ist die IT-Vision als eine konkrete Vorstellung von der Zukunft.
- 3 Die IT-Vision ist eine Art Zielbild oder Zielfoto, das zeigt wie es aussieht, wenn man angekommen ist.
- 4 Eine erfolgreiche Umsetzung der IT-Vision ist eher eine emotionale als eine rationale Angelegenheit.
- 5 Das Zielbild ist daher eine emotional aufgeladene Vorstellung von dem, was – im Unterschied zu heute – in der Zukunft sein wird.
- 6 Die IT-Vision und das Zielbild entsteht in 5 Etappen:
 - a. **WO** stehen wir aktuell? ▶ IT-Assessment
 - b. **WO** wollen wir hin? ▶ IT-Vision und Zielbild
 - c. **WIE** kommen wir da hin? ▶ IT-Roadmap
 - d. **WIE** stellen wir Wirtschaftlichkeit und maximalen Nutzen sicher? ▶ IT-Portfolio-Management
 - e. **WELCHE** Ressourcen brauchen wir auf dem Weg zum Zielbild? ▶ Umsetzungs- und Maßnahmenplan
- 7 Dieser Weg ist ein Veränderungsprozess. Und um diesen Weg erfolgreich zu gehen, sind vier Dinge essenziell:
 - a. Die Geschäftsleitung und die Fachbereichsleiter aktiv miteinbeziehen
 - b. Den Business Impact von IT deutlich aufzeigen
 - c. Mehr und besseres Marketing in eigener Sache
 - d. Die Rolle der IT und des CIOs klar definieren

2

**Die Ausgangssituation:
IT muss wirtschaftlichen
Nutzen bringen**

1 Klärung der Ausgangssituation

WO stehen wir aktuell?

In einem Geschäftsumfeld, das sich schneller als je zuvor verändert, muss sich die Unternehmensleitung zunehmend mehr auf IT-Technologie verlassen können, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Die IT kann hier als Ermöglicher solcher großer Transformationen eine wesentliche Rolle spielen. Als CIO hat man die entsprechend große Chance an der Gestaltung der Transformation des gesamten Unternehmens aktiv mitzuwirken.

2 Vision und Zielbild der IT erstellen

WO wollen wir hin?

Auf der anderen Seite steht allerdings oftmals noch der alltägliche K(r)ampf mit der bestehenden IT-Systemlandschaft. Die IT und damit auch die Rolle des CIOs wird nach wie vor gerne als Dienstleister gesehen, gerade und leider auch immer noch von der Geschäftsleitung.

3 IT Roadmap erstellen

WIE kommen wir da hin?

Viel zu große und überteuerte ERP-Projekte stehen immer noch auf der Tagesordnung – auch wenn sie heute aus der Cloud kommen. Man spricht schon 10 oder manchmal gar 20 Jahre von der Ablösung der sogenannten Legacy-Systeme. Aber irgendwo schlummern weiterhin ein paar von den alten Schätzchen – und ehrlich gesagt laufen sie stabil, sind günstig und man kann sich auf sie verlassen.

Dieser ständige Spagat zwischen "Never change a running System" und neuen, vielversprechenden Digital-Lösungen kann sehr anstrengend sein!

4 Wirtschaftlichkeit herstellen mit einem IT-Portfolio

WIE stellen wir Wirtschaftlichkeit und maximalen Nutzen sicher?

Wie kann der CIO es schaffen, dieses Spannungsfeld aufzulösen? Wie kann er mit den völlig unterschiedlichen Welten des alten Wasserfallmodells und der neuen agilen und auf Start-Up getrimmten Welt jonglieren und die Balance finden? Gibt es diese Balance überhaupt oder muss die IT immer auf der Überholspur sein? Manchen IT-Verantwortliche sehnen sich verständlicherweise auch mal nach etwas Ruhe, einem IT-Laden, der einfach läuft und nicht ständig irgendwelche Probleme oder neue Herausforderungen mit sich bringt.

Gibt es die Ruhe mitten im Sturm? Ist das realistisch?

5 Umsetzungs- und Maßnahmenplan

WELCHE Ressourcen brauchen wir, um das Zielbild zu erreichen?

Der Weg dorthin kann nur über Klarheit, Transparenz und eine Mehrwert-orientierte Priorisierung erfolgen. Nur wer klar und strukturiert den Weg vor Augen hat und weiß, warum er dort hinwill, der kann den Weg ruhig und gelassen gehen. Dieser Weg wird hier IT-Roadmap genannt. Das Warum, also warum dieser Weg der Richtige ist nennt sich Vision bzw. Strategie.

Genau darum dreht es sich in dem vorliegenden Strategiepapier. Es soll dabei helfen, das Warum und den Weg zum Ziel zu definieren und zu realisieren. Damit wird die Arbeit als CIO und die Rolle der IT im Unternehmen deutlich geschärft und der Einsatz der Mitarbeiter bekommt einen Sinn. Das schafft die Motivation, die für den langen Weg nötig ist.

Dieser Weg ist idealerweise in fünf Schritten zu gehen, die in diesem Strategiepapier Schritt für Schritt und mit Praxisbeispielen dargestellt sind.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie diese spannende Zeitreise gemeinsam mit der Unternehmensleitung aktiv angehen und dass Sie viele wertvolle Impulse und Anregungen für Ihre Arbeit mitnehmen.

Es grüßt Sie herzlich



Ihr Volker Johanning

3

Wo stehen wir? Das IT-Assessment als Fundament für die Strategiearbeit

Damit die Strategiearbeit an der IT erfolgreich sein kann, muss es zunächst einen klaren Ausgangspunkt geben. Das IT-Assessment dient dabei zur Analyse und Ist-Aufnahme der aktuellen Situation der IT und gibt wertvolle Hinweise auf mögliche Schwachstellen und Herausforderungen.

Standortbestimmung: Die Rolle der IT und des CIO im Unternehmen

Bevor es damit losgeht und allerlei Detailfragen zur IT gestellt werden, sollte der eigene Standort reflektiert werden: Wie wird die IT heute gesehen? Welche Rolle nimmt sie ein und warum?

Dazu dient das folgende Schaubild:

IT Organisationsform	Erkennbar durch...
Stufe I: IT als Technikprofis	<ul style="list-style-type: none"> ▶ IT als Technikgurus/Nerds, die in sich selbst verliebt sind (möglichst kein Kundenkontakt) ▶ Oftmals klassische IT-Organisation (zwei Teams: Anwendungsentwicklung und IT-Infrastruktur)
Stufe II: IT als Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sich entwickelnde DL-Mentalität ohne eigene Strategie und nicht auf Augenhöhe mit Business ▶ Oftmals Plan-Build-Run
Stufe III: IT als Business Partner	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Starke DL-Mentalität mit Strategie und zum ersten Mal auf Augenhöhe mit Business ▶ Ausgeprägtes Plan mit evtl. Demand-Funktion
Stufe IV: IT als Business Innovator	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Starke IT, die auf Augenhöhe mit Business das Geschäft vorantreibt ▶ Demand/Supply mit starker Biz-Integration
Stufe V: IT als Geschäft(smodell)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ IT ist Teil des Geschäftsmodells ▶ IT ist aufgeteilt in „interne/Corp IT“ und „IT R&D“ als Produkt/Service-Entwickler

Folgende Fragen zur Reflektion helfen dabei, die eigene Ausgangssituation und die eigene Rolle als IT und CIO klar zu erkennen:

- ▶ Auf welcher Stufe stehe ich aktuell?
- ▶ Was bedeutet das für mich und die IT?
- ▶ Können Stufen überspringen werden oder muss Stufe für Stufe erklommen werden?
- ▶ Auf welcher Stufe möchte die Geschäftsleitung die IT sehen?
- ▶ Sehen man dies genauso und wie groß wird die Anstrengung sein, von der heutigen auf die gewünschte Stufe zu gelangen?

Die Beantwortung dieser Frage ist immens wichtig für die Einordnung der Ausgangssituation. Diese wiederum ist ein wichtiges Fundament und Ausgangspunkt für das Erreichen der IT-Vision, die im Anschluss entwickelt wird.

Die Ausgangssituation der IT ermitteln: Das IT-Assessment

Jetzt geht es mit dem IT-Assessment los. Struktur erhält diese Analyse mit Hilfe der folgenden vier Bausteine:

- ▶ Strategic Impact: Wie ist die IT strategisch ausgerichtet?
- ▶ Business Impact: Wie schafft IT Business Impact?
- ▶ Technology Impact: Wo steht die IT technologisch?
- ▶ Digital Impact: Welchen digitalen Reifegrad hat die IT?

So stellen sich die vier Bausteine des IT-Assessments im Überblick dar:

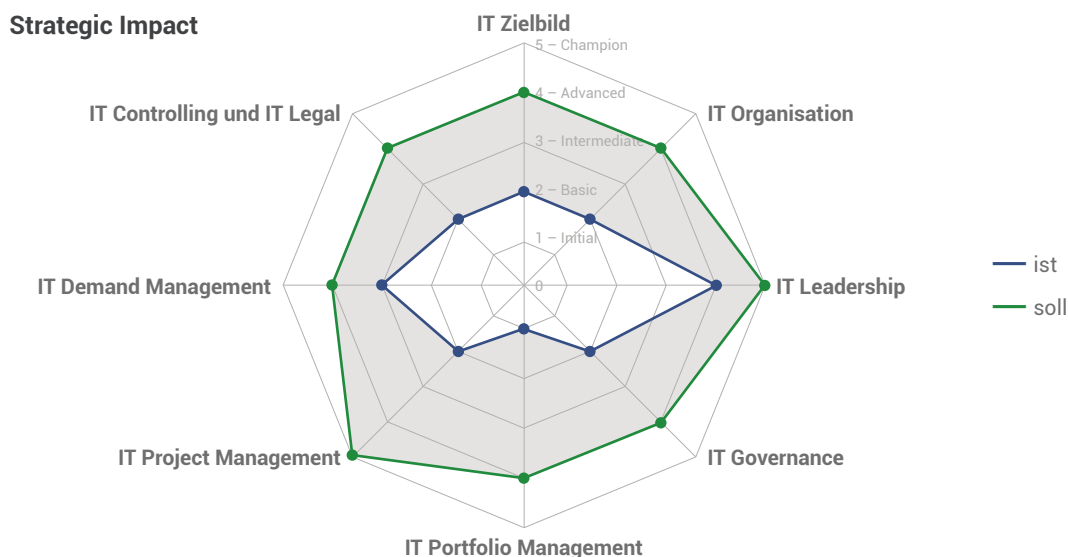
Grafik 1: Die Bewertungsfelder des IT-Assessments

Strategic Impact		Technology Impact		Digital Impact		Business Impact	
IT Organisation	IT Strategy/ Zielbild	IT Architektur/ Systemland- schaft	ITIL Service Management	Digitale Strategie und Roadmap	Portal/ Plattform Strategie	Controlling	Finance & Accounting
IT Leadership	IT Controlling & Legal	Operations- Netzwerk (WAN/LAN)	Operations- Rechen- zentrum	Cloud Strategie	BI/Big Data Strategie	Personal/HR	Technische Entwicklung (R&D)
IT Governance	Anforderungs- Management	Operations- Support	IT Security	Know-How Künstliche Intelligenz	Know-How Big Data/BI	Logistik	Produktion & Qualität
IT Portfolio Management	IT Project Management	IT Risiko Management		Know-How IoT		Einkauf	Marketing
						Vertrieb	Geschäfts- leitung/ Management

Pro Bereich gibt es fünf bis 15 IT-Prozesse, die eingeschätzt werden sollen mit Hilfe einer Skala von eins bis fünf. Die Skala als eine Art Reifegrad des jeweiligen IT-Prozesses kann dabei folgende Werte haben:

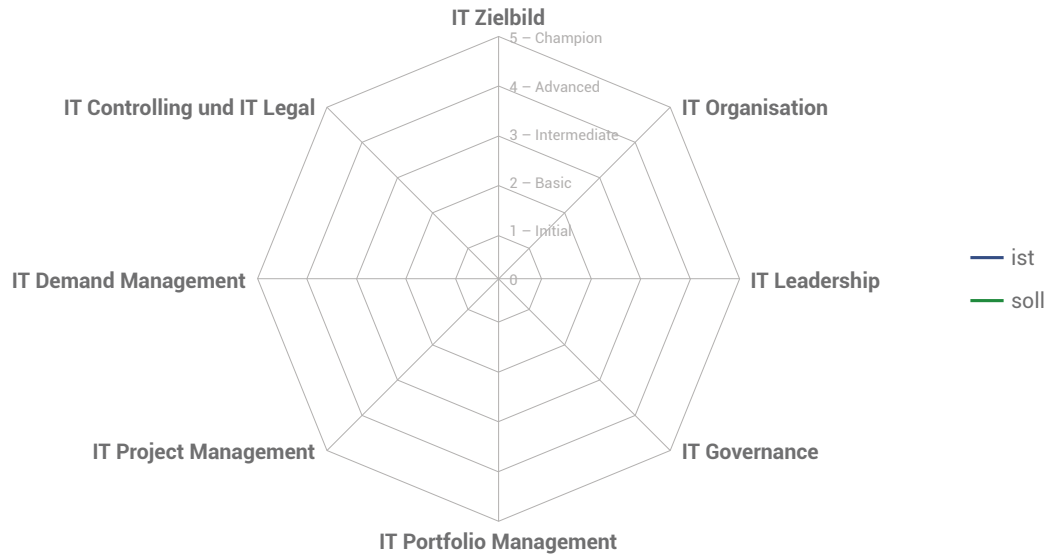
IT-Prozess	Ansatz/Qualität	Scope im Sinne von Umfang und Fokus	Reifegrad
1 – Initial	Der Ansatz ist unzureichend und instabil.	Der Umfang ist noch sehr unklar und nur einer kennt sich damit ein wenig aus.	Wiederholbare Ergebnisse sind sehr rar.
2 – Basic	Der Ansatz ist definiert, aber unbeständig.	Der Scope/Umfang bezieht sich nur auf einen kleinen Bereich in der IT; einige, wenige können das gut.	Wiederholbare Ergebnisse werden manchmal erreicht.
3 – Intermediate	Der Ansatz ist standardisiert und funktioniert zumeist reibungslos.	Der Umfang bezieht sich auf die gesamte IT und mehr als die Hälfte kennen sich damit gut aus.	Wiederholbare Ergebnisse werden oft erreicht.
4 – Advanced	Der Ansatz ist ausgereift und so flexibel, dass er eigenständig innoviert werden kann.	Der Umfang geht über die IT hinaus und hat einen End-to-End-Charakter eines Geschäftsprozesses; das Wissen ist sehr gut.	Wiederholbare Ergebnisse werden zumeist immer erreicht.
5 – Champion	Der Ansatz ist so ausgereift, dass er weltweit nicht oft vorkommt.	Der Umfang geht sogar über das Unternehmen hinaus und bezieht Stakeholder mit ein (Kunden, Lieferanten); das Wissen ist sehr hoch.	Wiederholbare Ergebnisse werden immer erreicht; es gibt keine Ausnahmen mehr.

In der folgenden Grafik sieht man beispielhaft wie für den ersten Bereich des „Strategic Impact“ der Reifegrad der Aufgaben bzw. IT-Prozesse dargestellt werden kann.



In den folgenden Grafiken können jetzt die persönliche Einschätzung zum **Ist** und das idealen **Soll** für den jeweiligen IT-Prozess eingetragen werden. So erhält man eine gute Übersicht, wo sich die IT aktuell befindet und wie groß das Delta zu zum Idealzustand ist.

Strategic Impact

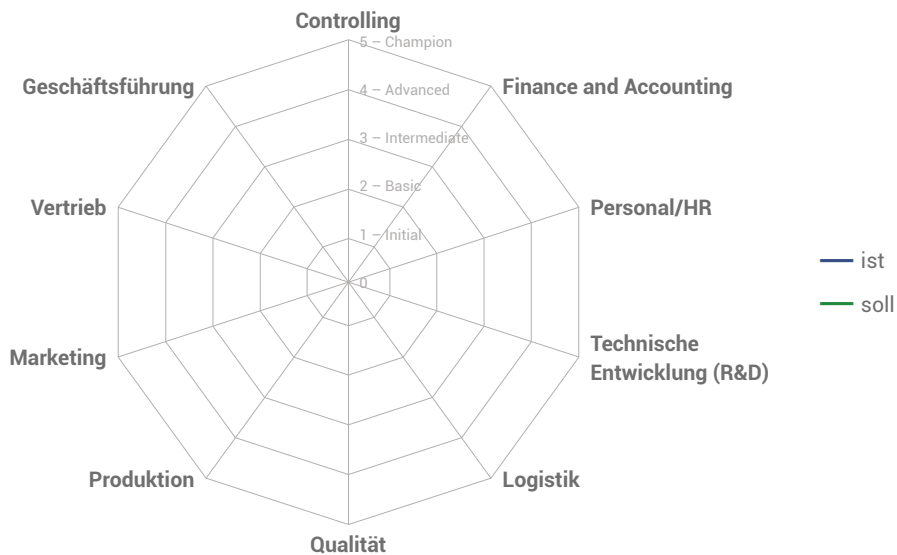


Wichtig ist es jetzt, Ableitungen zu den Deltas bzw. Gaps pro IT-Prozess vorzunehmen. Dazu dient die folgende Tabelle:

Was sind die größten Baustellen und was ist zu unternehmen?

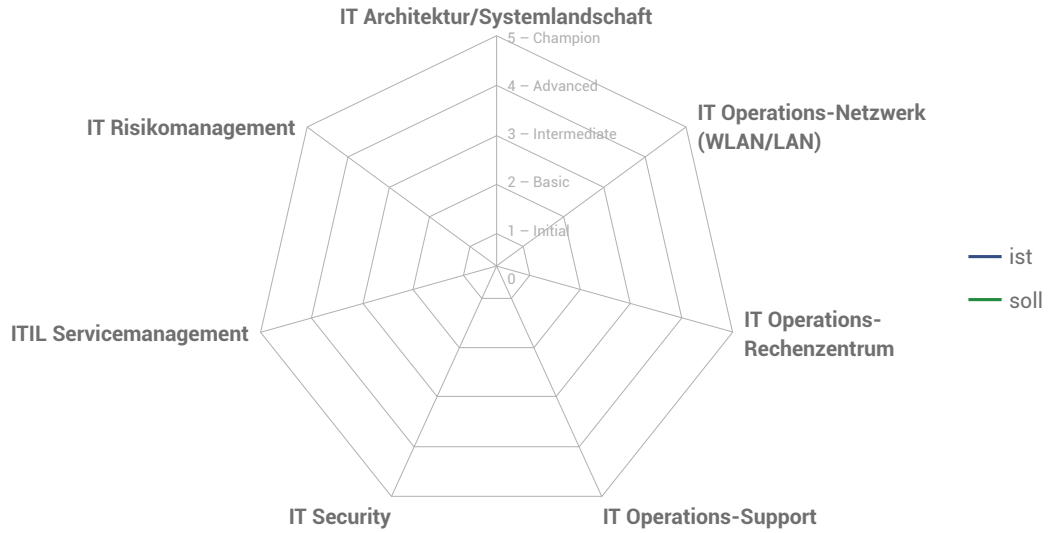
Größte Baustelle/Gap Strategic Impact	To Do
Beispiel: IT-Portfoliomanagement	Ist-Aufnahme aller IT-Projekte/Clustering und Aufbau eines IT-Projektportfolios mit den Achsen
1.	
2.	
3.	

Business Impact



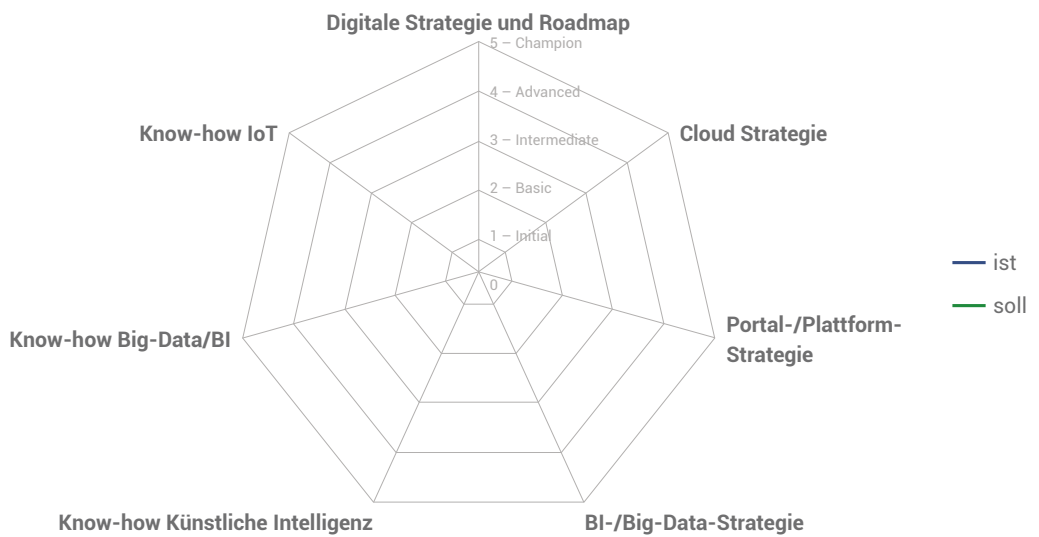
Größte Baustelle/Gap Business Impact	To Do
1.	
2.	
3.	

Technology Impact



Größte Baustelle/Gap Technology Impact	To Do
1.	
2.	
3.	

Digital Impact



Größte Baustelle/Gap Digital Impact	To Do
1.	
2.	
3.	

Herausforderungen des Unternehmens und der Fachbereiche ermitteln

Neben der gerade im IT-Assessment durchgeführten Analyse der verschiedenen IT-Bereiche, muss jetzt der Blick auf das Unternehmen gerichtet werden.

Zu analysieren sind die folgenden Untersuchungsgegenstände:

Untersuchungsgegenstand	Mögliche Ergebnisse
Markt und Wettbewerb: Was sind die größten Herausforderungen unseres Unternehmens im Markt? Was machen unsere Wettbewerber besser als wir? Welche neuen Player wird es auf dem Markt geben?	
Unternehmensziele: Was sind die drei Top-Ziele der Geschäftsleitung und der Gesellschafter?	
Zukunftstrends: Welche Zukunftstrends beeinflussen unser aktuelles Geschäftsmodell am meisten?	

Auf dieser Basis entsteht ein klarer Rahmen, an dem sich später die IT Vision und Strategie ausrichten lässt.

4

Wo wollen wir hin? Das Zielbild und die Vision der IT

In deutschen Unternehmen wird immer noch sehr rational gearbeitet. Prozesse, Strukturen, klare Hierarchien und Arbeitsanweisungen bilden weiterhin den Rahmen der Arbeit.

Agilität, Netzwerkorganisationen und die Start-up-Welle bringen Bewegung in das stramme Gerüst aus dem Industriezeitalter. Viele wehren sich aber noch dagegen und tun dies als „neumodischen Schnickschnack“ ab.

Nicht alles was neu daher kommt, muss auch gut sein. Aber beim Thema Vision oder heute auch oft Purpose genannt möchte soll hier klar Stellung bezogen werden. Wenn man selbst in einigen Projekten erleben durfte, welche Kraft von einer gemeinsam getragenen Vision ausgeht, so erlebt man seine Arbeit wieder sinnerfüllt. Seit Jahren erzählen uns Studien, dass mehr als die Hälfte der internen Mitarbeiter innerlich gekündigt haben. Mag es daran liegen, dass diesen der Sinn ihrer Tätigkeit abhandengekommen ist?

Von daher: Was ist die Funktion einer Vision bzw. was soll das bringen?

Definition von Vision und Zielbild

- ▶ Die Vision ist das Fundament und die Basis für die Strategie.
- ▶ Sie liefert Orientierung für das eigene Handeln.
- ▶ Visionen sind Landebahnen für Ziele.
- ▶ Eine Vision, die klar und mit Fakten unterlegt Mehrwerte und Nutzen stiftet und hinter der alle stehen, weckt Überzeugung und vor allem Motivation für alle Mitarbeiter.

Zugegeben: Viele Visionen – insbesondere die von großen Konzernen – kommen oft hölzern daher und wirken irgendwie alle gleich. Wie soll da eine Identifikation stattfinden? Warum sollte man als einer von Tausenden von Mitarbeitern das gut finden? Aber: Soll man deswegen sofort kündigen?

Konzerne haben es da auch nicht leicht. Für eine IT-Organisation zwischen 20 und 500 Mitarbeitern ist es einfacher, eine für die gesamte IT und zum Unternehmen passenden IT-Vision zu formulieren.

Folgende Fragen stehen auf dem Weg zu dieser Vision primär im Fokus:

- ▶ Wozu gibt es uns als IT im Unternehmen?
- ▶ Was treibt uns an?
- ▶ Wo wollen wir in 3 oder 5 Jahren stehen?

Die Vision wird dadurch entwickelt, dass man sich auf eine Zeitreise begibt. Das mag zunächst komisch klingen, aber genau das macht die Vision aus. Es darf während der Arbeit geträumt werden.

Welche Geschehnisse sind anders als heute und mit welchen erlebbaren Folgen? Bilder sind dabei wichtiger als Zahlen! Die Manager sollen perspektivisch und emotional gefühlt schon da gewesen sein, wo sie real hinkommen wollen.

Es hat sich bewährt, die Vision gemeinsam mit dem IT-Leitungsteam sowie der Geschäftsleitung zu entwickeln. Das heißt, es sind ca. 5–10 Personen beteiligt. Es muss kein gemeinsamer Workshop sein, sondern jeder Teilnehmer der Gruppe kann das für sich machen an einem Ort seiner Wahl und wann er Lust und Zeit dafür hat (man sollte den Teilnehmern eine Woche dafür zur Verfügung stellen).

Als Moderator bietet sich ein neutrale Person an, aber der CIO kann das auch selbst machen, wobei dann die Neutralität in Frage gestellt ist.

Als Erstes muss ein Zieldatum festgelegt werden. Es bietet sich ein Zeitraum von mindestens 3–4 Jahren und maximal 7–8 Jahren in der Zukunft an. 5 Jahre bildet da oft die goldene Mitte und so nehmen wird hier der 01.01.2025 als Zieldatum angenommen.

Um diese Vision oder das sogenannte Zielbild zu entwickeln, helfen die folgenden Fragen und Anleitungen:

1

Jeder der Teilnehmer versetzt sich jetzt in das Jahr 2025.

2

Man schaut sich an, was gerade passiert.

3

An welchen Themen wird gearbeitet? Was sind wichtige Projekt?

4

Worauf ist man im Jahr 2025 stolz? Was hat man gemeinsam erreicht?

5

Was ist alles schon da und worauf kann man aufbauen? Wie fühlt sich das an?

Wichtig ist es nun, diese ganzen Erkenntnisse in Prosa runterschreiben; ein weißes Blatt Papier, das man ganzseitig füllt, ist vollkommen ausreichend. Diese Werke sammelt der Moderator als objektiver und neutraler Experte für die Strategiearbeit. Es können durchaus zwei oder drei Versionen von der Vision bzw. dem Zielbild erstellt werden. Jetzt bekommt jeder Teilnehmer alle Dokumente zugeschickt mit der Bitte diese zu bewerten:

- ▶ Was ist gut?
- ▶ Was ist schlecht?
- ▶ Was fehlt?

Anschließend kommt erst der Workshop, in dem als Ziel eine Gesamtvision bzw. ein Gesamtzielbild aus allen Einzeldokumenten erstellt wird. Dazu treffen sich alle Teilnehmer, um aus den bekannten Einzeldokumenten ein Gesamtdokument und ein Gesamtzielbild zu erstellen. Dazu sind ca. 3 Stunden einzuplanen; idealerweise erfolgt die Erstellung des Gesamtdokumentes „live“ für alle ersichtlich in einem Word-Dokument, sodass alle mit dem gleichen Ergebnis vor Augen nach Hause gehen.

HOW TO? Beispiele für gute und schlechte IT-Zielbilder

😊	☹️
<p>„Wir entwickeln uns als IT zum Partner des Business auf Augenhöhe und treiben Innovationen im Bereich IoT für die Produktion voran. Dadurch können unsere Produkte schneller und kostengünstiger zum Kunden transportiert werden.“</p>	<p>„Wir liefern die innovativsten Spezial-Lösungen in unserem SAP“.</p>
<p>„Die IT ist in 2025 ein integraler Bestandteil des Unternehmens, der die Produkte für den Kunden mitentwickelt und durch KI-Innovationen im Bereich Vertrieb dafür sorgt, dass wir weiterhin Marktführer im Bereich xy sind“.</p>	<p>„Wir sorgen für Zufriedenheit bei unseren Anwendern mit einer State-of-the-Art-IT!“</p>



Sehen Sie die IT-Vision als ein Zielbild: Sie haben klar vor Augen wie das Unternehmen in 2025 aussieht und was die IT dazu beigetragen hat! Das runtergeschrieben ist die IT-Vision!

5

Wie kommen wir da hin? Die IT-Roadmap erstellen

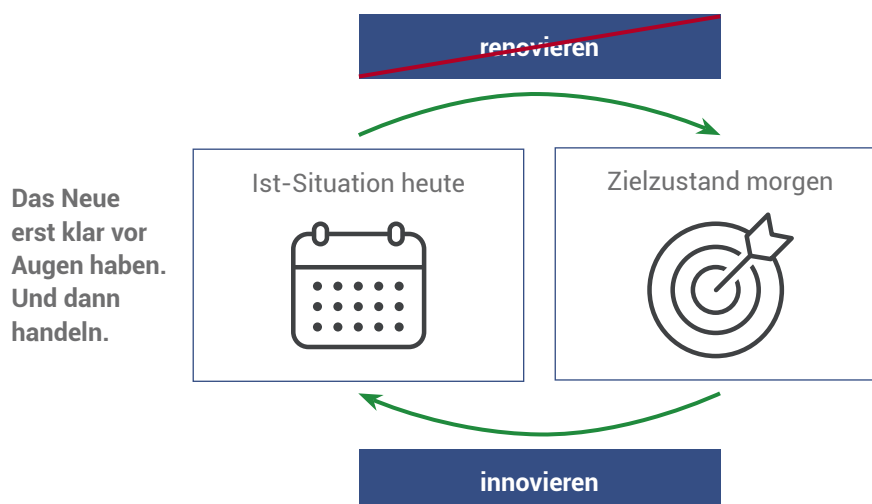
Jetzt kann der Weg von der heute bestehenden Ausgangssituation zur gerade entstandenen IT-Vision entwickelt werden.

Dabei ist es ganz wichtig nicht von heute bis zur IT-Vision im Jahr 2025 zu denken, sondern rückwärts.

Das heißt konkret:

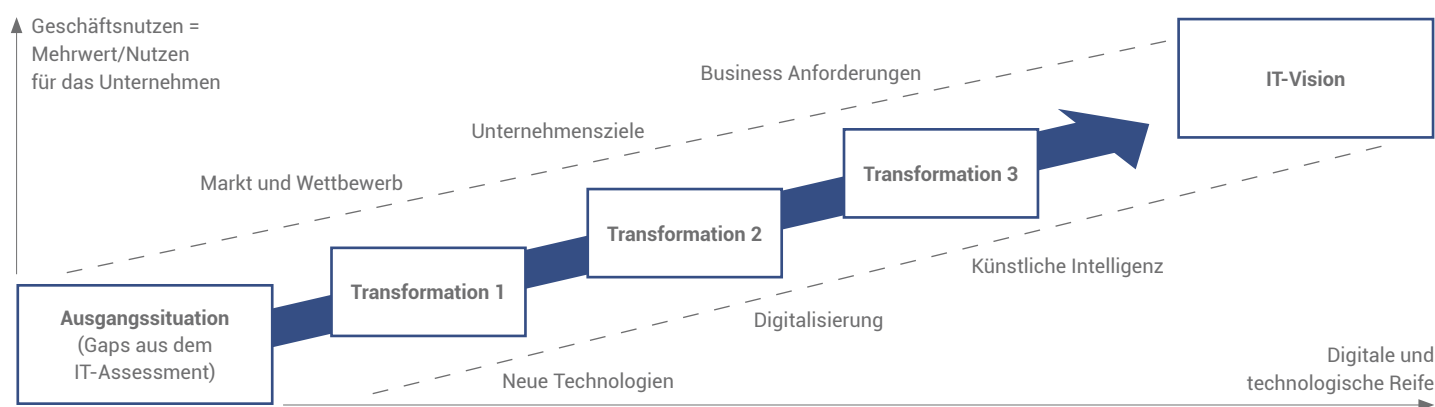
- 1 Man versetzt sich wieder in das Jahr, in dem das eigene Zielbild als IT-Vision konkretisiert wurde.
- 2 Was ist dort zu sehen? Was wurde erreicht?
- 3 Was waren damals erste Schritte, die konkret gegangen wurden?
- 4 Welche Maßnahmen wurden abgeleitet?
- 5 Welchen Schwierigkeiten ist man begegnet?
- 6 Wie wurde diese gemeistert?
- 7 Was braucht man also schon heute, um überhaupt dahin zu gelangen?

Das ist die sogenannte Arbeit an der „strategischen Lücke“. Diese strategische Lücke bezeichnet den Bereich, der zwischen dem im Zielbild Gesehenen liegt und dem was heute tatsächlich ist. Anders formuliert: „Was ist das Gap zwischen der Vision und dem heutigen Ist-Zustand?“



Die IT-Roadmap gibt eine Übersicht über alle wichtigen Themen, Aufgaben und Projekte für die kommenden 2 bis 3 Jahre auf einem Zeitstrahl. Der generelle Aufbau folgt der Strategiearbeit aus der Phase 3. Ausgangspunkt der IT-Roadmap ist das IT-Assessment mit seinen Ergebnissen und Gaps bzw. Deltas. Das Ziel der IT-Roadmap ist die IT-Vision, in der die Gaps und Deltas möglichst zum großen Teil durch mehrere Transformationsschritte aufgelöst worden sind. Die folgende Grafik zeigt dies beispielhaft:

Grafik 2: Aufbau der IT-Roadmap



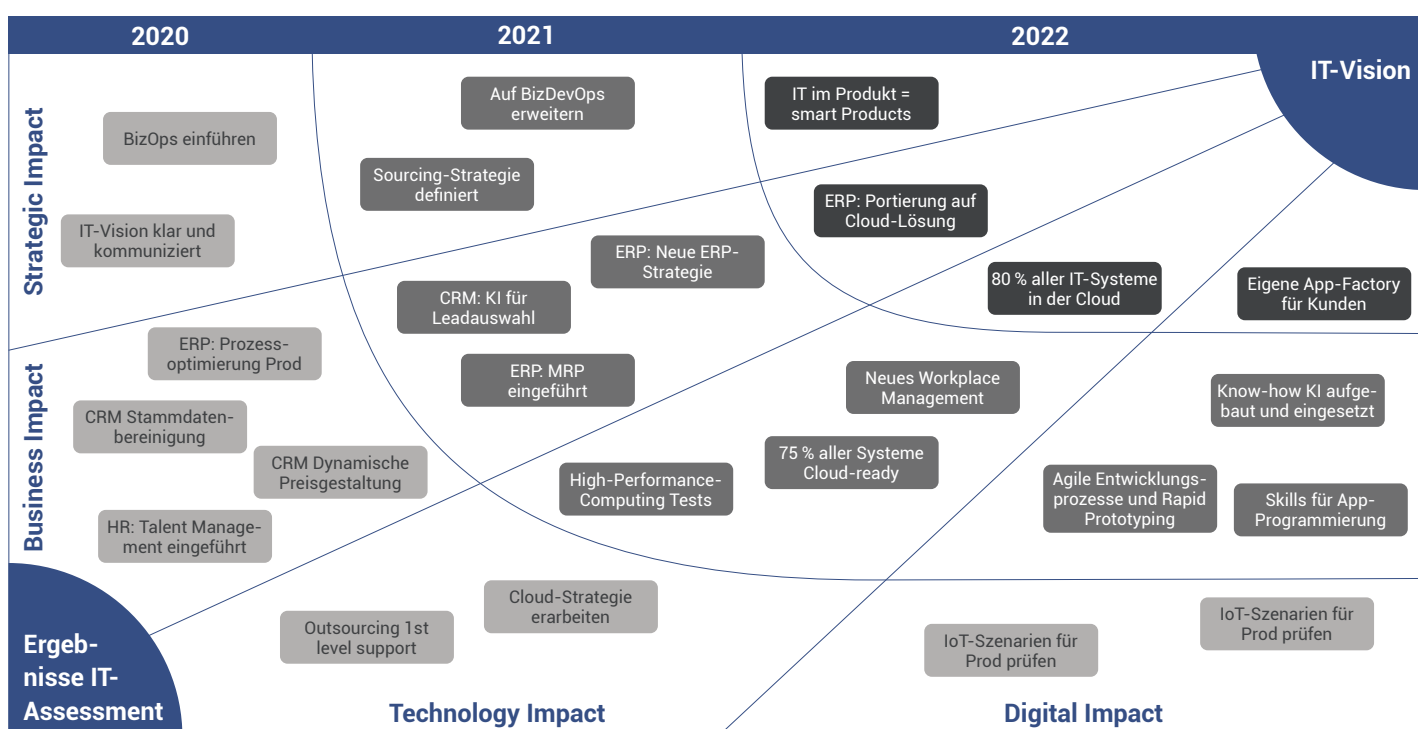
Die IT-Roadmap bildet damit einen verbindlichen Rahmen, der die Ergebnisse des IT-Assessments und der IT-Vision mit den dafür nötigen Transformationsschritten vereint.

“

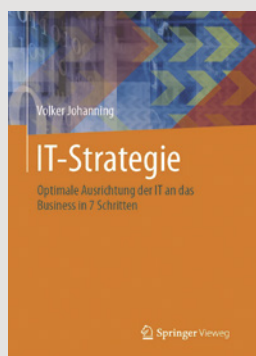
Die IT-Roadmap zeigt den Weg mit allen nötigen Transformationsschritten zur Erreichung der IT-Vision!

Um diese Transformationsschritte lebendig zu machen, kann ein Bebauungsplan darauf gesetzt werden. Die Schritte der Transformation bekommen dann Kontur und werden auf Jahresscheiben geteilt mit konkreten IT-Projekten „bebaut“. Dies kann dann beispielhaft mit den im IT-Assessment bereits benutzten vier Ebenen von Strategic Impact bis Digital Impact folgendermaßen aussehen:

Grafik 3: Die IT-Roadmap mit Projekten in Jahresscheiben



So wird sehr schnell deutlich, was auf der IT-Roadmap in den kommenden Jahren „geliefert“ wird und wie das auf die IT-Vision des Unternehmens einzahlt.



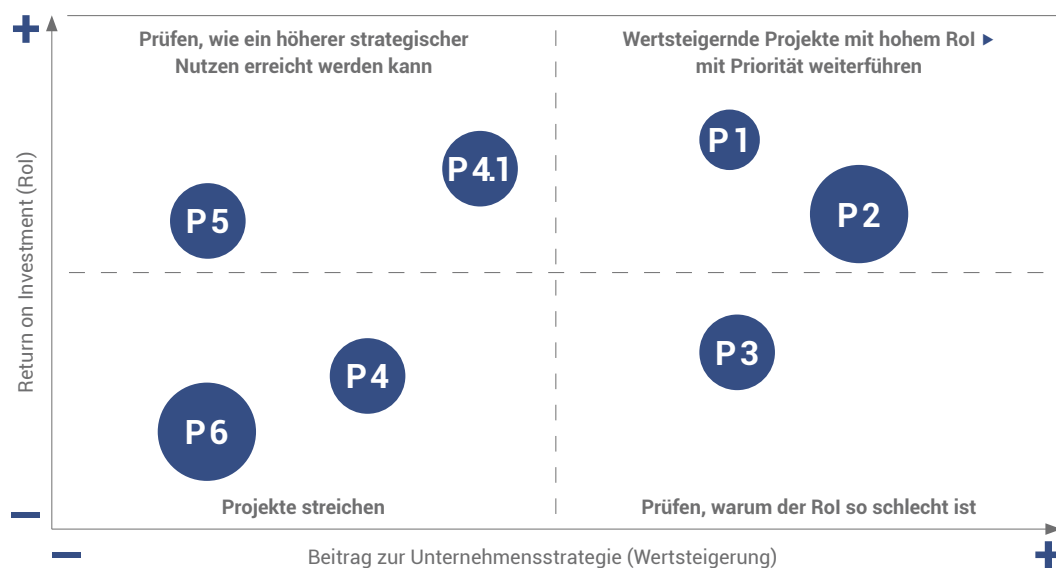
Das Buch „IT-Strategie“ von Volker Johanning erscheint im November in der 2. Auflage wieder im Springer-Verlag. Dort finden Sie weitergehende Themen zur Organisation, IT Applikationslandschaft und der IT-Governance.

6

Was davon bringt Mehrwert? Wirtschaftlichkeit herstellen mit einem IT-Portfolio

Damit die Roadmap nur die wirtschaftlich sinnvollen Projekte enthält, folgt noch eine Schleife zur Validierung und vor allem Priorisierung aller Projekte. Dabei hilft das Portfolio-Management.

Grafik 4: IT Portfolio-Management zur Priorisierung der Roadmap-Projekte nach Wirtschaftlichkeit



Auf der x-Achse wird der Return on Invest (RoI) abgetragen und auf der y-Achse der strategische Nutzen und Mehrwert des Projektes für das Unternehmen. Das Kreisvolumen zeigt die Größe des Projektes im Sinne des notwendigen Projektbudgets.

So wird schnell deutlich, dass alle Projekte im oberen rechten Quadranten auf jeden Fall umgesetzt werden müssen. Die im linken unteren Quadranten müssen konsequenterweise gestrichen werden (es sei denn, es handelt sich um gesetzliche oder sicherheitskritische Anforderungen, die umgesetzt werden müssen).

Die Projekte im rechten unteren Quadranten wie auch im linken, oberen Quadranten sollten jeweils noch einmal eingehend geprüft werden. Eine Entscheidung des Management gibt diese frei oder streicht sie (bitte mit dem Hinweis in einem Protokoll, warum diese Entscheidung getroffen wurde).

“

Seien Sie konsequent: **Streichen** Sie alle Projekte, die keinen Beitrag zur UN-Strategie leisten und einen schlechten RoI haben!

7

**Was wird benötigt, um das
Zielbild erfolgreich zu erreichen?
Die strategische Lücke
und deren Maßnahmen**

Die IT-Roadmap steht und die darin enthaltenen Projekte sind alle auf Wirtschaftlichkeit geprüft. Damit die Ziele der IT-Roadmap auch erfolgreich erreicht werden, müssen jetzt einige Randbedingungen geprüft werden.

Typische Fragen, die zur Gap-Analyse zwischen heutigem Stand und dem angestrebten Level dienen, können helfen die strategische Lücke bis zur erfolgreichen Umsetzung der IT-Roadmap darzustellen:

1	Ist der Wissensstand auf IT und Fachbereichsebene ausreichend?
2	Gibt es auf Fachbereichsebene entsprechende Product Owner oder Process Experts, die die Projekte fachlich führen können?
3	Ist die IT-Architektur und Systemlandschaft ausreichend zur Umsetzung aller Projekte? (z. B. gibt es schon eine evtl. notwendige Digitalisierungsplattform?)
4	Ist für Zukunftsthemen wie zum Beispiel Künstliche Intelligenz (KI), Big Data (BI) oder IoT ausreichend Know-how in der IT und in den Fachbereichen vorhanden?
5	Passt die aktuelle Sourcing-Strategie für die anstehenden Herausforderungen und zum Zielbild oder muss nachjustiert werden?
6	Gibt es einen Change Manager, der den Veränderungsprozess aktiv begleitet?

Es muss darüber hinaus ein Projektteam für die IT-Roadmap aufgesetzt werden. Dazu gehören folgende Rollen:

- ▶ Sponsor bzw. Auftraggeber des Projektes
- ▶ Lenkungsausschuss
- ▶ Projektleiter oder Programm Manager
- ▶ Teil-Projektleiter bzw. Projektleiter
- ▶ Change Manager als aktive Begleitung
- ▶ Projekt Controller

Darüber hinaus sollten die Jahresscheiben und die Projekte im IT-Roadmap-Programm budgetseitig geplant werden und qualitativ im Sinne der Anforderungen konzeptioniert werden. Hier kann das Management der Projekte auf Basis von OKRs sehr hilfreich sein.



Vier Erfolgsfaktoren dem Weg zur erfolgreichen IT-Roadmap

Erfolgsfaktor 1: Den Business Impact von IT deutlich aufzeigen

Für jedes der in der IT-Roadmap final verbliebenen Projekte sollte die IT und der CIO immer griffbereit oder sogar aus dem Kopf wissen, welchen wirtschaftlichen Nutzen dieses Projekt dem Unternehmen bringt.

Jedes Projekt hat also einen klaren Business Case in Form von mindestens den folgenden drei Dingen:

1

Beschreibung des strategischen Nutzens und Mehrwertes mit Zahlen, Daten und Fakten. Minimum zwei strategische Nutzenaspekte sind dargestellt. Beispiel:

- ▶ Die aktuelle Lead-Quote im Vertrieb beträgt 45%. Mit einem neuen CRM schaffen wir 80%.
- ▶ Aktuell sind die Kundenstammdaten nicht gut gepflegt und es gibt viele Dopplungen oder wichtige Kunden/Leads existieren gar nicht im CRM. Durch das neue CRM und die Rolle des Stammdatenverantwortlichen steigt die Vertriebsquote um mindestens 25% und damit der Umsatz um mind. 10%.

2

Der ROI (Return on Investment) eines jeden Projektes ist berechnet und positiv. Das Management kann diese Rechnung nachvollziehen und stimmt ihr zu.

3

Die Verantwortlichkeit für das Projekt ist sowohl im Fachbereich als auch in der IT klar geregelt und die Projektstruktur professionell aufgesetzt (Steering Committee bzw. Lenkungsausschuss, Sponsor des Projektes, Meetingfrequenz, etc.)

So wird sichergestellt, dass die Projekte auf der IT-Roadmap transparent und erfolgreich umgesetzt werden können und immer klar ist, warum dies gemacht wird. Denn nur dies vermittelt den Mitarbeitern den notwendigen Sinn für ihr tägliches Arbeiten an der erfolgreichen Umsetzung der IT-Roadmap.

Erfolgsfaktor 2: Die Geschäftsleitung und die Fachbereichsleiter aktiv miteinbeziehen

Für den Erfolg der IT-Roadmap ist nicht nur die IT verantwortlich, sondern es ist sehr wichtig, dass der CIO von Anfang klar macht, dass es ein Gemeinschaftsprojekt auf Augenhöhe mit allen Fachbereichen ist.

Gerade in den Entwicklungsprozessen der Vision/des Zielbildes genau wie auch bei der Wirtschaftlichkeit mit dem Portfolio muss die Geschäftsleitung sich aktiv einbringen und die Führung übernehmen.

Denn es geht am Ende um die Umsetzung von Projekten, die dem Unternehmen einen spürbaren Nutzen und Mehrwert bringen sollen. Und welche Projekte das sind, das wissen nur die Geschäftsleitung und die Fachbereichsleiter. Daher müssen diese bei der Gestaltung des Zielbildes aktiv mitwirken und es als Ihre Aufgabe ansehen ein für sie möglichst ideales Zielbild zu entwickeln.

Es ist darüber hinaus sehr wichtig auch die weiteren Stakeholder für die Umsetzung der IT-Roadmap zu erkennen. Dazu helfen folgende Fragen:

- ▶ Wer sind die Key-Player für diesen Veränderungsprozess hin zum IT-Zielbild? Auch an den Betriebsrat denken!
- ▶ Wer unterstützt aktuell?
- ▶ Wer tritt eher auf die Bremse?

Sie als CIO haben die Aufgabe auf der einen Seite klarzustellen, dass dies kein reines IT-Thema ist, auch wenn „IT-Roadmap“ dransteht. Auf der anderen Seite müssen Sie führen und moderieren, in dem Sie alle Beteiligten aktiv an den Tisch bringen. Sprechen Sie auch offen Ängste, Befürchtungen und Beteiligte an, die nicht mitwirken oder auf der Bremse stehen. Agieren Sie als Gestalter dieses Veränderungsprozesses.

Erfolgsfaktor 3: Mehr und besseres Marketing in eigener Sache

Bevor strategische Themen angegangen werden, muss bewusst Zeit dafür vorhanden sein. Ansonsten ist die Gefahr einer unreifen und vor allem nicht akzeptierten Strategie und Vision sehr groß. Und ganz ehrlich: Das richtet mehr Unheil an als das es einem als CIO nützt!

- ▶ **Kommunikationsplan:** Wen trifft man wann? Hierfür müssen Regeltermine eingestellt werden.
- ▶ **Newsletter:** Kein Prosa, sondern 3 bis maximal 4 Themen und diese Themenabschnitte maximal 500–600 Wörter, mit professionellen Bildern auflockern (bitte keine Screenshot-Sammlung, sondern Bilder mit den Beteiligten), Erfolgsprojekte darstellen, aber auch mal das ein oder andere negative offen zugeben und zeigen, wie man das Thema in den Griff kriegen will (und sich daran auch messen lassen).

Jetzt ist es an der Zeit, diese IT-Roadmap vorzustellen und idealerweise in einer Art „**IT-Roadshow**“ im Unternehmen bekannt zu machen. Damit schlägt man zwei Fliegen mit einer Klappe:

- ▶ Man schafft Transparenz und kann Feedbackschleifen mit allen wichtigen Stakeholdern drehen und damit die IT-Roadmap weiter zu optimieren.
- ▶ Man zurrt ein echtes Programm für die IT fest, welches auch geliefert werden muss. Das bringt einen in Zugzwang, was aber auch positiv ist, da man daran messen lassen kann.

Diese Präsentation kann man individuell gestaltet und anpassen, indem man die Vorlage unter www.johanning.de/100-tage-cio herunterlädt.

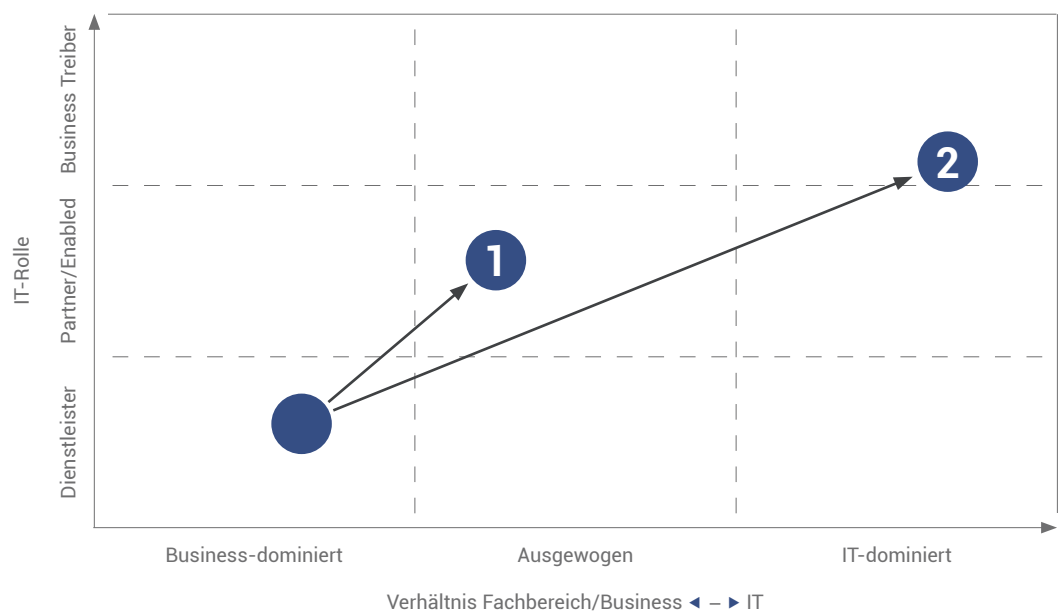
Erfolgsfaktor 4: Die Rolle der IT klar definieren

Die IT-Roadmap bildet einen längeren Zeitstrahl ab und Sie werden drei bis fünf Jahren mit diesen Themen des neuen Zielbildes betraut sein. Um diese Projekte erfolgreich abzuschließen bedarf es nicht nur des schon besagten Projektmanagements oder einer Sourcing-Strategie und Personalarbeit, sondern vor allem Change Fähigkeiten sind gefragt.

Es ist ein Veränderungsprozess und alle Mitarbeiter der IT als auch der Fachbereiche sind davon betroffen. Alle wollen und müssen ständig auf dem Laufenden gehalten werden und wollen informiert sein.

Ihre Rolle ist die eines Change Leaders. Sie wachsen aus einer heutigen Dienstleisterrolle in eine gestalterische Rolle hinein. Das folgende Schaubild zeigt mögliche Entwicklungspfade dazu.

Grafik 5: Rolle der IT



Sie wachsen in eine Rolle hinein, die nicht mehr in die Tiefe gehendes IT-Fachwissen erfordert, sondern viel mehr folgende:

- ▶ **Verständnis und Umgang mit Veränderungsprozessen:** Als Change Leader müssen Sie Stimmungen früh wahrnehmen können, darauf angemessen reagieren und zu einer Art Dirigent aller an der IT-Roadmap Beteiligten werden.
- ▶ **Kommunikation:** Wann, wie mit wem? Es ist wichtig frühzeitig mit allen Stakeholdern über alle anstehenden Probleme und Erwartungen zu sprechen. Halten Sie jeden informiert.
- ▶ **Leadership:** Auf Augenhöhe mit der Unternehmensleitung das Zielbild 2025 aktiv managen und damit Mehrwert und Nutzen schaffen für das Unternehmen und seine Kunden.

9

Fazit und Ausblick

Die Entwicklung einer IT-Roadmap gleicht einer Reise und zugleich einer Zeitreise. Denn Sie begeben sich bewusst in die Zukunft und malen sich diese gemeinsam mit allen Fachbereichsverantwortlichen aus. Dies mag in einem eher rational agierenden Umfeld zunächst schwierig anmuten, aber es hilft allen Beteiligten ein klares Zielbild vor Augen zu haben und zu wissen was auf dem Weg dorthin wirklich zu tun ist.

Mit diesem Zielbild stellen Sie als CIO insbesondere drei Dinge ganz besonders heraus:

- 1 Die IT und Sie als CIO wissen ganz genau was getan werden muss und vor allem: Was **nicht** getan werden muss. ▶ Damit ist das Anforderungsmanagement endlich entlastet.
- 2 Die Geschäftsleitung und die Fachbereiche sind die Ersteller des Zielbildes und damit aktiv in den Prozess zur Definition der IT-Roadmap involviert. ▶ Die IT liefert genau das, was dem Unternehmen hilft und zeigt echten Mehrwert und Nutzen.
- 3 Ressourcen im Sinne von Personal. Budget und notwendigem Wissen können über einen gewissen Zeitraum genau geplant werden. ▶ Der ständige Kampf um Ressourcen ist damit passé.

Weitere Informationen zu diesem Thema finden Sie unter www.johanning.de/it-strategie.

Ich denke und hoffe, dass viele Aspekte dieses komplexen Themas klargeworden sind, weiß aber auch, dass der Teufel oft im Detail steckt. Wenn Sie spezielle Unterstützung brauchen, etwa für konkrete Belange Ihres eigenen Unternehmens, oder wenn Sie mir Feedback zu diesem Strategiepapier geben wollen, melden Sie sich gerne jederzeit bei mir: 0160-90 15 96 62 oder volker@johanning.de.



Zeigen Sie als CIO, dass Sie die Zukunft des Unternehmens erfolgreich anpacken wollen. Die IT-Roadmap wird die Geschäftsleitung davon überzeugen, dass Sie ein wesentlicher Treiber zur Erreichung der Unternehmensziele sind!

10

Über den Autor und Kontakt

“

Durch die Digitalisierung und neue Technologien, die ganze Geschäftsmodelle revolutionieren, stehen Unternehmen unter großem Druck! Die meisten der Themen sind nicht ohne IT zu schaffen. Um erfolgreich in die Zukunft gehen zu können, muss klar sein, was konkret gefordert und getan werden muss. Eine IT- und Digitalisierungsroadmap ist dabei das Mittel zur Wahl, um wirtschaftlich und für jeden transparent die Zukunft erfolgreich zu gestalten.



20 Jahre Erfahrung im Management von Konzernen und mittelständischen Hidden Champions helfen dabei den Business Impact für die Digitalisierung und IT zu hebeln. Volker Johanning ist Experte für das Turn-Around-Management von mittelständischen Unternehmen und großen IT-Organisationen.

Der Top-Managementberater und Autor sammelte umfangreiche Erfahrungen im Management von großen Konzernen wie BASF, KPMG, ZF Friedrichshafen, Continental und Volkswagen/Audi sowie im mittelständisch geprägten Umfeld bei Hidden Champions wie RATIONAL AG, Valora, Pöppelmann oder Grimme.

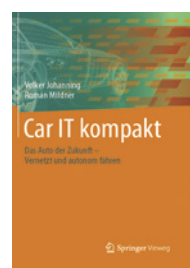
Seit Anfang 2010 ist Herr Johanning als freiberuflicher Interim Manager und Strategieberater tätig. Er begleitet Unternehmen bei der Neuausrichtung Ihrer IT-Organisation, dem „Fit-Machen“ für die Digitalisierung und dem Turn-Around in schwierigen Unternehmenslagen. Wichtig ist ihm dabei immer, den Business Impact und den Mehrwert von Digitalisierung und IT deutlich zu machen.

Kontakt

Volker Johanning
Management Consulting
Lange Horst 8
49448 Marl am Dümmersee
Telefon: +49 5443 99 8 99 10
Telefax: +49 5443 99 8 99 22
Email: volker@johanning.de
Website: www.johanning.de

Neben den Abschlüssen als Diplom Informatiker FH und Diplom Kaufmann hat er zahlreiche Weiterbildungen absolviert. Unter anderem als Restrukturierungs- und Sanierungsberater am IFUS-Institut in 2017, als zertifizierter Coach bei Rauen/Steinhübel in 2010, als Organisationsentwickler bei Steinhübel in 2016 sowie als Strategieberater IHK in 2014.

Im November 2014 wurde sein erstes Buch „IT Strategie“ im Springer-Verlag veröffentlicht. Hierzu wird gerade an der zweiten Auflage gearbeitet, die im Herbst 2019 herauskommen wird. In 2015 erschien sein zweites Buch „Car IT: Vom vernetzten Auto zum autonomen Fahren“.



Copyright

Alle Rechte an den vorliegenden Inhalten liegen bei Volker Johanning. Die Daten und Informationen bleiben Eigentum von Volker Johanning Management Consulting. Vervielfältigungen, auch auszugsweise, bedürfen der schriftlichen Genehmigung der Volker Johanning Management Consulting.

Gestaltung, Layout und Infografiken:

GrafikDesign Brigitte Kramer
info@brigitte-kramer.net
www.brigitte-kramer.net



VOLKER JOHANNING
STRATEGIEN FÜR DEN DIGITALEN WANDEL

Volker Johanning Management Consulting

Lange Horst 8

49448 Marl am Dümmersee

Telefon: +49 5443 99 8 99 10

Telefax: +49 5443 99 8 99 22

Email: volker@johanning.de

Website: www.johanning.de