

---

WHITEPAPER · TRANSFORMATION & CLOUD

# Technology Roadmapping und architekturgeführte Transformation

---

HERAUSGEBER

Manuel Fernandez

VERÖFFENTLICHT

15. Oktober 2026

---

## 01 Executive Summary

Ein Zielbild ist noch keine Strategieumsetzung. Zwischen einer abgestimmten Zielarchitektur und dem ersten Release liegt die Frage, in welcher Reihenfolge, mit welchen Mitteln und unter welchen Abhängigkeiten sich das Unternehmen dorthin bewegt – und wie diese Reihenfolge gesteuert wird, wenn sich Rahmenbedingungen ändern.

Dieses Whitepaper beschreibt, wie aus einem Zielbild eine belastbare Technology Roadmap entsteht: über definierte Zwischenzustände (Transitionsarchitekturen oder Plateaus), daraus abgeleitete Arbeitspakete, eine Abhängigkeits- und Kritischer-Pfad-Analyse, nachvollziehbare Priorisierung entlang von Wert, Risiko, Abhängigkeit und Kapazität sowie eine Roadmap-Governance mit festem Review-Rhythmus. Die Kernaussage: Eine Roadmap ist ein Entscheidungsinstrument, kein Zeitstrahl. Sie trägt nur, wenn jeder Zwischenzustand für sich betriebsfähig ist und Nutzen stiftet, wenn Änderungen geregelt erfolgen und wenn der Übergang in Programm- und Release-Planung ohne Informationsverlust gelingt.

Zielgruppe sind IT-Leitung, Enterprise- und Solution-Architekten, Portfolio- und Programmverantwortliche sowie Controlling. Zielarchitektur, Architekturprinzipien, Capability Mapping und Architektur-Governance behandelt das DIP-Whitepaper „Enterprise Architecture und Technology Strategy“; das vorliegende Dokument setzt voraus, dass ein solches Zielbild existiert oder parallel entsteht, und konzentriert sich auf dessen Umsetzung.

---

## 02 Problemstellung

Viele Organisationen verfügen über Zielbilder und über Projektportfolios – aber nicht über eine belastbare Verbindung zwischen beiden. Typische Symptome:

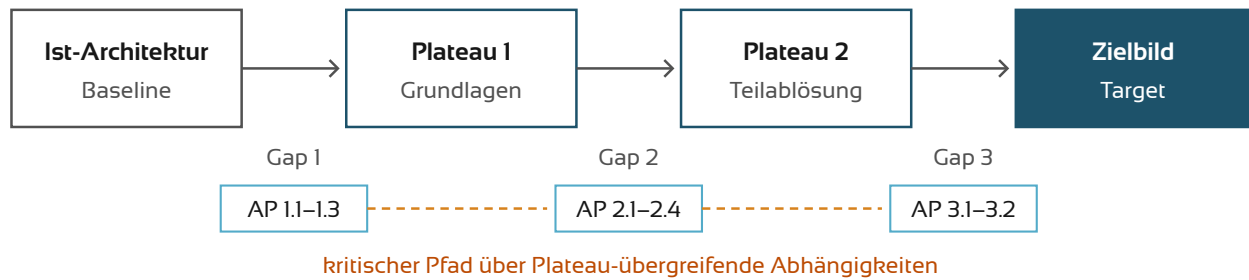
- **Sprung statt Weg:** Die Roadmap kennt nur Ist und Ziel. Zwischenzustände, in denen Alt- und Neusysteme nebeneinander betrieben werden, sind weder entworfen noch budgetiert.
- **Liste statt Netz:** Vorhaben werden als unabhängige Zeilen geplant. Technische Voraussetzungen – Identitätsplattform, Integrationsschicht, Datenmodell – sind nicht als Abhängigkeiten sichtbar und verzögern später mehrere Vorhaben gleichzeitig.
- **Priorisierung nach Lautstärke:** Ohne gemeinsame Kriterien setzt sich durch, wer am meisten Druck erzeugt. Grundlagenarbeit ohne direkten Fachnutzen fällt systematisch nach hinten.
- **Kapazität wird ignoriert:** Die Roadmap ist in Summe nicht leistbar, weil dieselben Schlüsselpersonen in mehreren Vorhaben eingeplant sind.
- **Roadmap ohne Pflege:** Einmal beschlossen, veraltet sie. Änderungen entstehen informell in Projekten, das Management steuert auf Basis eines überholten Bildes.
- **Bruch zur Delivery:** Programm- und Release-Planung entstehen unabhängig von der Roadmap; Architekturentscheidungen gehen bei der Übergabe verloren.

Die Folgen sind selten spektakulär, aber teuer: Übergangslösungen werden zum Dauerzustand, Vorhaben warten aufeinander, und Investitionen lassen sich im Nachhinein kaum einem strategischen Ziel zuordnen. Das Problem liegt dabei weniger in fehlender Methodik als in der fehlenden Verbindung von Architekturarbeit, Portfoliosteuerung und Projektmanagement.

---

## 03 Vorgehen und Phasen

Das Vorgehen orientiert sich an den Phasen E „Opportunities & Solutions“ und F „Migration Planning“ des TOGAF Standard der The Open Group sowie an den Implementation-&Migration-Elementen von ArchiMate (Plateau, Gap, Work Package, Deliverable, Implementation Event). Beide liefern Begriffe und Struktur; die Ausgestaltung richtet sich nach Organisation und Vorhaben. DIP verbindet dabei Architekturarbeit mit Projekt- und Programmmanagement – von der Initialanalyse und gemeinsam mit dem Management definierten Entscheidungskriterien bis zu Roadmaps, Arbeitspaketen und deren Monitoring.



Jedes Plateau ist betriebsfähig, stiftet eigenen Nutzen und ist ein Entscheidungspunkt

Abbildung 1: Transitionsarchitekturen (Plateaus) zwischen Ist und Zielbild. Je Lücke (Gap) entstehen Arbeitspakete (AP); Abhängigkeiten über Plateaus hinweg bilden den kritischen Pfad.

## 01 Ausgangslage und Zielbild verbindlich machen

Ist-Architektur und Zielbild werden auf einem gemeinsamen Detaillierungsniveau beschrieben, sodass ein Vergleich möglich ist. Ergänzt werden die strategischen Treiber, feste Termine (etwa Vertrags- oder Supportenden), Budgetrahmen und Restriktionen. Ohne diese Grundlage ist jede Reihenfolge willkürlich.

## 02 Lückenanalyse (Gap-Analyse)

Je Architekturdomäne – Geschäft, Daten, Anwendungen, Technologie – wird festgehalten, was hinzukommt, was entfällt und was sich verändert. Jede Lücke erhält eine kurze Beschreibung, betroffene Capabilities und Systeme sowie eine erste Einschätzung von Aufwand und Risiko. Lücken, die nur gemeinsam geschlossen werden können, werden gruppiert.

## 03 Transitionsarchitekturen (Plateaus) entwerfen

Zwischenzustände werden so geschnitten, dass jeder für sich stabil betrieben werden kann und messbaren Nutzen stiftet. Je Plateau werden Übergangslösungen – temporäre Schnittstellen, Parallelbetrieb, Datensynchronisation – explizit beschrieben und mit Aufwand bewertet. Ein Plateau ist zugleich ein Entscheidungspunkt: Hier kann die Organisation anhalten, die Richtung prüfen oder die Folgeschritte neu priorisieren.

## 04 Arbeitspakete ableiten und bündeln

Aus den Lücken entstehen Arbeitspakete mit Ziel, Ergebnis (Deliverable), Abgrenzung, verantwortlicher Rolle, Grobaufwand und benötigten Kompetenzen. Pakete werden zu Vorhaben bzw. Programmen gebündelt, wenn sie dasselbe Plateau adressieren oder dieselben Teams beanspruchen.

---

## 05 Abhängigkeiten und kritischen Pfad analysieren

Abhängigkeiten werden typisiert: technisch (Plattform vor Anwendung), fachlich (Prozessänderung vor Systemeinführung), organisatorisch (Entscheidung, Vertrag, Ausschreibung) und ressourcenbedingt (dieselben Schlüsselpersonen). Aus dem Netz ergibt sich nach der Critical Path Method die Kette ohne Puffer. Arbeitspakete auf dem kritischen Pfad erhalten besondere Aufmerksamkeit in Besetzung, Risikomanagement und Reporting.

---

## 06 Priorisieren und Investitionsentscheidung vorbereiten

Vorhaben werden nach gemeinsam festgelegten Kriterien bewertet (Abschnitt 04) und gegen die verfügbare Kapazität geplant. Ergebnis ist eine Entscheidungsvorlage mit Varianten, nicht eine einzelne Empfehlung ohne Alternativen.

---

## 07 Roadmap und Migrationsplan verabschieden

Die Roadmap zeigt Plateaus, Vorhaben, Meilensteine und Abhängigkeiten; der Implementierungs- und Migrationsplan ergänzt Verantwortliche, Budgets, Risiken und Eingangskriterien. Mit der Freigabe beginnt der Governance-Zyklus (Abschnitt 05).

---

# 04 Priorisierung und Investitionsentscheidungen

Priorisierung ist die Stelle, an der Strategie konkret wird. Bewährt hat sich, vier Dimensionen getrennt zu bewerten und erst danach zusammenzuführen:

- |                                                                                                                    |                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| — <b>Wert:</b> Beitrag zu strategischen Zielen und Capabilities, Kostenwirkung, regulatorische Notwendigkeit.      | — <b>Abhängigkeit:</b> Wie viele Folgevorhaben ein Vorhaben ermöglicht oder blockiert.                 |
| — <b>Risiko:</b> Risiko der Umsetzung und Risiko des Nichtstuns, etwa auslaufender Support oder Sicherheitslücken. | — <b>Kapazität:</b> Verfügbarkeit von Budget, Teams und Schlüsselkompetenzen im betrachteten Zeitraum. |

Eine mögliche Methode ist Weighted Shortest Job First (WSJF) aus dem Scaled Agile Framework (SAFe): Die Verzögerungskosten (Cost of Delay) – zusammengesetzt aus Geschäftswert, Zeitkritikalität sowie Risikoreduktion bzw. ermöglichter Chance – werden durch die Größe des Vorhabens geteilt. WSJF eignet sich gut für den Vergleich vieler ähnlich geschnittener Vorhaben, ersetzt aber weder die Abhängigkeitsanalyse noch die Investitionsentscheidung für große Grundlagenvorhaben. Alternativen sind gewichtete Scoring-Modelle oder eine Bewertung nach Kapitalwert, sofern belastbare Finanzdaten vorliegen.

Für Investitionsentscheidungen gilt: Freigaben erfolgen je Plateau oder Tranche, nicht für die gesamte Roadmap auf einmal. So bleiben Optionen erhalten, und jede Folgeentscheidung kann auf Erkenntnissen aus dem vorherigen Abschnitt aufbauen. Grundlagenvorhaben ohne direkten Fachnutzen werden bewusst über ihren Abhängigkeitswert begründet.

Kapazität wird nicht erst nach der Priorisierung geprüft, sondern ist Teil davon. Praktikabel ist eine einfache Gegenüberstellung je Planungsperiode: benötigte Rollen und Kompetenzen aus den Arbeitspaketen gegen die tatsächlich verfügbaren Teams, einschließlich des Anteils, den Betrieb und Wartung binden. Wo Schlüsselpersonen mehrfach verplant sind, wird entweder die Reihenfolge angepasst, gezielt Unterstützung aufgebaut oder ein Vorhaben bewusst zurückgestellt. Eine Roadmap, die in Summe nicht leistbar ist, verschiebt die Priorisierung nur in die Projekte – dorthin, wo sie am wenigsten transparent stattfindet.

#### HYPOTHETISCHES BEISPIEL

Drei Vorhaben konkurrieren: ein neues Kundenportal mit hohem Fachwert, eine zentrale Identitätsplattform und die Ablösung einer Berichtsdatenbank. Nach WSJF läge das Portal vorn. Die Abhängigkeitsanalyse zeigt jedoch, dass Portal und zwei weitere geplante Vorhaben die Identitätsplattform voraussetzen. Entscheidung: Identitätsplattform in Plateau 1, parallel ein schmaler Portal-Prototyp zur Klärung der Anforderungen; die Berichtsdatenbank wird verschoben, weil ihr Supportende eine spätere Ablösung zulässt. Die Begründung wird im Entscheidungslog dokumentiert.

## 05 Roadmap-Governance und Übergang in die Delivery

Die PMI-Norm „The Standard for Portfolio Management“ und ISO 21504 beschreiben Portfoliomanagement als fortlaufenden Prozess aus Bewertung, Auswahl, Ausbalancierung und Überwachung. Für die Roadmap bedeutet das ein mehrstufiges Gremien- und Terminmodell:

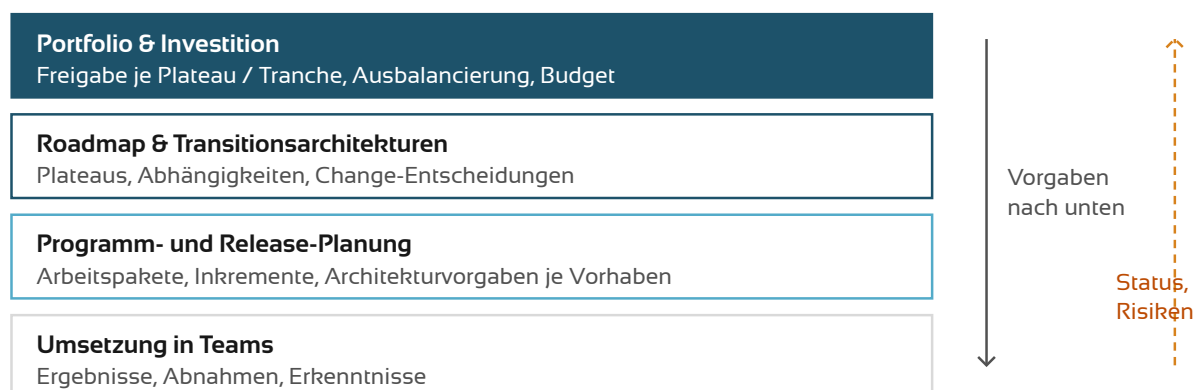


Abbildung 2: Steuerungsebenen von der Investitionsentscheidung bis zur Umsetzung. Vorgaben fließen nach unten, Fortschritt, Risiken und Änderungsbedarf nach oben.

## Review-Rhythmus und Change der Roadmap

- **Regelmäßiger Roadmap-Review**, abgestimmt auf Planungs- und Budgetzyklen des Unternehmens: Fortschritt je Plateau, Status des kritischen Pfads, neue Treiber, Kapazitätslage.
- **Ereignisgetriebene Reviews** bei wesentlichen Änderungen, etwa neuen regulatorischen Anforderungen, Abkündigungen oder Budgetverschiebungen.
- **Geregelter Änderungsprozess**: Änderungsantrag mit Auswirkungsanalyse auf Plateaus, Abhängigkeiten und Kapazität; Entscheidung durch das zuständige Gremium; Versionierung der Roadmap und Eintrag im Entscheidungslog.
- **Klare Toleranzen**: Innerhalb vereinbarter Grenzen entscheiden Programmverantwortliche selbst, darüber hinaus wird eskaliert.

Für die Gremien gilt: Architektur, Portfolio- und Programmverantwortliche, Fachbereiche und Controlling sitzen am selben Tisch. Architekten bewerten Auswirkungen auf Plateaus und Abhängigkeiten, Programmverantwortliche auf Termine und Kapazität, das Controlling auf Budget und Freigaben.

## Übergang in Programm- und Release-Planung

Jedes freigegebene Vorhaben erhält ein Übergabepaket: Zielplateau, Arbeitspakete, Abhängigkeiten, Architekturvorgaben, Eingangs- und Abschlusskriterien. Im TOGAF Standard übernimmt Phase G „Implementation Governance“ diese Rolle, etwa über Architekturverträge. Ob das Vorhaben klassisch, agil oder hybrid umgesetzt wird, entscheidet sich nach Vorhaben; die Roadmap gibt Ziel und Rahmen vor, nicht die Methode. Release- und Inkrementpläne werden mit den Meilensteinen der Roadmap verknüpft, damit Verzögerungen auf dem kritischen Pfad früh sichtbar werden.

## Fortschritt messen, ohne Scheinpräzision

Fortschritt wird am erreichten Zustand gemessen, nicht am verbrauchten Budget. Geeignet sind überprüfbare Kriterien: Ist ein Plateau gemäß Definition erreicht und abgenommen? Sind Übergangslösungen wieder zurückgebaut? Welche Altsysteme sind tatsächlich abgeschaltet? Welche Capabilities stehen im vereinbarten Umfang zur Verfügung? Kennzahlen werden erst festgelegt, wenn ihre Datengrundlage geklärt ist; Ausgangswerte werden vor Beginn erhoben, nicht nachträglich geschätzt.

Ergänzend zeigt ein Abgleich von Plan und Ist auf dem kritischen Pfad, ob Folgeplateaus gefährdet sind. Abweichungen werden nicht geglättet, sondern mit Ursache und Gegenmaßnahme berichtet. Ein ehrlich gemeldeter Verzug ist für die Steuerung wertvoller als ein durchgehend grüner Status, der erst kurz vor einem Meilenstein kippt.

---

## 06 Artefakte und Deliverables

### Planung und Entscheidung

- Gap-Analyse je Architekturdomäne
- Beschreibung der Transitionsarchitekturen inkl. Übergangslösungen
- Arbeitspaketliste mit Deliverables und Verantwortlichen
- Abhängigkeitsnetz mit kritischem Pfad
- Priorisierungsmodell und Entscheidungsvorlage mit Varianten

### Steuerung und Übergabe

- Versionierte Roadmap und Implementierungs- und Migrationsplan
- Governance-Modell mit Gremien, Rhythmus und Toleranzen
- Änderungsprozess und Entscheidungslog
- Übergabepakete je Vorhaben
- Fortschrittsbericht je Plateau, Risikoregister

---

## 07 Erfolgsfaktoren und Risiken

### Erfolgsfaktoren

- **Betriebsfähige Plateaus** statt eines einzigen großen Sprungs.
- **Transparente Kriterien**, vorab mit dem Management vereinbart.
- **Kapazität als harte Grenze** in jeder Planungsrunde.
- **Architektur und Projektsteuerung gemeinsam** in Reviews und Gremien.
- **Nachvollziehbare Entscheidungen** durch Versionierung und Entscheidungslog.

### Risiken und Gegenmaßnahmen

- **Dauerhafte Übergangslösungen** – Rückbau als eigenes Arbeitspaket planen.
- **Überplanung** – Roadmap nur so detailliert wie entscheidungsrelevant; ferne Plateaus grob.
- **Verdeckte Ressourcenkonflikte** – Schlüsselpersonen vorhabenübergreifend einplanen.
- **Schattenänderungen** – Toleranzen und Änderungsprozess verbindlich machen.
- **Methodenstreit** – Priorisierungsmethode als Hilfsmittel, Entscheidung bleibt beim Gremium.

---

## 08 Checkliste

Die Checkliste dient als Selbsttest vor der Freigabe einer Roadmap und als Prüfhilfe im Review.

### ROADMAP-CHECK

- Ist-Architektur und Zielbild sind vergleichbar beschrieben.
- Lücken sind je Domäne erfasst und Capabilities zugeordnet.
- Jedes Plateau ist betriebsfähig und hat einen benannten Nutzen.
- Übergangslösungen und ihr Rückbau sind geplant und budgetiert.
- Arbeitspakete haben Deliverable, Verantwortliche und Grobaufwand.
- Abhängigkeiten sind typisiert, der kritische Pfad ist bekannt.
- Priorisierungskriterien sind vom Management bestätigt.
- Die Planung ist gegen Kapazität und Schlüsselpersonen geprüft.
- Freigaben erfolgen je Plateau oder Tranche.
- Review-Rhythmus, Toleranzen und Änderungsprozess sind festgelegt.
- Übergabepakete an Programm- und Release-Planung sind definiert.
- Fortschrittskriterien und Ausgangswerte sind vor Beginn geklärt.

---

## 09 Der nächste Schritt

Ein sinnvoller Einstieg ist eine kompakte Standortbestimmung: Wie belastbar sind Zielbild und Ist-Beschreibung, gibt es definierte Zwischenzustände, sind Abhängigkeiten und Kapazität sichtbar, und wie wird die Roadmap heute gepflegt? Bei laufenden Vorhaben lohnt ein Review der bestehenden Roadmap gegen die Checkliste. DIP unterstützt dabei mit Initialanalyse, gemeinsam mit dem Management definierten Entscheidungskriterien, der Erstellung von Roadmaps und Projektplänen, der Koordination zwischen Architektur und ausführenden Teams sowie mit Projekt-Governance, Statusreporting und Risikomanagement in der Umsetzung.

---

## 10 Quellen und Standards

Im Text genannte, öffentlich verfügbare Rahmenwerke, anbieterneutral und ohne Wertung aufgeführt; ihre Nennung ist keine Zusage einer Konformität oder Zertifizierung. Alle Beispiele sind hypothetisch.

- The Open Group: TOGAF Standard, insbesondere Phase E „Opportunities & Solutions“, Phase F „Migration Planning“ und Phase G „Implementation Governance“.
- The Open Group: ArchiMate Specification, Implementation-&Migration-Elemente (Work Package, Deliverable, Implementation Event, Plateau, Gap).
- Scaled Agile, Inc.: Scaled Agile Framework (SAFe), Weighted Shortest Job First (WSJF).
- Project Management Institute: The Standard for Portfolio Management.
- ISO 21504: Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management.
- Critical Path Method (CPM): etablierte Technik der Netzplanung.

---

## Lassen Sie uns sprechen

Für Infos zu diesem und weiteren spannenden Themen freuen wir uns auf den Austausch mit Ihnen!

### UNTERNEHMEN

DIP Deutsche IT und  
Projektberatungsgesellschaft mbH  
Rahmannstraße 11 · 65760 Eschborn  
[info@dip-consulting.de](mailto:info@dip-consulting.de)  
[dip-consulting.de](http://dip-consulting.de)

### IHR ANSPRECHPARTNER

#### **Manuel Fernandez**

Management Consultant, Geschäftsführer  
[info@dip-consulting.de](mailto:info@dip-consulting.de)

Seit 2013 ist Herr Fernandez Geschäftsführer der Deutschen IT und Projektberatungsgesellschaft und seit 16 Jahren als IT-Berater in vielfältigen Rollen bei strategischen als auch bei implementierungsnahen Projekten im Einsatz.

