

Die Roadmap - den Fahrplan zum Ziel herausarbeiten

Als **Projektleiter, Programmmanager** oder **Auftraggeber** bzw. deren **Berater** bist Du mit folgenden Fragen konfrontiert:

- Welche **taktischen und strategischen (Zwischen-)Ziele** erreichen wir wann mit unserem Vorhaben?
- Was zeigt den **groben Fahrplan unserer Initiative** und ist dabei für eine breite Empfängergruppe verständlich?
- Welche unserer **Leistungsphasen** können parallelisiert werden und wo ist sequentielles Abarbeiten erforderlich?

Unterstützung findest Du in einer **Roadmap** und dem Verfahren des **Roadmappings**.



Überblick

Ergebnis: Fahrplan für die Entwicklung eines Unternehmens(teils) oder eines Produktes erstellt

Teilnehmer: mind. 1 (empfohlen im Team)

Dauer: ab 45 Minuten (je Zahl der Teilnehmer, Planungshorizont und Themen)

Utensilien: Whiteboard/Flipchart/Metaplan-Wand, Zetteln & Stifte oder Notebook & Office Software/Roadmapping-Tool



- Consulting Methodenvorlage - Roadmap



- Consulting Methodenspicker - Roadmap

Zweck

Mit einer **Roadmap** erarbeitest, visualisierst und dokumentierst Du die **mittel- bis langfristige Entwicklung** eines oft **vielschichtigen Sachverhalts** vom gegenwärtigen **Ist-Zustand** zum zukünftigen **Ziel-Zustand**. Im Fokus steht das 'Was' und 'Wann' auf **Makro-Ebene**.

Betrachte eine Roadmap als **Menge von sequentiellen Entscheidungen**. Du gibst einen **Überblick** wohin die Reise für ein Produkt, ein Unternehmen, eine Technologie etc. geht und welche Etappen es zu meistern gilt.

Das Konzept kann folgende Fragen adressieren:

- Wie sieht der **Endzustand** aus und worin besteht der **Unterschied** zu heute?
- Wie viele **Entwicklungsschritte** sind erforderlich und worin bestehen ihre **Abhängigkeiten**?
- Welche **Ergebnisse** liegen bis zu welchen **Zeitpunkten** vor?
- Welche **Hilfsmittel, Tools** und **Ressourcen** sind erforderlich?

Roadmaps sind ein prima **Kommunikationsmittel**, insbesondere mit dem **Top-Management**, Projektsteuerkreisen und Geschäftsführern. Sie helfen Teams, Bereichen oder dem ganze Unternehmen sich auf ein **Gesamtvorgehen einzuschwören**.

Bereits ihre Entwicklung ist ein Gewinn. Die verantwortlichen Teilnehmer bilden ein **einheitliches Verständnis** heraus, welches Resultat wann erreicht wird und worin die **wechselseitigen Abhängigkeiten** bestehen. Nachdem Konsens erreicht wurde, sorgt die Roadmap anschließend für **Orientierung**.

Anders als Projekt-, Meilenstein-, Phasen- oder Terminpläne bzw. ein Kanban Board ist eine **Roadmap grob gehalten**. Ihre zentrale **Story** erzählst Du in **30 Sekunden**, ohne dabei die Gesprächspartner mit Details zu langweilen. Auch klammert eine Roadmap in der Regel die notwendigen Einzelressourcen (z.B. je Ergebnis, Arbeitspaket, Projektphase) aus.

Aufbau

Roadmap

Der **Aufbau** und die **Inhalte** einer **Roadmap** sind **nicht normiert**. Vielmehr orientierst Du Dich mit Struktur und Daten an den **Wissensbedarfen der Empfänger**. Wo in manchen Projekten die Visualisierung eines Weges mit den Top-Meilensteinen ausreicht, ist in anderen Vorhaben ein detaillierter Plan erforderlich.

Eine gute Roadmap besitzt einen **aussagekräftigen Titel**, **Informationen zum Autor** sowie den **Stand der letzten Bearbeitung**. Falls möglich, sollte eine Roadmap auf eine **DIN-A4 Seite** passen. Somit bleibt die Darstellung handlich und übersichtlich. Schließlich ist eine gute Roadmap einfach und verständlich gehalten. Keiner nutzt eine Roadmap, die zu kleinteilig ausfällt und deren Bedeutung sich einem Leser nicht in wenigen Augenblicken erschließt.

Typisch sind folgende Elemente:

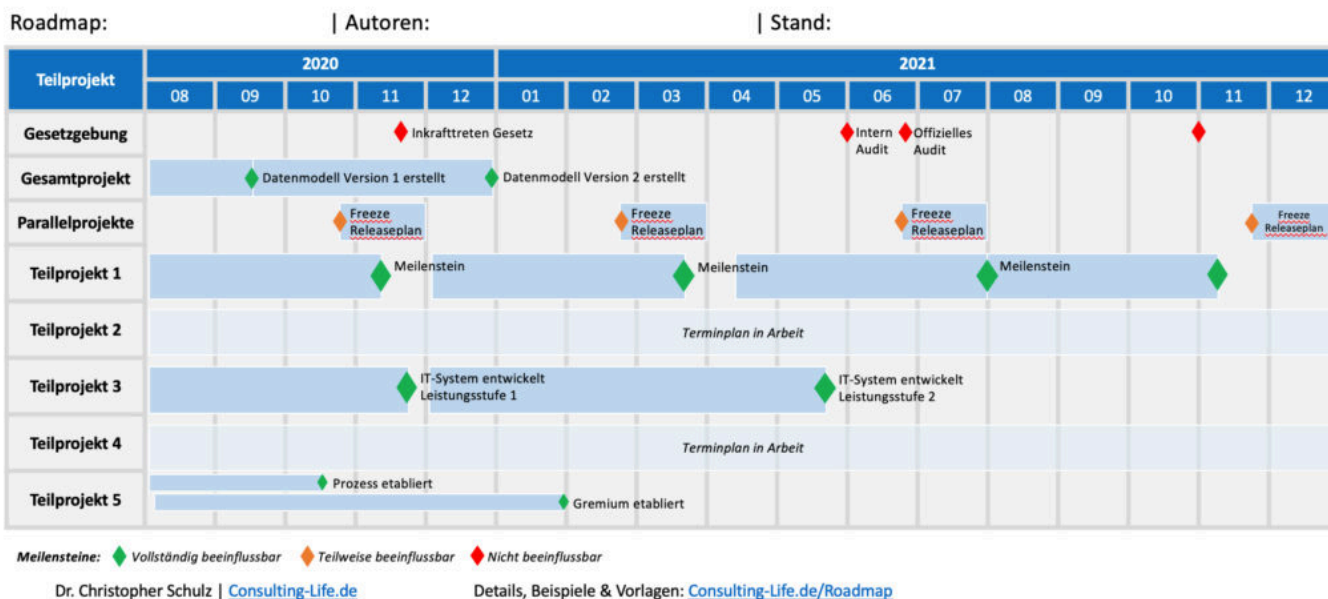
Zeitdimension - X-Achse

Die horizontale Achse illustriert die **Zeitlichkeit**, beginnend mit dem Umsetzungsstart bis zum

Zeitpunkt zu welchem der Ziel-Zustand erreicht werden soll. Üblich ist ein Zeitraster von Monaten, Quartalen oder Jahren. Ist die Roadmap bereits einige Zeit in Verwendung, kannst Du den aktuellen Zeitpunkt mit einer vertikalen roten Linie markieren.

Wirkungsdimension - Y-Achse

Auf der vertikalen Achse trägst Du die für den Ziel-Zustand relevanten **Wirkungsfelder** ein. Das können Arbeitspakete (z.B. Fachkonzeption, Datenmigration), (Teil-)Projekte (z.B. Antriebsentwicklung, Karosseriebau), verantwortliche Bereiche (z.B. Marketing, Vertrieb), Themenfelder (z.B. Technologie, Produkte) oder ähnliches sein. Ein Zusammenhang zwischen den Feldern kann - muss aber nicht - bestehen.



Struktur und Elemente einer typischen Roadmap

Phasen & Meilensteine - Inhalt

Kern der Roadmap sind Phasen und Meilensteine entlang der Wirkungsdimension. Eine **Phase** beginnt auf der Zeitachse an einem Punkt und endet mit einem Meilenstein. Optional kann sie Zwischenmeilensteine besitzen sowie **Angaben zu Arbeitsinhalten** aufzeigen (z.B. Entwicklung Schnittstellen, Konzeption Tool).

Ein **Meilenstein** wiederum definiert die erreichten Ergebnisse zu einem spezifischen Zeitpunkt (z.B. Prüfplatz bereitgestellt, Softwarepilot verprobt). Optional kannst Du Phasen und Meilensteine durch Einfärbungen, Schraffierungen und anderen visuellen Effekten mit **zusätzlichen Informationen** anreichern. Leser schätzen eine einheitliche Schreibweise und verständliche Aussagen.

Zusammenhänge - Pfeile

Optional kannst Du über Pfeile zwischen verschiedenen Phasen ihre **Abhängigkeiten** verdeutlichen. Beschränke Dich auf die wesentlichen Zusammenhänge. Andernfalls läuft Deine Roadmap Gefahr, unübersichtlich zu werden.

Berücksichtige ebenfalls **externe Taktgeber**, beispielsweise gesetzliche Anforderungen, Produktentwicklungsphasen oder Parallelprojekte. Oft ist es sinnvoll diesen ein separates Wirkungsfeld zu spendieren sowie Abhängigkeiten aufzuzeigen.

Anwendung

Das Erstellen und die Pflege einer Roadmap - neudeutsch **Roadmapping** - führst Du am besten in mehreren Iterationen mit **im Team** durch. Geeignet ist ein Workshop-Format in dem ihr mittels Kreativitätstechniken wie SCAMPER oder Brainstorming den Vorgehensplan in mehreren Verfeinerungsdurchgängen entwickelt.

- 1

Roadmap scopen

Definiere zunächst den Umfang und die Detailtiefe der Roadmap.

- Wer möchte den Plan für welche Zwecke einsetzen?
- In welcher Granularität wird die Visualisierung benötigt?
- Welcher Zeithorizont ist vorzusehen?

Repräsentative Stakeholder, welche die Themen der Roadmap später umsetzen, sollten an ihrem Entstehungsprozess beteiligt sein. Legt gemeinsam anhand der Wissensbedarfe das Raster für die Zeitachse und die Elemente für die Wirkungsachse fest.

- 2

Input sichten

Analysiert das Eingangsmaterial für die Roadmap. Typische Inputgrößen sind die Vision eines Unternehmens, dessen Geschäftsmodell, das Feedback von Kunden, gesetzliche Neuregelungen, unternehmensinterne Anforderungen, Projektpläne, Ideen von Mitarbeitern etc..

Binde die für die Roadmap erforderlichen Wissensträger eng in den Erstellungsprozess mit ein. Schließlich setzen sie die Roadmap zukünftig in die Tat um.

- 3

Roadmap entwickeln

Auf Basis des Inputs arbeitet ihr nun die Roadmap heraus. Bringe Kreativitätstechniken zum Einsatz.

- Wie sieht der Zielzustand aus?
- Was hat sich im nächsten Schritt geändert?
- Was muss nicht gemacht werden?

Beides ist möglich: ein Rückwärtsterminieren vom finalen Zustand bis heute oder ein schrittweises Herausarbeiten der nächsten Entwicklungsphasen und Meilensteine vom Ist zum Soll.

- 4

Roadmap abstimmen

Stimme die Roadmap mit den Stakeholdern ab.

- Werden die Phasen und Meilensteine verstanden oder gibt es mehrdeutige Aspekte?
- Inwieweit passt die Zeitplanung?

- Welche Informationen fehlen?
- Worin besteht der kritische Pfad?

Rege die Diskussion an. Jetzt ist die Zeit sich über die Prioritäten der Ergebnisse klar zu werden.

- 5

Roadmap nutzen

Einmal erstellt und abgestimmt, sollte die Roadmap ein fortwährender Begleiter in den Umsetzungsmaßnahmen bleiben. Hänge die Übersicht als Poster zentral auf oder stelle sie leicht zugänglich auf dem virtuellen Projektlaufwerk bereit. Jeder soll sehen, was bereits entwickelt wurde und welche Phasen noch bevorstehen.

Verschieben sich Zeiten - beispielsweise weil Annahmen nicht erfüllt wurden - passt Du das Papier an und bringst es erneut zur Abstimmung.

Startet die Roadmap allgemein und werdet in jedem Durchgang ein Ticken feiner. Nach **2-3 Workshop-Sitzungen** sollte ein passables Ergebnis vorliegen.

Beispiele

Roadmaps im Geschäfts- und Privatleben

Gerade **Roadmaps für die strategische Weiterentwicklung** werden von Unternehmen fast immer unter Verschluss gehalten. Schließlich zeigen die Pläne, welche langfristigen Ziele die Organisation anstrebt, an welcher Stelle sie sich verstärken, zurückziehen oder stabil bleiben möchte. Anders ist das bei **Roadmaps für Softwareprodukte**. Hier sind Hersteller oft freizügiger, schließlich möchte man Bestandskunden und Interessenten spannende Features in Aussicht stellen.

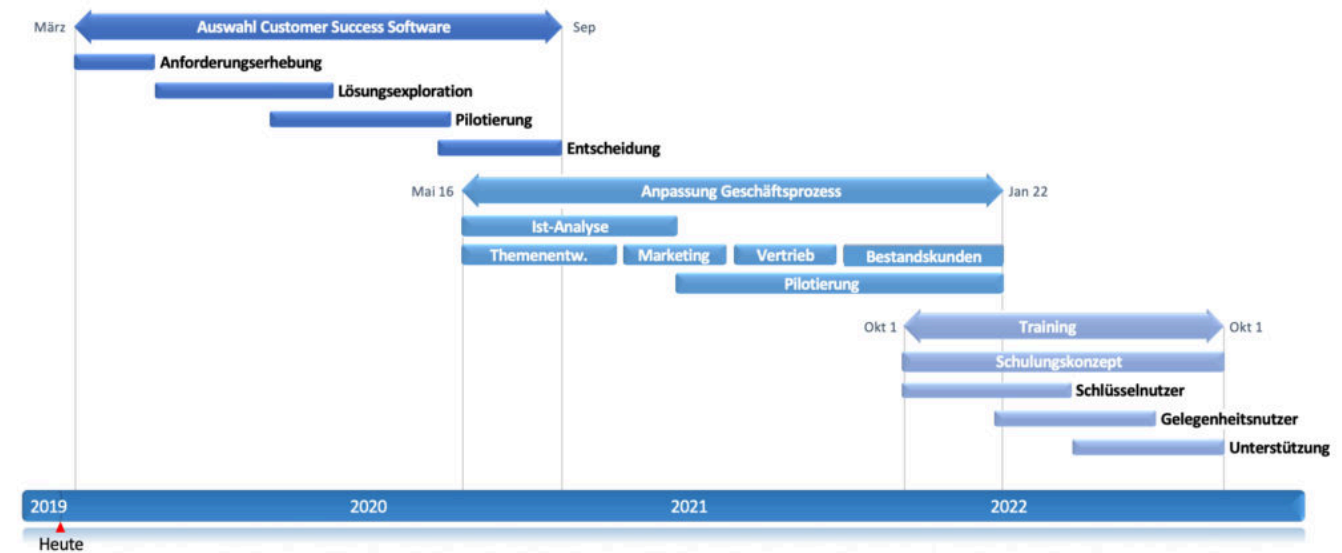
Typische Einsatzszenarien einer Roadmap im **Geschäftsleben** sind:

- Stufenweise **Aufbau** eines neuen IT-Systems
- Schrittweise **Umsetzung** einer Unternehmensstrategie
- Phasenweise **Anpassungen** einer Organisation und ihre Prozesse an eine neue **Gesetzesanforderung**
- Mehrjährige **Entwicklung** eines innovativen HighTech-Produktes

Auch im **Privatleben** kannst Du Roadmaps nutzen. Hierfür ein paar Beispiele:

- Halbjährige **Trainingsvorbereitungen** für einen Triathlon
- Mehrwöchiger **Umzug** in eine neue Stadt mit neuem Job
- Planung einer großen **Festlichkeit** wie ein runder Geburtstag oder ein Hochzeitsfest

Nachfolgende Abbildung zeigt beispielhaft eine **Roadmap für ein Consulting Unternehmen**. Dieses möchte die Hauptschwerpunkte in der Wertschöpfung - Themenentwicklung, Marketing, Vertrieb und Bestandskundenpflege - stärken, dazu eine neue Customer Success Management Software einführen. Dies erfordert die Auswahl eines geeigneten Systems, Prozessanpassungen sowie die Befähigung der Nutzer.



Beispielhafte Roadmap für die Customer Success Initiative einer Unternehmensberatung

Vor- & Nachteile

Pro

- Eine Roadmap macht visuell ansprechend transparent, wann welcher Zustand erreicht worden ist. Weit verbreitet und schnell verstanden fungiert sie als akzeptierte **Kommunikationsgrundlage** zwischen unterschiedlichen Stakeholdern.
- Ob Strategie-Roadmap, Produkt-Roadmap, Technologie-Roadmap oder Innovations-Roadmap - wann immer es um (Weiter-)Entwicklung geht kannst Du das **universelle und flexible Konzept** einsetzen.

Contra

- Die **Schwierigkeit** des Roadmappings besteht darin den **richtigen Detailgrad zu finden**. Eine Roadmap mit zu vielen Informationen verwirrt die Leser und bedarf einen unverhältnismäßigen Pflegeprozess. Hingegen ist eine Roadmap mit nur wenigen Details meist auch nur von geringem Nutzen.
- Eine Wirtschaftskrise, sich ständig ändernde Anforderungen, ein Kunde, der nicht weiß, was er will - in einem **instabilen Umfeld** in der sich Ziele und Prioritäten ständig verschieben stiftet eine Roadmap **nur geringen Nutzen**.

Praxistipps



Tipp 1 - Annahmen & Präzisierungen festhalten

Je weiter Phasen und Meilensteine in der Zukunft liegen, desto mehr sind sie mit Ungewissheit und Unsicherheit behaftet. Trage diesem Umstand Rechnung, indem Du zu Grunde liegende Annahmen explizit machst. Zentrale Voraussetzungen notierst Du am besten an den Meilensteinen.

Fixiere gleichsam, was der Leser unter einem bestimmten Meilenstein verstehen soll. Beispiel:

- Was heißt 'IT-System entwickelt'?
- Umfasst dies auch das Roll-Out und Training der Anwender?
- Oder geht es ausschließlich um die Fertigstellung der Implementierung?

Falls der Platz auf der Roadmap für Präzisierungen nicht ausreicht, legst Du diese auf einem gesonderten Beipackzettel ab.



Tipp 2 - Aus Ergebnisperspektive entwickeln

Obwohl bei einer Roadmap der Faktor Zeit eine zentrale Rolle spielt, sollte der Output des Vorhabens im Fokus stehen.

- Wann erhalten die IT-Systemkunden welche Softwarefunktion?
- Bis zu welchem Zeitpunkt wurde die Produktionsqualität um 10 Prozent angehoben?
- Ab welcher Kalenderwoche besitzt das Unternehmen ein DIN ISO/IEC 27001 zertifiziertes Informationssicherheits-Managementsystem?

Stelle Ziele und Probleme der Roadmap-Nutzergruppe in den Vordergrund und leite aus diesen Ergebnisse ab. Diese werden auf die Zeitachse aufgetragen. Weniger relevant sind die in den Phasen stattfindenden Aktivitäten.



Tipp 3 - Mit anderen Methoden kombinieren

Eine Roadmap lässt sich prima mit anderen Consulting Methoden kombinieren. Entwickle beispielsweise ein Vorgehensplan für ein neues Geschäftsmodell. Oder überführe ein mit dem System Footprint bzw. dem Value Proposition Canvas konzipiertes Produkt in eine Roadmap.

Ebenfalls nützlich ist die Anwendung in Kombination mit der Ideenbewertung, mit der Du Phasen und Meilensteine bzgl. Wirksamkeit und Aufwand analysierst.



Tipp 4 - Konsistent mit Projektplänen halten

Eine Roadmap sollte bzgl. Wirkungsfeldern und Zeitphasen konsistent zu den detaillierten Projektplänen sein.

- Sind die Begriffe gleich?
- Stimmen Beginn und Ende überein?
- Passen die sequentiellen und parallelen Phasen?

Achte hier auf Synchronität.

Gerne kannst Du von Deiner Roadmap auf die einzelnen Projektpläne verweisen. In Microsoft PowerPoint legst Du dazu einen Hyperlink an und referenzierst auf die entsprechende Folie bzw. Datei mit dem ausführlichen Projektplan.



Tipp 5 - Externe Rahmenbedingungen reflektieren

Außerhalb des Projektes bzw. Produktes liegende, jedoch für die Entwicklung relevante Informationen, legst Du idealerweise in separaten Wirkungsfeldern ganz oben bzw. unten in der Roadmap ab. Das können beispielsweise...

- Termine für gesetzliche Beschlüsse,
- Parallelprojekte oder
- Entscheidungen von Gremien

sein. Wenn Du möchtest, kannst Du zwischen den Wirkungsfeldern mit partiellem Einfluss (z.B. Parallelprojekt) oder gar keinen Einfluss (z.B. Gesetzgebung) unterscheiden.



Tooltipp

Es muss nicht immer nur Microsoft PowerPoint oder Excel sein. Für das Roadmapping gibt es professionelle Software wie beispielsweise Roadmunk des gleichnamigen Unternehmens aus Toronto, Kanada oder ProductPlan von der kalifornischen Softwareschmiede ProductPlan.



Lesetipp

Falls es Dir vorrangig um Roadmaps für Technologiefirmen und ihren Produkten geht, ist das Buch *Technologie-Roadmapping: Zukunftsstrategien für Technologieunternehmen** einen Blick wert. Auf über 350 Seiten findest Du in diesem Sammelband umfassendes Material.

Ursprung

Übersetze den englischen Begriff **Roadmap** (zu deutsch: **Straßenkarte**) am besten mit Fahrplan.

Seit **Anfang der 2000er Jahre** haben sich Anglizismus und Visualisierung im deutschen Sprachraum verbreitet und sind heute aus der Geschäftswelt nicht mehr wegzudenken.

Bonusmaterial

Sherif Mansour: The Art of Building a Roadmap - Atlassian Summit 2016 (45 min) - Vortrag zur Entwicklung von Produktroadmaps. Insbesondere die ersten 20 Minuten sind sehenswert.

PowerPoint Channel: Product Roadmap Template in PowerPoint (13 min) - Anleitung für die Erstellung von schicken Roadmaps in PowerPoint

- Daniel Neuberger: Product Roadmap: von der Vision zur Realität - Drei Roadmaptypen relevant insbesondere für die Entwicklung von Softwareprodukten

"Pläne sind unwichtig, aber Planen ist alles."

- Dwight D. Eisenhower, US-amerikanischer Politiker