

ANDRYS ADVISORY · ASSURED DIGITAL TRANSFORMATION

ROI-First Transformations-Leitfaden

Warum 70 % der IT-Transformationen scheitern –
und wie du deine in 5 Schritten auf messbaren ROI ausrichtest

Für CEOs, Founder, CIOs und IT-LeiterInnen
im Handel & Großhandel (300–600 Mitarbeitende)

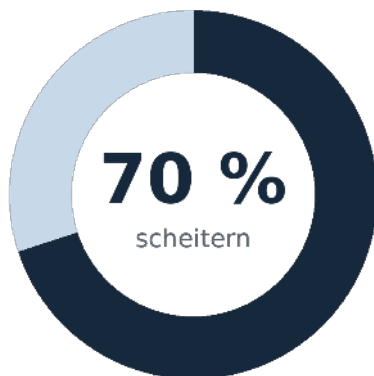
Vorwort: Für wen ist dieser Leitfaden – und warum jetzt?

Du führst ein Handels- oder Großhandelsunternehmen mit 300 bis 600 Mitarbeitenden – als CEO, Founder, CIO oder IT-LeiterIn. Du trägst Budgetverantwortung, und jede Investitionsentscheidung muss sich rechnen.

Vermutlich kennst du diese Situation: Dein Unternehmen ist über Jahre gewachsen – schneller, als die IT-Strukturen mitwachsen konnten. Situative Entscheidungen im Tagesgeschäft („Hey Joe, kannst du mal eben ...“) haben eine IT-Landschaft erzeugt, die niemand mehr vollständig überblickt. Das ist kein Versagen. Es ist der normale Preis von Wachstum ohne begleitende Governance. Aber irgendwann musst du ihm begegnen.

Gleichzeitig steigt der Druck: Digitalisierung, Wettbewerb, regulatorische Anforderungen. Projekte dauern zu lange und liefern zu wenig messbaren Mehrwert. Teamgrößen und Budgets suggerieren einen reifen IT-Betrieb – der tatsächliche Organisationsreifegrad ist oft deutlich niedriger. Genau diese Diskrepanz erzeugt die strukturellen Konflikte zwischen Business und IT, die du wahrscheinlich täglich erlebst.

Und über allem steht die eine Sorge, die kaum jemand laut ausspricht: dass das Transformationsprojekt scheitert. Budget überzogen, Meilensteine gerissen, die Geschäftsführung zieht die Reißleine – und die besten Leute verlassen das sinkende Schiff.



70 % der IT-Transformationen verfehlen ihre Ziele.*

100 % hatten eine Strategie.

Der Unterschied liegt in der Umsetzung – und in der konsequenten Steuerung über ROI.

* McKinsey / BCG / Bain, 2024: 70–88 %

Die unbequeme Wahrheit: Transformationen scheitern selten, weil die Strategie fehlte. Sie scheitern, weil der ROI nie konsequent zum Steuerungsprinzip gemacht wurde. Genau das änderst du mit diesem Leitfaden.

Ziel und Nutzen dieses Leitfadens

Nach der Anwendung dieses Leitfadens wirst du:

- Verstehen, warum Transformationen wirklich scheitern – und warum eine weitere Strategie-Folienschlacht nicht die Antwort ist.
- Deine IT-Landschaft, deine Kostenbasis und deinen tatsächlichen Organisationsreifegrad ehrlich einschätzen können – statt dich von Teamgrößen und Budgets täuschen zu lassen.
- Einen belastbaren Business Case für dein Transformationsvorhaben aufbauen, der ROI messbar macht – vor der ersten Investitionsentscheidung.
- Wissen, wie du Verantwortlichkeiten so verankerst, dass Entscheidungen getroffen werden, statt in Arbeitskreisen zu versanden.
- Einen konkreten 5-Schritte-Fahrplan haben, mit dem du dein Vorhaben ROI-first aufsetzt – vom Reifegrad-Check bis zum steuerbaren Programm.

Der konkrete Nutzen: schnellere Time-to-Value, planbare Betriebskosten, weniger Reibung zwischen Business und IT – und eine Transformation, die du gegenüber Geschäftsführung, Beirat und GesellschafterInnen jederzeit mit Zahlen verteidigen kannst.

Die 5 häufigsten Fehler – und was sie dich kosten

Fehler 1: Technologie kaufen, Transformation erwarten.

„Wenn wir die richtige Technologie haben, läuft die Transformation von selbst.“ Falsch. Ohne angepasste Prozesse, Governance und befähigte Mitarbeitende wird aus dem neuen System nur ein teurerer Weg, die alten Probleme zu verwalten. Konsequenz: Lizenzkosten steigen, der ROI bleibt aus.

Fehler 2: Change Management als Soft-Thema „nebenbei“ regeln.

Stakeholder und KollegInnen werden nicht abgeholt, Akzeptanz bleibt aus, interner Widerstand wächst. Konsequenz: Das Projekt wird technisch fertig – und organisatorisch nie angenommen. Workaround folgt auf Workaround.

Fehler 3: Starten ohne Asset- und Datentransparenz.

Wer nicht weiß, wo seine Daten liegen und welche Systeme überhaupt existieren, baut jede Digitalisierungsinitiative – insbesondere KI-Vorhaben – auf Sand. Konsequenz: Investitionen in die falsche Richtung, Überraschungen mitten im Projekt.

Fehler 4: Verantwortung definieren, aber nicht besetzen.

Rollen stehen auf dem Papier, aber niemand trägt sie wirklich. Endlose Diskussionen, Entscheidungslähmung, Eskalationen nach oben. Konsequenz: Veränderungen dauern Jahre statt Monate – kein Time-to-Value, der mit dem Markt mithält.

Fehler 5: Externes Know-how dauerhaft statt gezielt einkaufen.

Wenn externe BeraterInnen notwendig sind, um Kernprozesse am Leben zu halten, ist die Internalisierung gescheitert. Konsequenz: dauerhafte Abhängigkeit, unkontrollierbare Kosten, Kopfmonopole – ein Betrieb, den du nicht mehr selbst steuerst.

Die 5-Schritte-Anleitung: Deine Transformation ROI-first aufsetzen



Schritt 1: Ehrlicher Reifegrad- und Asset-Check.

Verschafe dir ein ungeschöntes Bild deiner Ausgangslage: Welche Systeme, Verträge und Daten existieren? Wo liegen Kopfmonopole und Vendor-Abhängigkeiten? Wie reif sind deine IT-Prozesse wirklich – unabhängig von Teamgröße und Budget? Dokumentiere den Status quo schriftlich. Alles Weitere baut darauf auf: Wer seinen Standard nicht kennt, kann keine Abweichung erkennen.

Schritt 2: Strategischen Anker setzen.

Leite aus deiner Unternehmensstrategie 3–5 konkrete Business-Ziele ab, auf die deine Transformation einzahlen soll (z. B. Skalierbarkeit, Betriebskostensenkung, Time-to-Market). Formuliere je Ziel eine messbare Kennzahl. IT-Entscheidungen ohne strategischen Anker produzieren Investitionen in die falsche Richtung – dieser Schritt verhindert genau das.

Schritt 3: Business Case modellieren – ROI vor Invest.

Bewerte jedes geplante Vorhaben gegen deine Kennzahlen aus Schritt 2: Was kostet es, was bringt es, wann amortisiert es sich? Priorisiere nach Wertbeitrag, nicht nach Lautstärke der Anfordernden. „Kein Budget“ bedeutet fast immer: kein sichtbarer ROI. Dieser Schritt macht ihn sichtbar – und verschafft dir die Argumente gegenüber Geschäftsführung und GesellschafterInnen.

Schritt 4: Verantwortung und Governance verankern.

Besetze jede Schlüsselrolle mit einer Person, die entscheiden kann und will – und definiere, welche Entscheidungen ohne Eskalation getroffen werden. Etabliere einen schlanken Steuerungsrhythmus (z. B. 14-tägig, max. 60 Minuten, klare Entscheidungsvorlagen). Passe das Modell an deine Organisation an: Standardisierung wo möglich, Individualisierung wo nötig.

Schritt 5: Pilot starten, messen, skalieren.

Beginne mit einem Piloten mit überschaubarem Scope und klarem Erwartungswert aus deinem Business Case. Miss nach 90 Tagen gegen die definierten Kennzahlen, ziehe die Learnings – und skaliere erst dann. So baust du Vertrauen und Momentum auf, statt die Organisation mit einem Big Bang zu überfordern. Starte jetzt: Jedes Quartal ohne strukturierte Transformation kostet messbar – in Effizienz, Fachkräften und Wettbewerbsposition.

Lösungsansätze und Tools

Du brauchst keinen neuen Tool-Zoo – du brauchst wenige, konsequent genutzte Instrumente:

- **Frameworks als Fundament, nicht als Dogma:** International anerkannte Standards wie ITIL (Servicebetrieb & Governance), PRINCE2 oder PMI (Programm- und Projektsteuerung) geben Struktur. Entscheidend ist die Anpassung an Kultur, Struktur und Reifegrad deines Unternehmens.
- **Asset- & Vertragsinventar:** Ein zentrales, gepflegtes Register aller Systeme, Lizenzen und Verträge (CMDB-Ansatz oder pragmatisch als strukturiertes Sheet zum Start). Ohne „Know your Assets“ keine belastbare Entscheidung.
- **Business-Case-Vorlage:** Ein einheitliches Format für alle Vorhaben: Kosten, Nutzen, Amortisation, Risiken. Ein Vorhaben ohne Business Case wird nicht gestartet.
- **Entscheidungs- und Rollenmatrix (z. B. RACI):** Macht sichtbar, wer entscheidet, wer verantwortet, wer informiert wird – und deckt Verantwortlichkeiten ohne TrägerInnen sofort auf.
- **Transformations-Roadmap & KPI-Dashboard:** Ein lebendes Dokument, das Vorhaben, Meilensteine und ROI-Kennzahlen für alle Stakeholder transparent macht. Ob PowerPoint, Confluence oder ein PPM-Tool – das Medium ist zweitrangig, die Disziplin entscheidet.

Fallstudien

Fallstudie 1: Standardisierung & Harmonisierung der IT-Infrastruktur — Branche: Großhandel

Ausgangssituation: Fragmentierte, historisch gewachsene Landschaft: 8 Netzwerklösungen, 14 Lizenzverträge, 6 Backup-Lösungen, 5 Monitoring-Tools. Die IT-Anbindung neu erworbener Gesellschaften dauerte 6 Monate – Wachstum und M&A wurden ausgebremst.

Ergebnis: Konsolidierung auf je eine Standard-Lösung, Hardware- und Lizenzbeschaffung 25–40 % günstiger durch zentralen Einkauf, erste messbare Ergebnisse in unter 3 Monaten.

8 → 1

Netzwerklösungen zu
einer SD-WAN-Architektur

14 → 1

Lizenzverträge zu einem
zentralen Rahmen

6 Mon. → 6 Wo.

IT-Anbindung neu
erworbener Gesellschaften

–20 %

IT-Gesamtkosten bis 2027,
vertraglich verankert

Fallstudie 2: Europaweite Modernisierung der IT-Architektur — Branche: Produzierendes Unternehmen (Europamarktführer)

Ausgangssituation: Heterogene IT-Architektur und -Infrastruktur über 14 europäische Länder und 16 rechtliche Einheiten, Vielzahl an Anbietern und Dienstleistungspartnern (u. a. SD-WAN), keine einheitlichen Standards.

Ergebnis: Europaweit modernisierte und standardisierte IT-Architektur und Verbesserung der Servicequalität durch Outsourcing unter Gesamtprojektleitung von Andrys Advisory.

Fallstudie 3: Digitale Transformation mit SAP S/4HANA — Branche: Entsorgung, Energie & Wasser

Ausgangssituation: Finanzfunktion und Geschäftsprozesse sollten effizienter und agiler werden – Einführung von SAP S/4HANA FICO-Modul parallel zur Umstellung auf eine neue Matrixorganisation. Doppelte Komplexität, hohes Risiko für Termin und Budget.

Ergebnis: Das Projekt wurde gestoppt, nachdem ein ehrliches Assessment ergeben hat, dass nicht alle erforderlichen Voraussetzungen sowie der organisatorische Reifegrad für die erfolgreiche Durchführung gegeben waren. Es wurden daraufhin interne Initiativen gestartet, um sich über Ist-Prozesse zu einigen, ohne Geld für teure externe Ressourcen zu verbrennen.

Dein nächster Schritt

Du hast jetzt den Fahrplan. Der Unterschied zwischen den 70 %, die scheitern, und den 30 %, die liefern, ist nicht das Wissen – es ist die konsequente Umsetzung.

Starte diese Woche mit Schritt 1: dem ehrlichen Reifegrad- und Asset-Check. Wenn du dabei einen erfahrenen Sparringspartner willst, der nicht nur berät, sondern Programm-Ownership übernimmt und mit dir umsetzt:

Sichere dir dein kostenloses ROI-Strategiegespräch.

Wir schauen gemeinsam auf deine Ausgangslage, identifizieren deine größten ROI-Hebel und du bekommst eine konkrete Einschätzung, wo dein Vorhaben steht – unverbindlich und auf Augenhöhe.

» [Jetzt Termin sichern](#)

Hinweis: Wir arbeiten bewusst selektiv – unser Boutique-Ansatz bedeutet begrenzte Kapazität für neue Programme.

Über uns

Andrys Advisory – Assured Digital Transformation.

Wir begleiten Unternehmen durch komplexe Transformationen – mit Struktur, Verantwortung und messbaren Ergebnissen. Unser Ansatz „DoneWithYou“ bedeutet: Wir liefern nicht nur Konzepte, sondern übernehmen Programm-Ownership, setzen gemeinsam mit dir um und bauen Know-how und Prozesse nachhaltig in deinem Unternehmen auf – von der Strategie über das Rollout-Management bis zur Verankerung in der Organisation.

Unsere Methodik basiert auf international anerkannten Standards (PRINCE2, ITIL, PMI), individuell zugeschnitten auf Kultur, Struktur und Reifegrad deines Unternehmens. Unsere Prinzipien: Kein Konzept ohne gemeinsame Umsetzung. Kein Abschluss ohne messbares Ergebnis. Standardisierung wo möglich, Individualisierung wo nötig.

Unsere Senior-Expertinnen und -Experten haben Transformations- und Harmonisierungsprogramme für internationale Organisationen verantwortet – u. a. in Handel, Großhandel, Industrie und Energiewirtschaft.

Kontakt: andrys-advisory.de · info@andrys-advisory.de

Bereit für eine Transformation, die liefert?
Jetzt kostenloses ROI-Strategiegespräch sichern »