

Remote Rollout

Der Weg in den digitalen Rollout der Zukunft:
Die Ermittlung des Digitalisierungsgrads als
Erfolgsgarant für einen nachhaltigen Rollout

Mercedes-Benz Consulting

Abstract



Ist ein Rollout vom Anfang bis zum Ende digital abbildbar und somit der „Game Changer“ in der aktuellen Situation?

Experten sind sich an dieser Stelle uneins. Es gilt zu überprüfen, ob auf Basis der technischen, kulturellen und organisatorischen Möglichkeiten die Fragestellung mit einem deutlichen „Ja“ beantwortet werden kann. Hierfür muss im Vorfeld abgewogen werden, inwiefern und an welchen Stellen eines Projektes die Unterstützung digitaler Elemente einen Mehrwert erbringt.

Eigens dafür haben wir bei Mercedes-Benz Consulting eine Methodik zur Bestimmung des Digitalisierungsgrads entwickelt. Diese hilft, auf neutraler Ebene eine transparente Entscheidungsgrundlage zu finden. Alle Projektphasen werden dabei grundlegend durchleuchtet und anhand des identifizierten Digitalisierungsfaktors auf den individuellen Kundenbedarf ausgerichtet. Dies gewährleistet eine effiziente Projektplanung sowie die nachhaltige Qualitätssicherung des Projektziels.

Im Folgenden werden aktuelle Herausforderungen und Abläufe von Rollout Projekten skizziert, die zur Ableitung der Methode des Digitalisierungsgrads führen. Auf Basis dessen können konkrete Chancen und Handlungsfelder für einen Remote Rollout identifiziert werden.

Inhalt

a

Status Quo Rollout-Beratung

Seite 6 – 7

b

Ablauf eines typischen Rollout Projekts

Seite 8 – 11

c

Der Digitalisierungsgrad als Entscheidungsgrundlage Remote vs. Face-to-Face Rollout

Seite 12 – 15

d

Chancen und Handlungsfelder von Remote Rollout Projekten

Seite 16 – 17

Status Quo Rollout-Beratung

a //

Derzeitige Entwicklungen zeigen einen erhöhten Bedarf an alternativen Beratungsleistungen auf. So nehmen beispielsweise virtuell durchgeführte Dienstleistungen im Vergleich zu den sogenannten Face-to-Face Umsetzungen deutlich zu. Die Virtualisierung von Dienstleistungen mit Hilfe von innovativen Informations- und Kommunikationstechnologien ist unserer Erfahrung nach entscheidend, um die Sicherung des Unternehmenserfolgs zukünftig nachhaltig darstellen zu können. Somit gilt es, Konzepte in die Praxis zu übertragen, sodass auch digitale Formen den hohen Qualitätsansprüchen gerecht werden. Ein solcher Ansatz, der nicht vor Ort, sondern technologiebasiert beispielsweise aus dem Home-Office betrieben wird, wird als die beschriebene „Remote-Beratung“ bezeichnet.¹

Die Auswirkungen auf ein Projekt, welches Remote durchgeführt wird, sind divers. Aufgrund digitaler Kommunikation und des virtuellen Abhaltens von Kundenterminen entfällt die Reisetätigkeit oder wird stark minimiert. Während der Reisetätigkeiten ist das Arbeiten meist nur bedingt möglich, sodass von unproduktiven Zeitslots gesprochen wird. Das Entfallen von Reisezeiten kommt dem Auftrag stellenden Kunden zugute. Darüber hinaus können neue Beratungsmodelle sequenziell implementiert werden. Ein kurzer Austausch mit dem Kunden, außerhalb der geplanten Regelabstimmung, stellt ein probates Instrument dar. So wird Raum für verhältnismäßig kleine Beratungsumfänge geschaffen. Damit ist ebenso eine Portfolio- bzw. Angebotserweiterung erkennbar. Neben der Virtualisierung des Beratungsgeschäfts verändert sich auch das Training von Lerninhalten. Aus diesem Grund denken Unternehmen das digitale Lernen neu. On-Demand Learning Konzepte sowie Learn Nuggets bilden die Lösung in einer immer digitaler werdenden Welt.²

Etablierte Informations- und Kommunikationsinstrumente ermöglichen eine unbeschwertere Video- und Audiotelefonie – die Remote Control Funktion bietet eine Aufschaltung in ein anderes System durch den hauseigenen Rechner. Dies bedeutet, dass der persönliche Kontakt auf ein Minimum reduziert ist und über neuartige Tools, welche ganzheitliche 3D Welten abbilden, ersetzt wird. Vornehmlich in IT-Beratungsprojekten werden kollaborative Arbeitsmodelle verwendet, um z. B. Anfragen und Meldungen bei System Migrationen priorisieren und abarbeiten zu können.³

Die eingangs dargelegte Entwicklung hin zu digitalen Geschäftsmodellen verlangt neue Ansätze des Zusammenarbeitens, der Prozesslandschaft sowie der Anpassung von Jobprofilen. Die „Sichtbarkeit“ dieses Veränderungsprozesses ist nicht auf objektive und somit für den Endkunden wahrzunehmende Änderungen zu reduzieren. Es gilt festzuhalten, dass in Deutschland ein Ungleichgewicht an Innovation zu erkennen ist. Aus diesem Grund sind gerade bei Beratungs-Projekten unterschiedliche Voraussetzungen der digitalen Zusammenarbeit vorzufinden. Die Motivation und das Bedürfnis nach Veränderungen ist steigend zu erkennen. Demnach hat die Ausgangssituation des Auftraggebers einen wesentlichen Einfluss auf das Set-Up und die benötigten Ressourcen eines Beratungsprojektes. Dabei werden gerade System- und Prozess-Rollouts heutzutage vornehmlich „Face-to-Face“ vollzogen.⁴

Hybride Lösungswege (=Blended Learning) kombinieren die Vorteile von Präsenzveranstaltungen, sodass E-Learning immer mehr an Bedeutung gewinnt. Allerdings gilt es, den Status Quo des Auftraggebers genauestens zu prüfen, um den effizientesten Lösungsweg projektdienlich einschlagen zu können. Nur durch eine Ist-Analyse des betreffenden ist ein erfolgreiches Projekt Set-Up möglich.⁵

¹ Vgl. Nissen V., Seifert H. (2017)

² Vgl. Busch C., Steinicke M., Wendler T (2020), S.140

³ Vgl. May R. (2015), S. 105

⁴ Vgl. Laratta D., Mekongo Y. (2015)

⁵ Vgl. Busch C., Steinicke M., Wendler T (2020), S.164

Ablauf eines typischen Rollout Projekts

b //

Rollout Projekte basieren auf einem sogenannten Rollout Plan. Dieser dient dem beauftragten Kunden als auch dem Berater-Team, um den eigentlichen Rollout strukturieren zu können. Rollout Projekte sind vor allem im automobilen Handel vermehrt vorzufinden. Bei einem Rollout Vorgehen bedarf es der Ansicht zweier grundlegenden Perspektiven: Zum einen der technischen und zum anderen der (fachlichen) Projekt Sicht. Im Folgenden wird sich auf die Projekt-Sicht und somit die „Befähigung“ der Menschen fokussiert.

Durch die Digitalisierung und der damit einhergehenden Entwicklung zu systembasierten Arbeitsprozessen werden in erhöhter Frequenz neue Systemlandschaften ausgerollt. In einem typischen Rollout Projekt wird von den folgenden fünf Phasen gesprochen⁶:



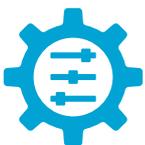
1 // Analyse

In dieser Phase wird, falls noch nicht vorhanden, der Ist-Zustand aufgenommen und analysiert. Meist wird hier von einer Ist-Prozessanalyse gesprochen. Da gerade in System Rollouts, welche Arbeitsprozesse betreffen, der aktuelle Stand grundlegende Auswirkungen auf die eigentliche Implementierung hat, gilt es hier auf der operativen Ebene Daten respektive Informationen zu generieren. Zuletzt bedarf es der Gegenüberstellung des Ist- & Soll-Zustands (Delta-Validierung). Diese Aufstellung verdeutlicht die Differenz beider Szenarien und hat somit einen erheblichen Einfluss auf das Rollout Konzept sowie alle weiteren Projektphasen.



2 // Konzeption

Auf Basis einer Delta-Validierung lässt sich das Rollout-Konzept ableiten. Neben dem generellen inhaltlichen und zeitlichen Vorgehen stehen hier insbesondere die Definition essenzieller Meilensteine, die Aufstellung des Kern-Teams aus Beratern und Kunden sowie die Auswahl des methodischen Vorgehens der involvierten Zielgruppen im Vordergrund. In jedem Rollout Projekt sollte ein gewisser Change Management Anteil berücksichtigt werden. Die alltägliche Arbeit verändert sich und somit werden möglicherweise einzelne Jobprofile umverteilt oder gar grundlegend in ihrer Aufgabe verändert. Hier gilt es, individuell auf die identifizierten Zielgruppen einzugehen, um den Erfolg des Projektes von Beginn an nicht zu gefährden.



3 // Pilotierung/Testing

Abhängig vom Projektumfang und dem abgeleiteten Vorgehen wird eine Pilotierung und somit Verprobung des Konzeptes durchgeführt, um mögliche Lessons learnt und Anpassungsbedarfe festzustellen. Idealerweise werden hierfür sogenannte Key User, welche repräsentativ für die Zielgruppe stehen (kritische Masse), in Betracht gezogen. Das eigentliche Trainings-Design, welches als Guideline und Struktur zum Erfolg des definierten Lernziels befähigen soll, wird ebenfalls in dieser Phase getestet. Die Verprobung sollte immer mit messbaren Key Performance Indikatoren in einem Tracking verbunden sein, damit eine anschließende Erfolgsmessung umgesetzt werden kann. Im eigentlichen Testing hingegen wird das System in einer DEV-Umgebung auf benötigte Softwareanforderungen überprüft. Hier sollten idealerweise Key-User genutzt werden, die direkt am System ihrem operativen Geschäft nachgehen und somit Anpassungen aus dem täglichen Arbeitsalltag einbringen. Um das Testing erfolgreich abschließen zu können sollten alle aufkommenden IT Demands/Anforderungen umgesetzt sein, sodass der eigentliche Rollout, die Implementierung in die Fläche, starten kann.

⁶ Vgl. Günthner W.A., Boppert J. (2013), S.82-84



4 // Implementierung

Gelernte Anpassungsbedarfe aus der Pilotierung bzw. des Testings wirken auf das eingangs aufgestellte Rollout Konzept. So wird in der Implementierungsphase von der Umsetzung und somit dem eigentlichen Rollout gesprochen. Hier bietet sich ein Stufenvorgehen an, welches wiederum die unterschiedlichen Zielgruppen, Händlerstrukturen sowie diverse weiche Faktoren beinhaltet. Das Vorgehen sollte immer anhand der beschriebenen Bezugsgrößen ausgerichtet und somit individuell auf das Projekt bzw. den Kunden zugeschnitten werden. In dieser Phase wird das Training schließlich in der sogenannten „Fläche“ vollzogen und das System bzw. der Prozess zu einem definierten Zeitpunkt live geschaltet, der sogenannte Go-Live.



5 // Hand-Holding

Nach dem sogenannten Go-Live, der Implementierung, erfolgt das Hand-Holding. Dessen Bedeutung wird oftmals vernachlässigt, allerdings ist diese Phase essenziell für einen erfolgreichen Rollout in die „Fläche“. Instrumente wie Vor-Ort Betreuung, Nachbetreuung und Steuerung von 1st bzw. 2nd Level Support in den Anfängen des operativen Tagesgeschäfts garantieren eine „nahtlose“ Übergabe in die Linienorganisation.

Die typischen fünf Phasen eines Rollout-Projektes können abhängig und je nach Umfang des jeweiligen Projektes in unterschiedlicher Tiefe und Dimension ausgeprägt sein. Ohne ein effizientes Projektmanagement ist keine dieser Phasen zu bewältigen. Daher ist zu empfehlen, eine/n Projektmanager/in den Prozess mit einzubeziehen. Dabei gilt zu beachten, dass in jeder Phase der Einsatz von digitalen Elementen grundsätzlich getätigt werden kann. Allerdings sollte hier der Konflikt zwischen Effizienz und Qualitätsverlust berücksichtigt werden. So ist zu erkennen, dass nicht jede Projektphase gleichermaßen ein Potenzial an Remote-Beratungselementen aufweist. Zusammenfassend kann somit abgeleitet werden, dass:

” // Je mehr der Mensch im Fokus steht, desto mehr muss abgewogen werden, ob und inwiefern digitale Elemente beim Rollout zum Erfolg führen.

Die Beratungsform und Art der Qualifizierung, ob Face-to-Face oder digital/remote, sollte immer in Abhängigkeit vom eigentlichen Lernziel sowie der Zielgruppe getroffen werden.



Der Digitalisierungs- grad als Entscheidungs- grundlage Remote vs. Face-to-Face Rollout

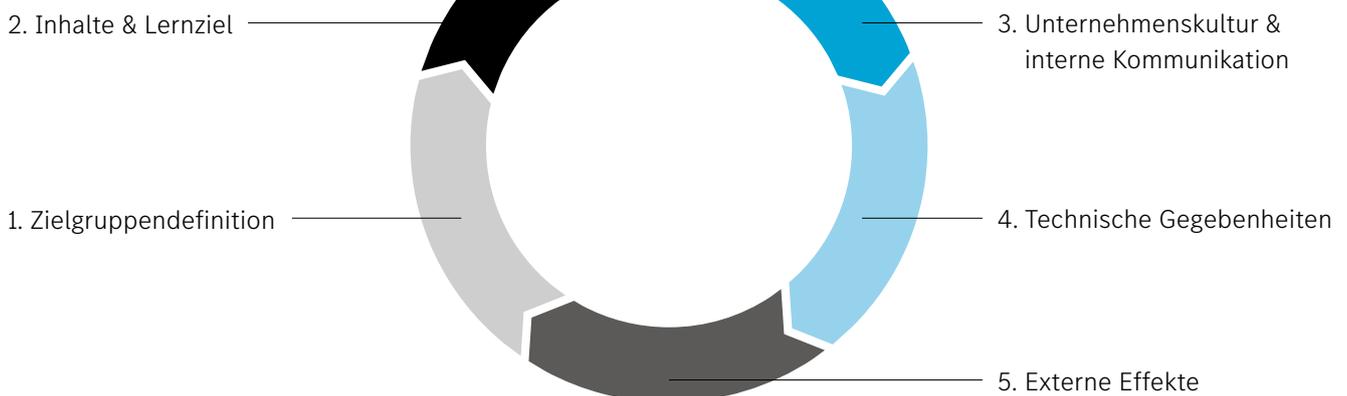
c //

Die beschriebenen fünf Phasen eines Rollout Projektes können nur definiert bzw. ausgestaltet werden, wenn vorab der Bedarf des Kunden festgehalten wurde. In dieser Bedarfsklärung bietet sich ein methodisches Vorgehen an. Die erwähnte Abhängigkeit vom Einsatz digitaler Elemente in einem Rollout Projekt sollte in dieser Phase analysiert respektive identifiziert werden. Ein bewährtes Mittel stellt die Methode der fünf Digitalisierungsfaktoren zur Ableitung des Digitalisierungsgrads dar. Diese Faktoren beschreiben durch die individuelle Auswertung den Digitalisierungsgrad des Kunden bzw. der Zielgruppe. Auf Basis eines detaillierten Scoring-Systems werden die ermittelten Faktoren abgeglichen und anhand eines kritischen Wertes Implikationen über mögliche digitale Vorgehenselemente für das Kundenprojekt identifiziert. Die Ermittlung dieser Kennzahlen erfolgt zunächst qualitativ gemeinsam mit dem Kunden im Rahmen von Auftaktveranstaltungen, beispielsweise Workshops. Diese Methode erweist sich als grundlegender Effizienzgewinn, da so die individuell beste Vorgehensweise für den Kunden abgeleitet werden kann.

Die Kernleitfrage zur Ermittlung des Digitalisierungsgrads als Entscheidungsgrundlage lautet:

” // In welchem Umfang ist ein digitaler Rollout sinnvoll bzw. welche Prozessschritte können digital abgebildet und welche sollten analog durchgeführt werden, um das Projektziel und die Qualität nachhaltig sicherzustellen zu können?

Die fünf Digitalisierungsfaktoren



Die Digitalisierungsfaktoren beinhalten folgende Leitfragen (ein Auszug):

1. Zielgruppendefinition

- // Wie groß ist die Zielgruppe und in welchem Geschäftszweig ist diese operativ angesiedelt?
- // Welche Motivation hat die Zielgruppe und welcher Mehrwert wird transportiert?
- // Gibt es bereits Vorwissen (Fachinhalte vs. digitales Lernen/Tool)?
- // Wie ist der Lehrpfad (Wie lernt die Zielgruppe am effizientesten)?

2. Inhalte & Lernziel

- // Welche Inhalte werden verändert bzw. vermittelt?
- // Was ist das definierte Lernziel?
- // Sind alle Inhalte für die gleiche Zielgruppe geeignet?

3. Unternehmenskultur & interne Kommunikation

- // Wie wird in die Mannschaft kommuniziert?
- // Welche Rolle kommt den Führungskräften bei der internen Kommunikation zu?
- // Wie sind die Akzeptanz und die Toleranz innerhalb der Zielgruppe – gibt es gelebte Konsequenzen und Wertschätzung (Urkunde etc.)?

4. Technische Gegebenheiten

- // Wie wird aktuell (digital) gearbeitet?
- // Welche Tools (Oberflächen) sind bereits implementiert?
- // Gibt es eine eigene Server- und IT-Landschaft?
- // Inwiefern kann getrackt werden (Reporting)?

5. Externe Effekte

- // Welche Einschränkungen gibt es aus Auftraggebersicht?
- // Ist vorgegeben, dass (ausschließlich) Remote bzw. Face-to-Face geschult wird?
- // Welche weiteren Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen?

Über die fünf Digitalisierungsfaktoren hinaus sollten auch weiche Faktoren seitens des Auftraggebers in Betracht gezogen werden. So ist wesentlich zu verstehen, welche Motivation und Ziele der Kunde für dieses Projekt definiert. Darüber hinaus gilt es, die Einstellung des Auftraggebers gegenüber einem remote bzw. digitalen Vorgehen frühzeitig zu identifizieren. Grundlegend dafür ist vor allem die Delta-Validierung und somit die Ist-Darstellung der Prozesslandschaft des Kunden.

Nach erfolgreicher Analyse der beschriebenen fünf Digitalisierungsfaktoren mit Hilfe des hinterlegten Scoring Systems der Mercedes-Benz Consulting GmbH können wesentliche Ableitungen für das Konzept bzw. für das Rollout-Vorgehen getroffen werden. Der herauskristallisierte Digitalisierungsgrad ist die Basis für die Ausprägung und Entscheidung, ob und inwiefern in den Projektphasen gearbeitet werden soll. So wird ausgehend vom individuellen Digitalisierungsgrad (Entscheidungsgrundlage) ein zumeist hybrides Vorgehen vorgeschlagen. Wichtig zu beachten ist, dass aufgrund von digitalen Elementen möglicherweise ein Qualitätsverlust des Lernziels bedingt durch unterschiedliche Zielgruppen berücksichtigt werden sollte. Auch diese Perspektive werden mit Hilfe des Scoring-Systems identifiziert und dargelegt, sodass der Kunde ein transparentes Ergebnis als Entscheidungsgrundlage erhält. Nach anschließender Beratung und Kundenentscheidung über das Projektvorgehen werden die einzelnen Phasen abhängig von ihrer sinnvollsten Ausprägung und dem Einsatz von Remote-Inhalten definiert.

” // Die Methodik der Gewinnung des Digitalisierungsgrads schafft eine transparente und nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage für die Planung des Projekts.



Chancen und Handlungsfelder von Remote Rollout Projekten

d //

Zusammenfassend lassen sich Chancen der Digitalisierung im Hinblick auf die Durchführung von Remote Rollout Projekten ableiten. Hier gilt es, die Perspektive des Auftraggebers und somit des Kunden in den Fokus zu stellen, sodass im Folgenden mögliche Chancen in einzelnen Rubriken skizziert werden können:



a // Fokus „kleinere bzw. internationale“ Projekte

Projekte mit einem kleinen Budget und/oder Beratungsaufwand werden weiter an Bedeutung gewinnen. Der Einsatz von remote Abstimmungen und digitalen Tools ermöglicht es, den Zeitaufwand für Beratungsdienstleistungen deutlich zu reduzieren und das Projekt somit zu straffen bzw. effizienter zu gestalten. Darüber hinaus werden internationale Projekte, die oftmals durch intensive Reisekosten geprägt sind, in Zukunft immer mehr über digitale Medien vollzogen werden. Der Kunde kann daher auf Hilfestellungen in jeglicher Situation dank moderner Beratungsformen zurückgreifen.



b // Bedarfsgerechter Rolloutplan – Standardisierung vs. Individualisierung

Die Digitalisierung verändert Prozesse, Organisationen aber auch Rollout Projekte. Eine agile und bedarfsgerechte Ausrichtung eines Rolloutplans ist entscheidend für den Erfolg und Misserfolg eines Projekts. Im Zuge der digitalen Möglichkeiten können Kosten und Ressourcen eingespart und umverteilt werden. Aufgrund facettenreicher Konzepte sollte neben einem Standardvorgehen eine bedarfsgerechte Rolloutplanung erfolgen, die auf die Zielgruppe, das Lernziel, die Unternehmenskultur, die technischen Gegebenheiten sowie externe Effekte (Digitalisierungsfaktoren) zugeschnitten ist.



c // Vielfalt digitaler Medien & Remote Rollout Tools

Mit der derzeitigen Situation wächst auch der Bedarf und dementsprechend die Vielfalt an Kommunikations- und Kollaborationstools rasant an. Weltweit beschäftigen sich unzählige Startups mit online Diensten, die es ermöglichen, einzelne Projektphasen mit verschiedenen Tools effizient zu gestalten. Besonders gilt es abzuwägen, ob und inwiefern ein Tool gewinnbringend eingesetzt werden kann. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass die „Befähigung der Menschen“ sichergestellt ist. D.h., dass ohne einen erhöhten Mehraufwand das Projektziel im Fokus steht und nicht das „Erlernen“ eines Tools. Diese Entscheidung wird mit Hilfe der Ermittlung des Digitalisierungsfaktors im Vorfeld eruiert und gemeinsam mit dem Kunden entschieden.



d // Abwägen im Vorfeld sichert die Qualität

Entscheidend ist, bei jedem Projekt bzw. Vorhaben zu Beginn abzuwägen, an welcher Stelle und in welcher Ausprägung der Einsatz von remote bzw. digitalen Medien sinnvoll erscheint. Demnach ist es essenziell, auf die Methodik der Ermittlung des Digitalisierungsgrads Wert zu legen. Ein effizienter und individueller Rollout mit erfahrenen Beratern und einem eigens hierfür entwickelten Scoring-Modell ist der Schlüssel für den Projekterfolg. Dadurch wird der Konflikt zwischen Erwartungshaltung und Qualitätsverlusten bereinigt, sodass in Kundenabstimmungen bedarfsgerecht beraten werden kann.

Literatur

Busch C., Steinicke M., Wendler T. (2020) Proceedings of the 19th European Conference on eLearning, Academic Conferences International Limited.

Günthner W. A., Boppert J. (2013) Lean Logistics – Methodisches Vorgehen und praktische Anwendung in der Automobilindustrie. Springer, Berlin.

Hierzer R. (2017) Prozessoptimierung 4.0, Den digitalen Wandel als Chance nutzen, Haufe Verlag.
Laratta D.; Mekongo Y. (2015) Web Conferencing for Business, Mathematics and Computer Science Capstones. 23, La Salle University Digital Commons.

May R. (2015) Generation Multimedia - Worauf sich Unternehmen vorbereiten sollten. Springer Gabler, Wiesbaden.

Nissen V., Seifert H. (2017) Die digitale Transformation der Unternehmensberatung. In: Bruhn M., Hadwich K. (eds) Dienstleistungen 4.0. Springer Gabler, Wiesbaden.

Pugh and Alegeo PMI, In the digital fray, don't just converse. Collaborate inclusively.
Ricardo Vargas, Transformation – Turning Innovation into Reality, Projectified® with PMI. Abgerufen am 25.11.2020 unter <https://www.pmi.org/learning/training-development/projectified-podcast/podcasts/transformation-turning-innovation-into-reality>.

Autoren

Frau Antje Busch
Mail: antje.busch@mercedes-benz.com
Tel.: +49 176 30949693

Herr Tim Charly Schmacke

Impressum:

Copyright Mercedes-Benz Consulting GmbH. Alle Rechte vorbehalten. Alle Texte, Bilder, Grafiken, Ton-, Video- und Animationsdateien sowie ihre Arrangements unterliegen dem Urheberrecht und anderen Gesetzen zum Schutz geistigen Eigentums. Sie dürfen weder für Handelszwecke oder zur Weitergabe kopiert, verbreitet, verändert oder für andere Zwecke verwendet werden. Das Whitepaper enthält auch Material, das dem Urheberrecht derjenigen unterliegt, die dieses zur Verfügung gestellt haben.

Mercedes-Benz Consulting GmbH – Ein Unternehmen der Mercedes-Benz Group
Sitz/Domicile: Leinfelden-Echterdingen, Registergericht/Court of Registry: Stuttgart; HRB-Nr./Commercial Registration No. 213378
Geschäftsführung/Management: Stefan Herbert (CEO), Bettina Friz (CFO)

Quellenangabe Bilder: shutterstock.com