



Optimierung der "Time to Market" durch skalierenden Rollout Projekterfahrungen bei der Einführung neuer Softwarelösungen

Veränderung, Anpassung, Neugestaltung – die Einführung neuer, verbesserter Prozesse, verbunden mit der Einführung neuer Softwarelösungen, gehört heute zu den zentralen Aufgaben in Unternehmen.

Besonders herausfordernd sind diese im Bereich Marketing, Vertrieb und Service, da sich hier traditionell höhere „lokale Freiheitsgrade“ etabliert haben, um kulturelle Besonderheiten in den einzelnen Märkten zu adressieren. Das umfasst i.d.R. lokale

Prozesse und Business Rules, abgebildet in lokalen bzw. stark lokalisierten Systemen. Dies kann sequenziell Markt für Markt mit dem bestehenden Expertenteam erfolgen oder es gelingt, die Lösung parallel in verschiedene Märkte auszurollen.

Grundlage für eine erfolgreiche Parallelisierung und Skalierung ist die Gestaltung eines entsprechenden Projektansatzes. Dieser sollte analoges Arbeiten einschließlich der notwendigen Projektorganisation

und ihrer Abstimmungspunkte, der Governance-Regeln für eine effektive Zusammenarbeit zwischen lokalen und zentralen Projektteams und einer guten Dokumentation zur Multiplikation des Wissens rund um die gesamte Lösung ermöglichen. ➔

Im vorliegenden PoV wird das in der Deloitte-Projektpraxis entwickelte, strukturierte und erprobte Vorgehensmodell zur Parallelisierung dargestellt, mit dessen Hilfe die Skalierung bei der Einführung neuer Arbeitsabläufe im Verbund mit der Einführung neuer Software gelingt. Schritt für Schritt werden die Schlüsselthemen für eine erfolgreiche Skalierung bei internationalen/globalen Einführungen von neuen, systembasierten Marketing-, Vertriebs- und Serviceprozessen dargestellt.

Diese gliedern sich in vier Hauptpunkte:

1. Beschreibung des grundsätzlichen Ansatzes zur Template-Rollout-Skalierung und der wesentlichen Erfolgsfaktoren
2. Gestaltung eines strukturierten Knowledge-Exchange-Transfers im agilen Ansatz zur Sicherung eines einheitlichen Vorgehensmodells und zur Weitergabe von „Best/good Practice“-Erfahrungen, -Vorgehensweisen und -Methoden
3. Einsatz von „Self-Study“-Elementen für effizienten, multiplen Knowledge-Transfer
4. Checks und Balance – Projektgestaltung mit mehreren Dienstleistern



Beschreibung des grundsätzlichen Ansatzes zur Template-Rollout-Skalierung und der wesentlichen Erfolgsfaktoren

Nach der erfolgreichen Pilot-Implementierung einer CRM-Software (Customer Relationship Management) stellt sich für global agierende Unternehmen die Frage, wie sich die neue Lösung einheitlich und effizient auf andere Märkte ausrollen lässt. Üblicherweise finden sich in verschiedenen Märkten unterschiedliche CRM-Prozesse und Softwaresysteme vor, die eine einheitliche CRM-Lösung inklusive Softwaretool unmöglich erscheinen lassen. Besonders im CRM-Bereich profitieren Unternehmen jedoch von entsprechenden, einheitlichen Prozessen. Denn die globale Nutzung derselben CRM-Software trägt durch einen einheitlichen Marktauftritt und einheitliche Standards in der Kundenbearbeitung maßgeblich zur Lead-Generierung, zur Qualität der Kundendaten und zu einem markeneinheitlichen Auftreten im Kundenservice bei.

Die Template-Lösung, die sowohl einheitliche CRM-Prozesse als auch die auszurollende Software beinhaltet, wird zunächst im Hauptmarkt eingeführt, um Prozesse zu generieren, die sich idealerweise mit wenigen Anpassungen auf weitere Märkte übertragen lassen können. Einerseits lässt sich das Template Markt für Markt mit einem zentralen Rollout-Team ausrollen. Bei diesem Ansatz bleiben jedoch dessen Weiterentwicklung und die „Time to Market“ auf der Strecke. Eine andere Methodik/Vorgehensweise hingegen beschleunigt die globale Systemskalierung: Zum einen wird ein zentrales Team an der Weiterentwick-

lung der Template-Funktionalitäten kontinuierlich weiterarbeiten. Daneben werden separate Markt-Rollout-Teams etabliert, die sich mit der Implementierung und lokalen Konfiguration des Teamplates im jeweiligen Markt beschäftigen. Diese Herangehensweise fordert deutlich mehr Engagement aus den verschiedenen Märkten, fördert aber gleichzeitig die aktive Mitgestaltung des Templates durch alle weiteren Märkte.

Bevor der Rollout in andere Märkte startet, steht ein gemeinsamer Workshop zwischen Stakeholdern des Marktes und dem zentralen Template-Team an. Letzteres verfolgt das Ziel, den Stakeholdern des Marktes eine Übersicht der Template-Funktionalitäten und Vorgehensweisen in den einzelnen Projektphasen zu geben. Es sollte zunächst darauf hingewiesen werden, dass nicht die bereits existierende Lösung nachgebildet werden soll, sondern dass die Einführung der Lösung als Chance zur Verbesserung der Prozesse und Arbeitsabläufe gesehen werden kann.

Im nächsten Schritt wird das Template im Überblick erklärt. Das geschieht durch die Darstellung bereits existierender Schlüssel-features in einer Live-Demo. Den Stakeholdern soll damit ein erster Eindruck vermittelt und deren Feedback dokumentiert werden. Eine Übersicht über die gezeigten Funktionalitäten sollte den Stakeholdern ausgehändigt werden mit dem Ziel, diese Grundlagen zu vertiefen und die Beschäftigung mit diesem Thema zu fördern. Dabei geht es vorrangig darum, Auswirkungen der Einführung aktualisierter Prozesse und einer neuen Applikation (sogenannte „Business Impacts“) festzuhalten.

Weiterhin ist der Prozess vom Ergebnis aus zu durchdenken: Wird durch die Template-Prozesse das gewünschte Ziel der Umstellung erreicht – ggf. durch vom bisherigen Ablauf abweichende Prozessschritte? In diesen Fällen muss abgewogen werden, wie diese Business Impacts gelöst werden sollen. Das erfolgt durch vier sogenannte „Action Types“, die das Market Impact Assessment Framework vorsieht:

1. Trainingseinheiten, die helfen sollen, den Mitarbeitern die Ausführung gewohnter Prozesse im neuen System näherzubringen
2. Kommunikation, beispielsweise die Ankündigung und Bekanntmachung neuer Funktionalitäten
3. Change-Management, beispielsweise wenn sich Rollen und Verantwortungen für die Mitarbeiter ändern
4. User Stories, die Anforderungen beschreiben, die nicht im Template abgebildet sind, aber in jedem Fall entwickelt und berücksichtigt werden müssen

Gestaltung eines strukturierten Knowledge-Exchange-Transfers im agilen Ansatz zur Sicherung eines einheitlichen Vorgehensmodells und zur Weitergabe von „Best/good Practice“-Erfahrungen, -Vorgehensweisen und -Methoden

Der Wissensaustausch über Entwicklungszustände oder -ergebnisse zwischen den Märkten ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Skalierung des Template-Rollouts. Dabei ist die Dokumentation kein Selbstzweck, sondern wesentliche Kommunikationsgrundlage für ein effizientes Projektvorgehen. Sie befähigt die verschiedenen Projektteilnehmer mit ihren jeweiligen Fachzuständigkeiten, in dieselbe Richtung und getreu des abgesteckten Projektrahmens zu arbeiten. Somit erfüllt die Dokumentation den Zweck eines gemeinsamen und klaren Verständnisses mit Hinsicht auf das Zielbild.

Ein für agile Arbeitsweisen geeigneter Dokumentationsrahmen muss Strukturähnlichkeit zum vorherrschenden funktionalen Aufbau aufweisen (z.B. nach Prozessen und IT-Komponentensicht, s. Abb. 1k). Dies impliziert, dass Inhalte dynamisch über die Gesamtstruktur hinweg entstehen, konstant im Wandel sind und dadurch den aktuellen Wissensstand der Entwicklung widerspiegeln. Die wesentlichen Dokumentationen bleiben demzufolge auch in der agilen Welt erhalten und bilden den Rahmen, welcher zu Beginn eines Rollout-Projektes zum Beispiel durch eine Rollout-Toolbox (vordefinierte Confluence-Dokumentations-Struktur, s. „Structure of Knowledge“ in Abb. 1), bereitgestellt werden muss.

Die wesentlichen Dokumentationen orientieren sich gemäß des Softwarelebenszyklus an drei verschiedene Zielgruppen (s. hellgrüne Unterteilung in Abb. 1):

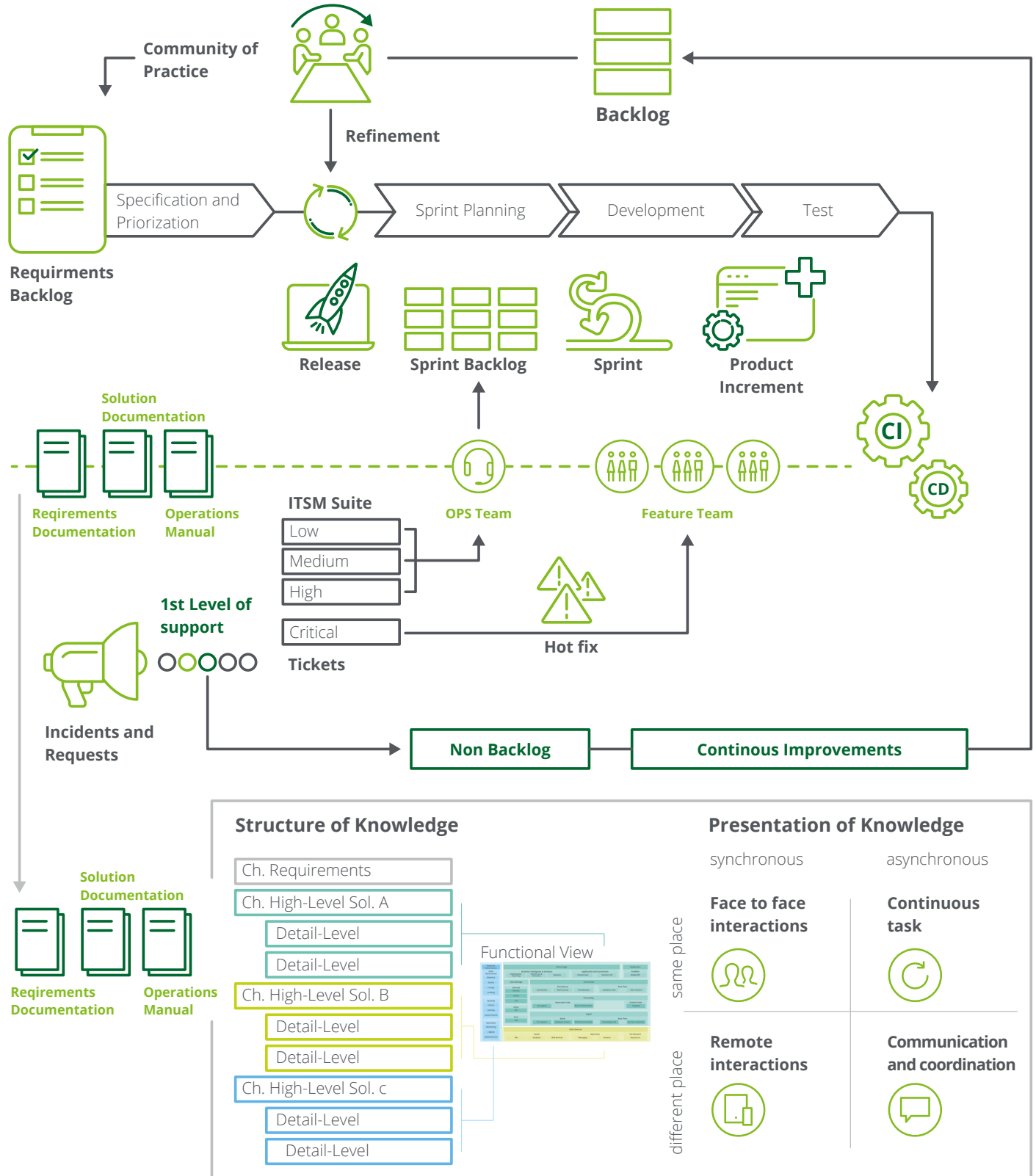
Entwicklung: Ein Großteil der Dokumentationen entsteht durch Kommentierungen zum Code. Weiterführende Berichte beziehen sich unmittelbar auf die Designphase (Grob- und Detaildesign) und bilden zusammen mit solchen der konkreten Umsetzung (Technische Dokumentation) die Dokumentationsgruppe aus Entwicklungssicht (s. „Requirements Documentation“ und „Solution Documentation“ in Abb. 1).

Betrieb: Das Betriebshandbuch richtet sich an das Support-team inklusive der jeweiligen Administratoren und DevOps-Teammitglieder, welche für den Betrieb der Applikation zuständig sind, und beinhaltet Hinweise, um Services oder Applikationen aufzusetzen bzw. Zugänge zu ermöglichen, oder auch Anweisungen im Troubleshooting-Fall (s. „Operations Manual“ in Abb. 1).

Anwendung: Eine Dokumentation, die den Endnutzer in den Vordergrund stellt und beschreibt, inwiefern die Applikation genutzt werden soll.

Die jeweiligen SCRUM-Teams arbeiten miteinander an der gemeinsamen Entwicklung und über die Teamgrenzen hinweg mit weiteren SCRUM-Teams in größeren Teamsettings. Die Kernelemente dieser Zusammenarbeit sind u.a. „Arbeitsgliederung“ (die Arbeit muss sinnvoll aufteilbar und schlussendlich rückintegrierbar sein mithilfe einer Strukturvorgabe, s. „Structure of Knowledge“ in Abb. 1) und „Wahrnehmung“ (das Team arbeitet miteinander und muss aus diesem Grund in die Lage versetzt werden, die jeweiligen Aktivitäten gegenseitig zu kennen, s. „Presentation of Knowledge“ in Abb. 1). Um diese weitgefaste Zusammenarbeit im Rahmen der Überwindung von Zeit- und Raumdifferenzen bestmöglich zu fördern, bieten sich hier computergestützte Applikationen an.

Abb. 1 - Knowledge Exchange



Einsatz von „Self-Study“-Elementen für effizienten, multiplen Knowledge-Transfer

Wie im vorherigen Abschnitt beschrieben, stellt die effiziente und effektive Weitergabe des „Projektwissens“ ein zentrales Element einer erfolgreichen Template-Rollout-Skalierung dar. Dabei gilt es, neuen Projektmitgliedern – insbesondere in den jeweiligen Marktteams – den Zugang zur Template-Lösung mit den abgebildeten Prozessen und bereitgestellten Funktionalitäten zu vereinfachen. Dazu sind Self-Learning- und Self-Study-Elemente gut geeignet, diese Informationen in einfacher Form zugänglich zu machen. Alle Erkenntnisse werden so in kompakter Form zur Verfügung gestellt. Sie folgen einer Top-down-Struktur – d.h., ausgehend von einer Übersichtspräsentation stehen detaillierte Informationen zur Verfügung, die eine schrittweise Annäherung zur Lösung erlauben.

Als Formate für Self-Learning-/Self-Study-Elemente haben sich neben schriftlichen Dokumentationen, Grafiken und Präsentationen auch Videos bewährt.

In der Übersichtsdokumentation werden in Form einer High-Level-Präsentation (Powerpoint/Video) die wesentlichen Elemente der gesamten Lösung dargestellt. Dies beinhaltet die fachlich-prozessuale Übersicht, wichtige Eigenschaften (Features) der Lösung und deren erwartete Verbesserungswirkung. Letztere sind in der Argumentation des „Warum“ mit den Rollout-Märkten wichtig.

Darüber hinaus gehören neben den „Guiding Principles“ des Projektes die organisatorische Übersichten zur Projektgestaltung wie bspw. Meetingstrukturen, Projektorganisation, -planung sowie eingesetzte -methodiken mit Rollen und Verantwortlichkeiten zur Übersichtsdokumentation. Zur weiteren, detaillierten Beschreibung der Inhalte gehören die abgebildeten Prozessbereiche mit Darstellung der einzelnen Prozessflüsse, ihre jeweiligen Businessregeln und deren Abbildung im Template, die vorhandenen Informationen/Felder sowie die spezifischen Systemfunktionalitäten der Template-Lösung, um den Prozess zu unterstützen. Rollen und Berechtigungen im definierten Prozess sowie Integrationsarchitekturen einschließlich der bereits durch das Template vorbereiteten Schnittstellen/Integrationen runden die Detailbeschreibungen ab.

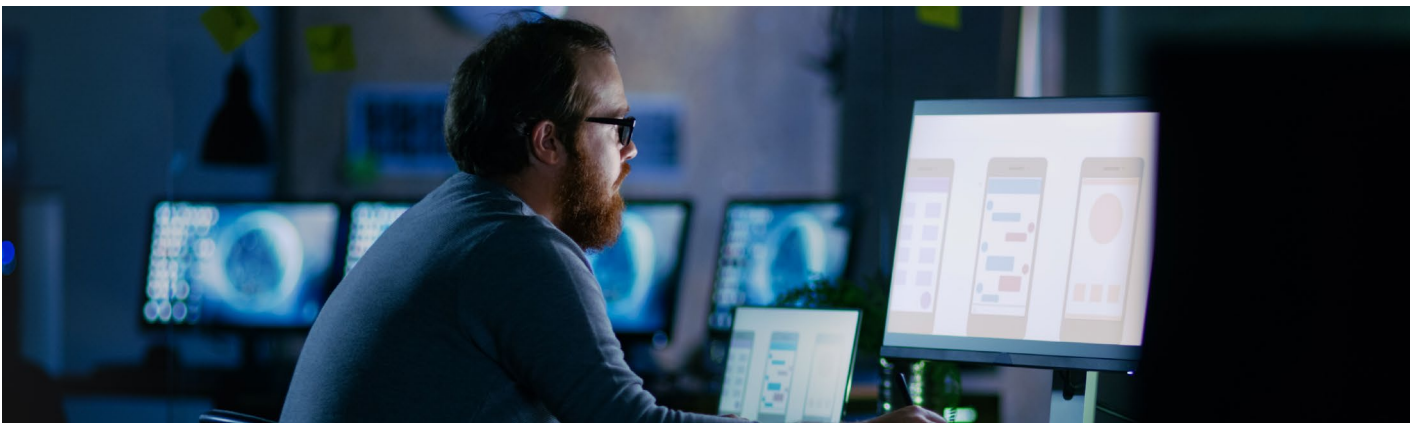
Effizient sind Self-Learning-/Self-Study-Elemente dann, wenn sie verschiedene Formen der Darstellung nutzen. Neben klassischen Powerpoint-Präsentationen sind das insbesondere kleine Videodokumente, welche die Lösung darstellen und gleichzeitig eine gesprochene Erklärung beinhalten.

Die einzelnen Videodokumente werden auch als „Learning Nuggets“ bezeichnet. Diese sind so gestaltet, dass sie sich gezielt einem abgeschlossenen Thema widmen. Dabei werden die durch das Template bereitgestellten Funktionalitäten dargestellt und in deren praktischer Anwendung erklärt. Das umfasst auch die bereits vor-

handenen Varianten und Möglichkeiten der Konfiguration. Die Aufzeichnung ist wenige Minuten lang und sichert so Konzentration und Verständnis. Daher werden mehrere, kleinteilige Dokumente erzeugt, die es dem Nutzer erlauben, sich die Inhalte zu seinem Themenfeld flexibel und fokussiert anzueignen. Eine katalogisierte Übersicht der einzelnen Lernbausteine sorgt für die Orientierung im Self-Learning-/Self-Study-Ansatz.

Solche Elemente ermöglichen es den Projektteilnehmern, sich gezielt vorzubereiten. Damit können sie einen ersten Eindruck von der neuen Lösung und den Prozessen gewinnen, diese mit der bekannten Praxis abgleichen und in den Workshops der Explorationsphase gezielt Fragen und Anforderungen einbringen.

Durch Einsatz und Nutzung von Self-Learning-/Self-Study-Materialien lassen sich in den Märkten die Einführungs- und Explorations-Workshops effizienter gestalten. Darüber hinaus bieten sie eine Möglichkeit zum schrittweisen Ausbau der Template- und Lösungsdokumentation und sind ein Baustein der Informationsbereitstellung zur Wissensvermittlung.



Checks und Balance – Projektgestaltung mit mehreren Dienstleistern

Bei der Umsetzung solch größerer Implementierungsprojekte werden häufig mehrere Dienstleister eingesetzt. Die Beweggründe dafür können zahlreich sein: bessere Kontrolle über die Dienstleister/ Partner, eine gezielte Aufteilung der Aufgaben, Konzentration von Expertise und vieles mehr. Der erhöhte Controlling-Aufwand wird i.d.R. durch eine effiziente Lösungsfindung belohnt. Eine ganzheitliche Projektsteuerung, welche das Ineinandergreifen der unterschiedlichen Projektpartner gewährleistet, sichert den Erfolg. Entlang des Projektlebenszyklus erhält jeder Vendor seine eigenen Aufgaben, die er im Zusammenspiel mit den anderen Projektpartnern gestaltet.

Durch die unterschiedlichen Projektpartner entsteht zunächst die Aufgabe, den Projektlebenszyklus in sinnvolle Einheiten zu gliedern, in denen sich die Stärken der einzelnen Dienstleister am besten abbilden und nutzen lassen. Im vorliegenden Projektbeispiel eines globalen Salesforce-Rollouts erfolgte dies in drei Teilen. Im ersten umfasst der Aufgabenumfang für Vendor 1 dabei unter anderem die generelle Prozessanalyse, die fachliche Spezifizierung der Erweiterungsanforderungen und deren Business-Cases-Darstellung vor dem Template-Komitee. Der zweite Teil, bereitgestellt durch Projektpartner 2, erstreckt sich von der technischen Spezifikation über die Implementierung der Applikation bis zur technischen Umsetzung der Integration einschließlich der Dokumentation der

durchgeführten Entwicklungen. Der dritte Teil deckt das Testen ab. Von der Erstellung aller Testfälle bis zu deren Durchführung und Abnahme liegen die Verantwortlichkeiten beim dritten Dienstleister. So kann jeder Partner seine Stärken einbringen und seinen Teil zum Projekterfolg beitragen. Die Gliederung in fachliche Spezifikation einschließlich entsprechender Abnahmekriterien mit Dienstleister 1, technische Spezifikation und Implementierung einschließlich Integration mit Dienstleister 2 sowie Vorbereitung und Durchführung der Tests mit Dienstleister 3, Bereitstellung der getesteten Lösung in den verschiedenen Umgebungen einschließlich Produktivumgebung sowie Betriebsservices mit Dienstleister 4 sowie Vorbereitung und Durchführung der Anwendertrainings mit Dienstleister 5 zeigt, wie durch die Aufteilung der unterschiedlichen Themen eine gegenseitige Sicherung der Qualität der Ergebnisse an den definierten Übergabepunkten an jeweils andere Partner gewährleistet wird. Diese schaffen Transparenz über den gesamten Projektdurchlauf. Grundlagen hierfür sind die Nutzung einer einheitlichen, von allen Partnern gleichermaßen genutzten Projektplattform – z.B. Confluence/Jira – sowie ein durchgängiges, einheitliches Statusschema, das von allen beteiligten Partnern angewandt wird. So kann die notwendige Transparenz zur Projektsteuerung erzeugt werden.

Um den Projekterfolg abzusichern, bedarf es einer stringenten Projekt-Governance, die jederzeit einen ganzheitlichen Überblick behält, aber auch die kritischen Details im

Blick hat. Neben einer ganzheitlichen Makrokontrolle kann ergänzend eine Mikroüberprüfung als Gremium aufgesetzt werden, sodass auch kleinere, dezentrale Qualitätsansprüche gesichert werden können. In unserem Projektbeispiel findet sich die Makrokontrolle im Template-Ansatz wieder, wie bereits in den vorherigen Abschnitten erläutert. Dieser Ansatz ermöglicht es, dass sich alle Dienstleister an bestimmte, zentral gesteuerte Vorgaben halten müssen. Weicht ein Vendor von diesen Vorgaben ab, muss das mit einem ausführlichen Business Case begründet und validiert werden. In unserem Projektbeispiel wird die zentrale und ganzheitliche Makrokontrolle auf Mikroebene ergänzt. Dies wird durch eine Aufteilung des globalen Rollouts nach unterschiedlichen Märkten mit separaten Marktteams erreicht. Bei größeren, anspruchsvolleren Märkten wie beispielsweise UK, China oder USA werden die Marktteams zuzüglich in einzelne Prozessstränge gegliedert. Unterstützt wird die Kontrolle darüber hinaus durch einen agilen Projektansatz, der es erlaubt, in Zwei-Wochen-Sprints auf die Ergebnisse und Fortschritte der jeweiligen Dienstleister zu schauen und gegebenenfalls steuernd einzugreifen.

Doch wie arbeiten die Projektpartner zusammen? Das funktioniert zum einen durch die bereits erwähnte sehr klare Aufteilung der Kompetenzen, zum anderen durch die Makro- und Mikrokontrollgremien. Denn nur, wenn die Partner miteinander arbeiten, können sie vor den Gremien bestehen.



Zusammenfassung

Der Deloitte Ansatz zeigt, wie Herausforderungen angenommen werden können und welche Komponenten man benötigt, um einen parallelisierten Rollout über mehrere Märkte erfolgreich aufzusetzen und durchzuführen:

- Eine verteilte Entwicklungsverantwortlichkeit – mit zentralem Template-Team sowie lokalen Konfigurations- und Integrationsexpertenteams für die Ergänzung lokaler Besonderheiten/Spezifika
- Zentrale Process-Owner und Template-Architekten zur Steuerung und Sicherung der Gesamtintegrität der Lösung
- Strukturierte Dokumentation in anwendungsgerechten Formaten, um Knowledge-Austausch zügig zu ermöglichen
- Auch die gesamtheitliche Koordination verschiedener Dienstleister mit klar definierten Aufgabenfeldern bei einheitlicher Projektmethodik unterstützt die Skalierung der Rollouts durch deren Parallelisierung.

Legen auch Sie den Grundstein für eine schnellere „Time to Market“ Ihrer erneuerten Prozesse und aktualisierten Applikationen durch eine auf Ihre Organisation angepasste Template-Rollout-Skalierung!

Ihre Ansprechpartner

**Nutzen Sie unsere Expertise und Praxiserfahrung –
sprechen Sie mit unseren Experten. Wir freuen uns auf Sie.**



Thomas Gonnermann
Director | Artificial Intelligence & Data
Tel: +49 89 29036 8987
tgonnermann@deloitte.de



Steffen Model
Director | Customer & Marketing
Tel: +49 69 9713 7315
smodel@deloitte.de

Autorenteam

**Analena Schnorbach, Süha Kilic, Lilian Do Khac,
Britta Wibben, Stefan Ferenczffy, Simon Lenz**

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.