



ROLLOUT MANAGEMENT

.CPC

Rollouts erfolgreich gestalten.

Um schneller und flexibler am Markt und beim Kunden zu sein, haben Unternehmen mit mehreren nationalen und internationalen Standorten in der Vergangenheit ihre Organisation, Governance und IT-Infrastrukturen verstärkt dezentral aufgebaut. Heute, im Zuge der Digitalisierung, entsteht ein ganz anderer Anspruch: dezentrale Daten und Systeme müssen miteinander verknüpft werden, um schneller auf Veränderungen zu reagieren und neue Geschäftsmodelle, Produkte und Angebote zu etablieren.

Diese Entwicklung führt dazu, dass IT-Systeme in der gesamten Organisation stärker integriert werden. Damit verbunden ergibt sich die Notwendigkeit, Aufbau- und Ablauforganisationen zu harmonisieren sowie Führungsstrukturen, Rollen und Verantwortlichkeiten in den dezentralen Bereichen zu vereinheitlichen.

Das „richtige“ **Rollout Management** ist entscheidend dafür, dass Unternehmen den geplanten Nutzen auch tatsächlich realisieren. Ein wesentlicher Hebel ist dabei die Vorbereitung und Begleitung der Führungskräfte und Mitarbeiter durch ein geeignetes **Change Management**.

Die Herausforderungen im Rollout

Rollout bedeutet so viel wie Einführung oder Markteinführung. Im Business-Kontext versteht man darunter die Projektphase, bei der Veränderungen an mehreren Standorten in einer definierten Reihenfolge oder gleichzeitig – national wie international – implementiert werden.

Während der Begriff bis Anfang der 2000er Jahre fast ausschließlich in Verbindung mit der Einführung neuer Software und Hardware verwendet wurde, wird er inzwischen auch im allgemeinen Unternehmenskontext für Prozesse aller Art genutzt: Im Rahmen eines Rollouts kommen **neue Arbeitsprozesse, Methoden und kulturelle Veränderungen** in einem Unternehmen zur Anwendung.

Damit ein Rollout Projekt erfolgreich ist und die angestrebten Ziele realisiert werden – insbesondere, wenn viele Standorte in unterschiedlichen Ländern und Regionen betroffen sind – ist Change Management unabdingbar.

Risiken frühzeitig erkennen.

Häufig wird die unternehmensweite Umsetzung von harmonisierten Lösungen unterschätzt. Das liegt daran, dass Projektverantwortliche ihre Aufmerksamkeit in erster Linie auf die technische Umsetzung sowie deren Pilotierung richten.

Eine Kernherausforderung liegt darin, dass die Akzeptanz bei den Betroffenen unzureichend ist. Durch mangelnde Transparenz und einen defizitären Umgang mit Spannungen und Konflikten kommt es oftmals zu Verzögerungen oder sogar zum Scheitern des Rollout.

Auch ein befürchteter möglicher Machtverlust bei Führungskräften verhindert den Rollout-Erfolg. Ein zentral eingeführtes und kontrolliertes System kann bedeuten, dass der eigene Entscheidungs- und Kontrollrahmen eingeschränkt wird. Dies kann zu starkem Widerstand führen und im Extremfall zu einem eingeschränkten Umsetzungscontrolling, wenn die Realisierung der neuen Organisation in der Verantwortung von Standortverantwortlichen liegt.



LONDON



NEW YORK



TOKYO



MOSCOW

Beim Rollout müssen daher vor allem die Komplexität und Nutzer-Akzeptanz gemanagt werden. Je nach Umfang und Komplexität ist eine integrierte, auf Change Management-Aspekten basierende Rollout Strategie und Planung entscheidend. Die Komplexität kann sich dabei sowohl auf die zu implementierende Lösung als auch auf „herausfordernde“ Länder, Standorte und Organisationseinheiten beziehen.

Die 9 Change-Faktoren für einen erfolgreichen Rollout:

Change-Faktor 1

Verständnis für die Komplexität des Rollouts

Wenn sich im Rahmen des Rollout-Projekts Prozesse, Verfahren, IT-Systeme und organisatorische Strukturen ändern oder neu eingeführt werden, müssen Führungskräfte und Mitarbeiter eingebunden werden, damit der Change erfolgreich ist. Das ist aufwändig. Die Komplexität des Rollout steigt, wenn eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit und die parallele Implementierung in verschiedenen Ländern notwendig ist. Sie steigt außerdem, wenn der Bedarf für bestimmte Regionen besteht, die Standard-Lösung anzupassen. Aus Programm-Sicht ist es wichtig, diese Aspekte richtig einzuschätzen. Sie haben entscheidenden Einfluss auf die richtige Allokation von Budget und Ressourcen sowie eine realistische Umsetzungsplanung.

Change-Faktor 2

Die Sponsoren als „Guiding Coalition“

Die Bedeutung der initiiierenden Sponsoren und deren Einfluss auf erfolgreiche Projekte ist allgemein bekannt – so auch bei großen Rollout-Projekten. Das Change Management stellt sicher, dass die Sponsoren eine „Guiding Coalition“ bilden und sich auf eine eindeutig formulierte Change Story verständigen. Die Change Story ist unerlässlich, damit die Sponsoren eine gemeinsame Sprache sprechen, die Ziele des Rollout-Projekts einheitlich kommunizieren und Klarheit darüber besteht, welche Länder, Abteilungen und Mitarbeiter betroffen sind.

Die Rolle der und die Erwartungen an die Guiding Coalition sind klar zu definieren und aktiv zu steuern. Dabei muss es Absprachen geben, wie und wann die Mitglieder der Guiding Coalition aktiv werden. Ein vertrauensvoller Umgang ist unerlässlich. Häufige verlaufen große Projekte über mehrere Jahre. Dabei kann es zu personellen Veränderungen kommen. Neue Mitglieder müssen dann gezielt aufgebaut werden, um das Projekt nachhaltig erfolgreich zu steuern.



Change-Faktor 3

Lokale Sponsoren für die Standorte und Länder

Standortverantwortliche oder Länderchefs sollten frühzeitig als sogenannte „Local Sponsors“ eingebunden werden. Nicht nur informativ, sondern idealerweise, um gemeinsam mit der „Guiding Coalition“ ein exaktes Bild zu erarbeiten, welche Veränderungen sich durch den Rollout für das gesamte Unternehmen und die betroffenen Mitarbeiter ergeben. Dadurch können die Local Sponsors wichtige standort- und länderspezifische Kriterien einbringen, haben Einfluss auf die Anpassung der Standard-Lösung und sind über alle wichtigen Punkte informiert. Für eine erfolgreichen Rollout der Veränderung an ihrem Standort oder in ihrem Land sind sie verantwortlich.

Change-Faktor 4

Frühzeitige Einbindung der Betroffenen

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Implementierung ist die gemeinsame Entwicklung der Standards. Entscheidend ist dabei bereits ein tiefes Verständnis der Rollout-Anforderungen sowie die Berücksichtigung der kulturellen und spezifischen Aspekte von Standorten und Ländern. Betroffene Führungskräfte und Mitarbeiter sollten frühzeitig in den Prozess eingebunden und zur aktiven Mitarbeit motiviert werden. Dadurch entsteht bei allen Beteiligten eine höhere Akzeptanz.

Change-Faktor 4

Effektive Kommunikation zwischen zentralen und dezentralen Teams

Globale Rollouts nutzen häufig eine Struktur, die aus einem zentralen Entwicklungsteam und lokalen Implementierungsteams besteht. Eine von Anfang an transparente, direkte Kommunikation und klar geregelte Zusammenarbeit zwischen diesen beiden Gruppen ist entscheidend für den Erfolg eines internationalen Rollout. Wichtig ist es, eine Balance zwischen den individuellen Bedürfnissen der Standorte und der vom zentralen Entwicklungsteam angestrebten Standardlösung zu finden. Agile Projektansätze wie zum Beispiel die Verwendung von User Stories bieten hier gute Möglichkeiten zur Lösungsfindung.

Change Management in Rollout-Projekten sorgt für Feedback-Mechanismen. Dadurch kann frühzeitig überprüft werden, ob die Anforderungen verschiedener Zielgruppen mit ihren unterschiedlichen Bedürfnissen und Sichtweisen auf die Veränderung akzeptiert werden.



„Standortmitarbeiter wollen, dass ihre lokalen Bedürfnisse im Rollout berücksichtigt werden. Das zentrale Entwicklungsteam möchte dagegen möglichst eine einheitliche weltweite Standardlösung. User Stories helfen dabei, die richtige Balance zu finden.“

Diana Herr, Senior Manager bei CPC

Zur Umsetzung effektiver Kommunikationsabläufe ist die Nutzung einer gemeinsamen IT-Infrastruktur unerlässlich. Hierzu zählen zentrale Dokumentenablagen mit Rollout-Plänen, -Tools und -Informationen, auf die alle beteiligten Stakeholder von allen Standorten und Ländern zugreifen können.

Change-Faktor 6

Klare Eskalationswege

Eindeutigkeit sollte bestehen, welche Teile der Veränderung Standard und „unverhandelbar“ sind und welche Teile durch die dezentralen Einheiten angepasst werden können. Andernfalls treffen die lokalen Bereiche unabhängig Entscheidungen, die der Gesamtzielsetzung des Projektes entgegenwirken könnten.

Der Ansatz sollte klar definierte Eskalationswege berücksichtigen, die den lokalen Teams Möglichkeiten geben, spezifische Herausforderungen gemeinsam mit dem zentralen Entwicklungsteam zu erörtern und geeignete Lösungen zu finden.



Change-Faktor 7

Enabling der lokalen Rollout-Teams

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die frühzeitige und ausreichende Befähigung der für den lokalen Rollout zuständigen Mitarbeiter. Die Standort-Verantwortlichen müssen einerseits das Rollout- Vorgehen und seine zentralen Bestandteile sehr gut kennen. Sie müssen andererseits in der Lage sein, die auszurollenden IT-Systeme, Applikationen und Prozesse gemeinsam mit den Mitarbeitern vor Ort an die lokalen kulturellen und rechtlichen Besonderheiten anzupassen. Hierzu gibt es eine Vielzahl von möglichen Formaten und Trainings.

Zu den typischen Change-Formaten zählen **Conference Room Simulations**, die die neuen Prozesse und Systeme gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern durchspielen, Schwachstellen identifizieren und insbesondere Commitment und Vertrauen aufbauen. Darüber hinaus sind individuelle Rollout Coachings oder Coachings in Form von Online-Sessions oder Digital Learning Programmen zielführend.

Change-Faktor 8

Befürworter gewinnen

Bei komplexen Veränderungen und den damit einhergehenden notwendigen Verhaltensänderung der Betroffenen ist die Überzeugungsarbeit das Herzstück des Change Management. Denn für alle Veränderungen gilt: Sie können niemals erfolgreich ohne das Commitment der Betroffenen implementiert werden. In der Regel werden drei Ebenen der Veränderungsbereitschaft durchlaufen:

Awareness:

„Ich habe gehört, es wird sich was ändern. Ich verstehe die Auswirkungen.“

Acceptance:

„Ich akzeptiere die Veränderung und bin bereit, am Prozess mitzuwirken.“

Commitment:

„Ich werbe aktiv für die Veränderung, motiviere und unterstütze andere bei der Implementierung.“

Für eine nachhaltige Implementierung braucht es eine kritische Masse an aktiven Befürwortern. Aufgabe des Change Management ist es, die Gruppe der Mitstreiter unter den Führungskräften und Mitarbeitern sukzessive zu vergrößern, bis die kritische Masse für eine erfolgreiche Veränderung erreicht ist.

In Rollout-Projekten kommen eine Vielzahl von Change-Methoden und Change-Tools zum Einsatz:

Die **„Change Impact Analyse“** beschreibt, welche Auswirkungen die Veränderung auf die unterschiedlichen Bereiche besitzt und berücksichtigt dabei auch lokale Standortgegebenheiten.

Die **„Change Network Map“** beschreibt die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander. Sie hilft dabei, lokale Multiplikatoren zu identifizieren. Das können neben Führungskräften auch Mitarbeiter sein, die über ein großes Einflussnetzwerk verfügen.

Die **„Change Roadmap“** beschreibt die einzelnen Change-Maßnahmen, die im Rahmen des Rollout Anwendung finden, um die Betroffenen zu begleiten und zu Mitstreitern zu machen. Hierzu zählen: Kommunikation, Einbeziehung, Erlebnisformate, Training & Coaching sowie Anerkennung des Erreichten.

Change-Faktor 9

Stabilisierungsunterstützung

Nach dem Rollout ist es wichtig, die Nachhaltigkeit der Veränderung sicherzustellen. Die Anwender der neuen Lösung werden auch dem Start weiter betreut. Dabei kann es beispielsweise helfen, sogenannte **„Floor-Walker“** einzusetzen, die ihren Kollegen direkt bei Fragen und Problemen helfen.

Tatsächlich ist die Post-Implementierungsphase eine besonders wichtige Phase des Rollouts, um die Projekterfolge nachhaltig zu sichern. Neben der fachlichen Unterstützung der vom Change betroffenen Mitarbeitern ist auch die Kommunikation im Unternehmen wichtig. Die Guiding Coalition würdigt den Erfolg des Rollout sowie die Arbeit der beteiligten Mitarbeiter. Vergleichbare Erfolge sind nun jederzeit wiederholbar.



„Die Mitarbeiter werden auch nach dem Rollout unterstützt und darin bestärkt, etwas Besonderes geleistet zu haben.“
Katharina Heinigk, Senior Consultant bei CPC

FAZIT



Um ihr Geschäftsmodell neu auszurichten oder um Effizienzen zu realisieren, investieren Unternehmen für die unternehmensweite Harmonisierung ihrer Prozesse, Strukturen und IT-Lösungen Millionenbeträge. Damit die mit der Transformation verbundenen Ziele erreicht werden, sollte von Anfang an Change Management als integraler Bestandteil des Rollout-Managements mit berücksichtigt werden.

Die **9 Change-Faktoren** zeigen eindrucksvoll, dass das Change Management in Rollout-Projekten nicht vom Rollout-Manager und seinem Team „nebenbei“ geleistet werden kann. Dazu sind die Aufgaben zu umfangreich. Große und wichtige Rollout-Vorhaben erfordern einen erfahrenen Change Manager mit umfassendem Know-how in Change Methoden.

Vom Aufbau der „Guiding Coalition“ über die frühzeitige Einbindung der Betroffenen bis zur erfolgreichen Umsetzung und Würdigung des Erfolgs im Unternehmen: **als führende Change Management Beratung in Deutschland unterstützen wir Sie gerne bei Ihrem Vorhaben.**

Nehmen Sie direkt Kontakt mit uns auf:

contact@cpc-ag.de
T +49-69-56 03 03 03
www.cpc-ag.de

CPC Unternehmensmanagement AG
The Squire 11
Am Flughafen
60549 Frankfurt am Main
www.cpc-ag.de

Oder sprechen Sie mit einem unserer Experten über Ihr Vorhaben:



JENS WILKE

SENIOR MANAGER

M +49-179-790 47 13

jens.wilke@cpc-ag.de



JAN PHILIPP HÖLZ

SENIOR MANAGER

M +49-171-675 45 41

jan-philipp.hoelz@cpc-ag.de

.CPC