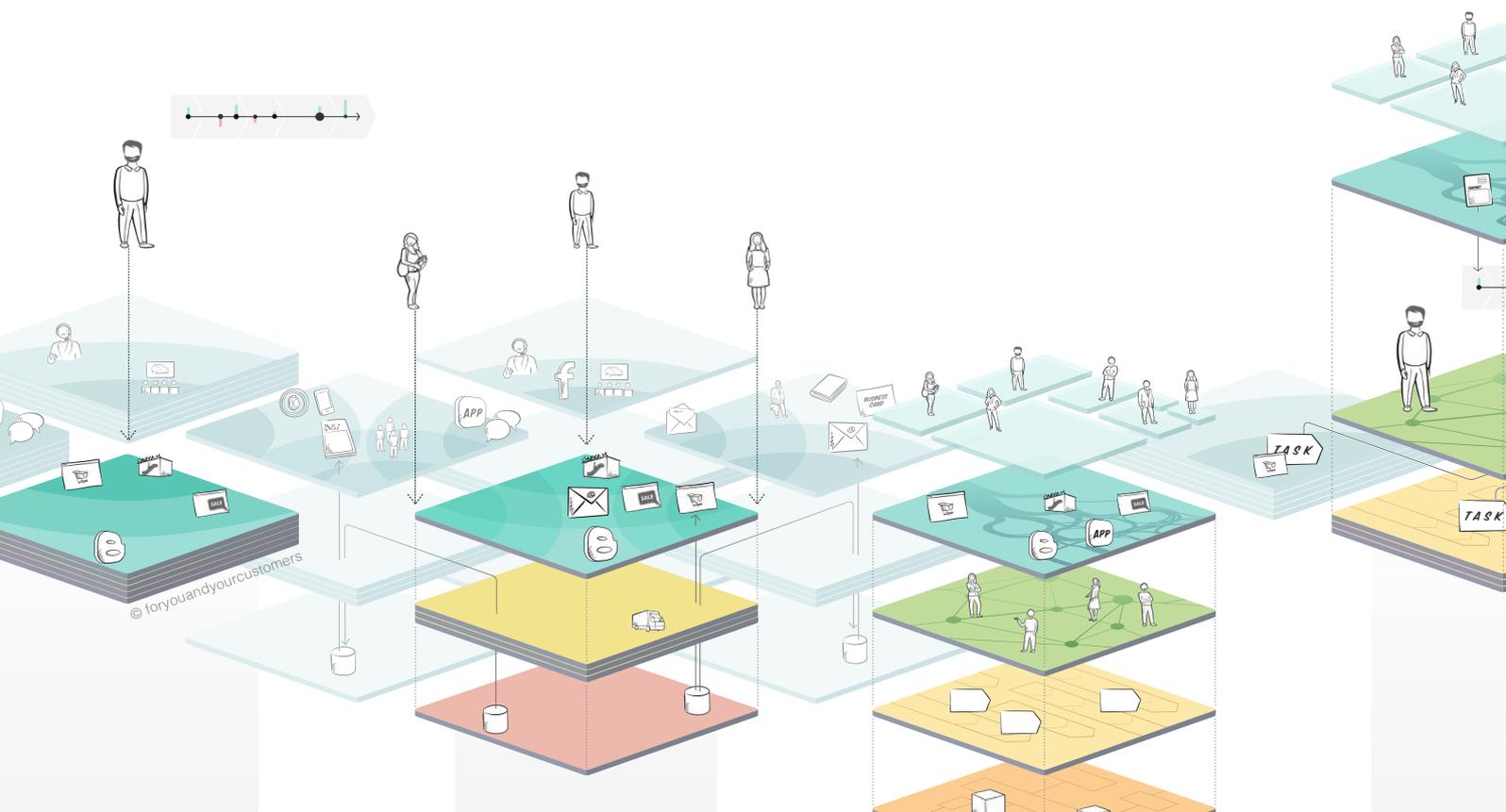


Mit diesem Whitepaper stellt **foryouandyourcustomers** das Modell „Exploded View“ vor und bietet Ihnen Übersicht sowie Werkzeuge für zeitgemäÙes Arbeiten in unserer digitalisierten Welt.



„Exploded View“
von Jonathan Möller,
Robert Josef Stadler,
Axel Helbig,
Peter Zwyssig und
Stephan Müller
am 28. Juni 2018

Welches Denken prägt Ihr
Unternehmen? Welche
Sicht benötigt Ihr
Unternehmen, um die
Digitalisierung besser zu
meistern?

Einleitung

Grundlegende Herausforderungen eines jeweiligen Zeitalters konnten erst mit einem zu jenem Zeitpunkt neuen Ansatz oder neuer Erkenntnisse gelöst werden. Die Vorreiter wurden für ihre Sicht auf die Realität häufig angefeindet, langfristig aber belohnt oder bestätigt: Die Erde ist rund und nicht der Mittelpunkt des Universums.

Führungskräfte von heute erkennen sehr gut, dass die Herausforderungen derzeit, häufig im Kontext der Digitalisierung, mit den bisherigen Modellen und Organisationsformen nicht gelöst werden können. Es fehlt der neue Ansatz und der Durchblick auf die Realität.

Durch eine zunehmend höhere Entwicklungsgeschwindigkeit steigt aber der Druck. Denn noch ehe die Fortschritte aus Internet und Mobilgeräte von Unternehmen verarbeitet werden können, rollt bereits die nächste Welle technischer Errungenschaften heran: Das Internet of Things, Robotik, künstliche Intelligenz, Blockchain, Cloudsysteme, Augmented Reality, Sprachsteuerung (Chatbots) fordern bestehende Geschäftsmodelle immer stärker heraus. Parallel hierzu stellt die Internationalisierung mit unberechenbaren Akteuren bisherige Kulturen, Strukturen, Abläufe und Angebote infrage.

Die klassischen Perspektiven auf das Unternehmen und den Markt, wie sie an vielen Hochschulen gelehrt werden, ergeben gegenwärtig kein schlüssiges, geschweige denn handlungsleitendes Gesamtbild mehr. Die Herausforderungen sind inzwischen zu vielschichtig geworden und lassen sich nicht mehr mit den existierenden Ansätzen meistern. Im Gegenteil: In vielen Unternehmen haben sich inzwischen unüberbrückbare Gräben aufgetan, jede Seite mit ihrer Perspektive und für sich genommen häufig auch nachvollziehbar – eine gemeinsame Sicht zu entwickeln und eine gemeinsame Richtung einzuschlagen, erscheint so unmöglich.

Aus diesem Grund benötigen Unternehmen ein besseres Verständnis der zunehmend digitalisierten Welt und der tieferen Zusammenhänge dahinter. Führungskräfte sowie Mitarbeitende benötigen ein Modell, das die vielen Perspektiven auf Kunden, Mitarbeitende, Unternehmen, Angebot, Organisationsstruktur, neue Technologien et cetera zu einem stimmigen und verständlichen Gesamtbild zusammenführt; ein Gesamtbild, das sie auf ihren Weg durch den digitalen (und analogen) Wandel unterstützt.

In diesem Whitepaper stellen wir das Modell „Exploded View“ vor. Es bietet eine pragmatische Sicht auf das Unternehmen, den Markt und die Kunden und ermöglicht eine bessere Zusammenarbeit an den Herausforderungen. Das Modell ist der Beitrag von foryouandyourcustomers zu einem Ansatz, den wir „Contemporary Business“ nennen.

„Exploded View“ ist ein
Modell innerhalb des
„Contemporary Business“,
dem zeitgemäßen Denken
für Unternehmen.

Welche Fragen beantwortet dieses Whitepaper?

Können Sie diese Fragen für Ihr Unternehmen schon beantworten?

- Wie kann ein Unternehmen die vielschichtigen Herausforderungen der Digitalisierung bewältigen, wie zum Beispiel die nachhaltige Entwicklung des Kundenerlebnisses, des Geschäftsmodells, des Leistungsangebotes, der Organisation, des Mitarbeitererlebnisses, der technologischen Entwicklung et cetera?
- Wie kann ein Unternehmen seine internen Aktivitäten und Projekte mit Blick auf die Kunden und deren entscheidende Erlebnisse („Moment of Truth“) organisieren, statt sich mit sich selbst zu beschäftigen? Erst recht, wenn die Konkurrenz die Kunden mit neuen Erlebnissen begeistert?
- Welche Modelle sollen im Unternehmen verwendet werden, damit eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in die gleiche Richtung (sogenannte Strategie) zu einem funktionierenden Ganzen möglich wird?
- Wie können neue Konzepte, Trends und Technologien schnell konkretisiert, im Unternehmen an den richtigen Stellen verortet und – falls sinnvoll – in die Arbeit integriert werden?
- Wie kann ein Geschäftsmodell mit den neuen Herausforderungen und Lösungsansätzen visualisiert und thematisiert werden?
- Wie können die Zusammenhänge in komplizierten Unternehmen geklärt werden, um beispielsweise Verantwortlichkeiten sinnvoller und einfacher zu regeln?
- Wie wird Zusammenarbeit transparenter, sodass jeder Mitarbeitende seinen sinnvollen Beitrag für das Unternehmen und seine Kunden leisten kann?
- Welche Sprache oder welches Vokabular sichert das gemeinsame Verständnis über alle Projekte und Aktivitäten im Unternehmen und verringert dadurch die Risiken von Missverständnissen und Doppelspurigkeiten?
- Welches sind die grundlegenden Baupläne für den Aufbau und die Entwicklung eines Unternehmens? Gibt es diese, analog zu jenen eines Architekten, der Grundriss, Schnittzeichnung, Sanitätsplan, Elektroplan für den Hausbau nutzt?
- Wie soll sich die Unternehmenszivilisation dem digitalen Wandel anpassen?
- Warum sind Unternehmen die „Contemporary Business“ anwenden insgesamt erfolgreicher?

Welche weiteren Fragen möchten Sie beantwortet haben?

Durchblick in unserer digitalisierten Welt

Die Exploded View macht die tieferen Zusammenhänge und Herausforderungen der Digitalisierung für alle Beteiligten im Unternehmen sichtbar und verständlicher. Durch ihren Einsatz können spezifische Aufgabenstellungen besprochen, adressiert und vereinbart werden. Sie ist vergleichbar mit der Explosionszeichnung eines Architekten, die einen detaillierten Blick in das Innenleben eines Gebäudes ermöglicht und für ihn ein nützliches Werkzeug darstellt, Idee und Konzept zu vermitteln. Die Explosionszeichnung bietet eine schnelle Orientierung für alle am Projekt Beteiligten. Die Detailplanung entsteht aber auf Basis weiterer Werkzeuge: Grundrisspläne, Raumprogramm, Konstruktionsweise, statische Berechnungen (Statik), Wegführung, Schnittzeichnungen, Zeitpläne, Finanzpläne, Installationspläne für Technik et cetera.

Könnte eine Explosionszeichnung zu Ihrem Unternehmen dieselbe Übersicht, Orientierung und Vereinfachung bieten, wie sie in der Architektur etabliert ist?

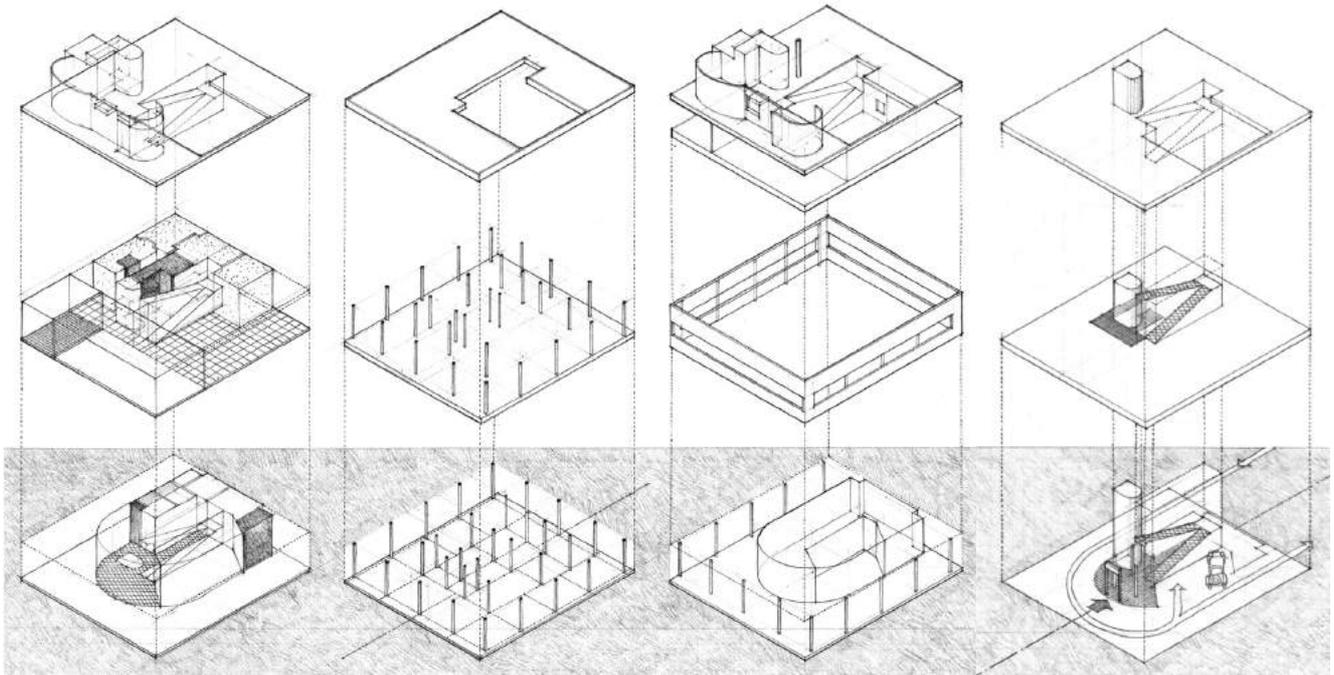


Illustration 1: Zeichnung von Francis D.K. Ching, 1979, Villa Savoy, Paris von Le Corbusier: Darstellung des Raumprogramms, der Konstruktionsweise, der Umschließung und der Wegführung.

Ähnlich verhält es sich mit der Exploded View: Die räumliche Visualisierung sorgt nicht nur für Übersicht, sondern vor allem für ein besseres Verständnis der Idee und der Konzepte sowie vieler Details, die anhand anderer Werkzeuge ausgearbeitet und mithilfe der Exploded View in einem größeren Kontext betrachtet werden können.

Wie viele Modelle reduziert auch sie die Realität auf wenige Elemente – mit entsprechenden Vor- und Nachteilen. Die Praxis zeigt aber, dass darin alle relevanten Arbeitsfelder thematisiert werden. Das Modell ist zudem flexibel, sodass in jeder Anwendung Schwerpunkte, Umfang und Tiefe frei wählbar sind.

Die Exploded View bildet ein Unternehmen und dessen Markt mit den Kunden auf sechs Ebenen ab:

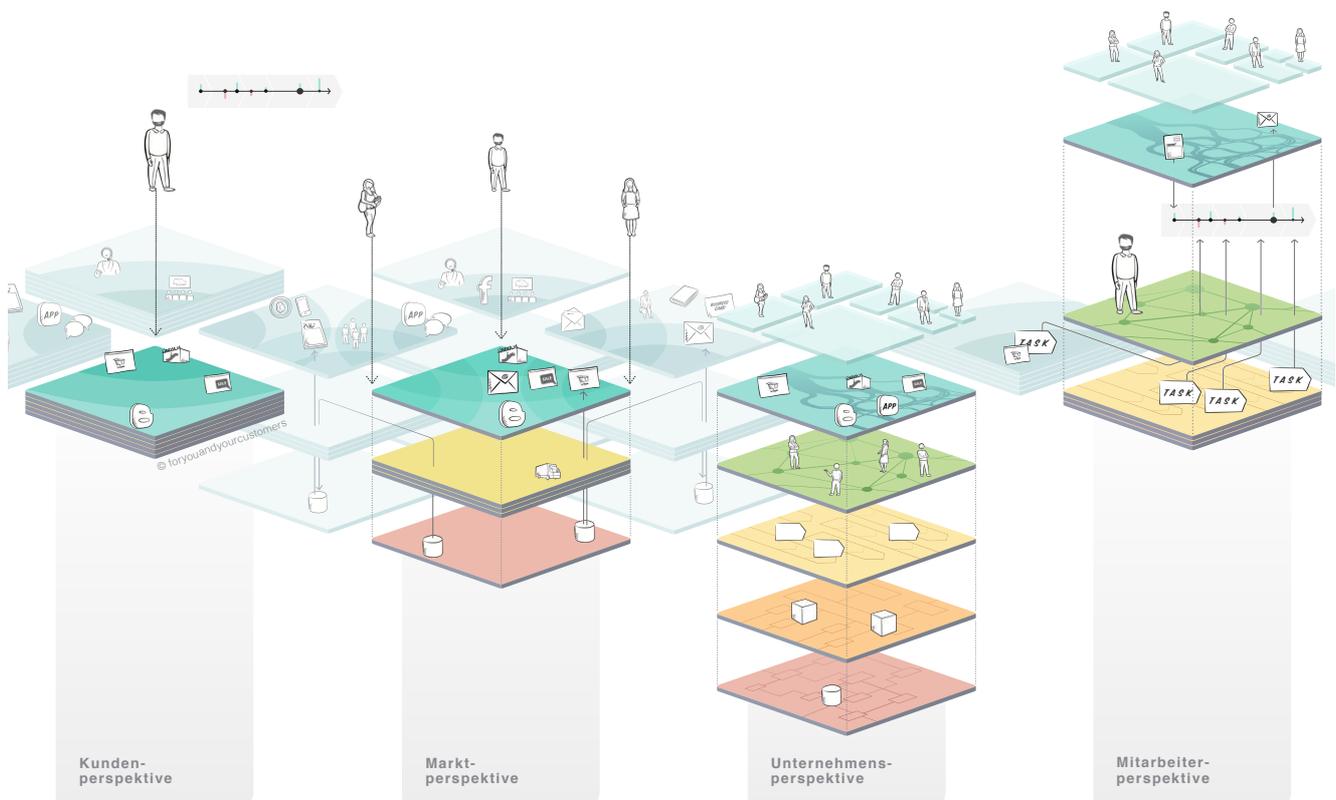
- **Customer Layer:** Der Customer Layer beinhaltet alle Kunden und ist die oberste Ebene. Unter Kunden subsumieren wir alle Zielgruppen: also Kunden, potenzielle Kunden, Investoren, Mitarbeitende, Interessenten et cetera.
- **Experience Layer:** Der Experience Layer stellt die Summe aller Kanäle und damit die „Oberfläche“ des Unternehmens dar. Daraus entsteht die Bandbreite der Benutzerbeziehungswise Kundenerlebnisse. Einige Kanäle kann das Unternehmen steuern, da es sie besitzt (owned channels), einige indirekt (paid, earned channels) und einige gar nicht beeinflussen (earned, rival and all other channels).
- **Organisation Layer:** Der Organisation Layer besteht aus allen Mitarbeitenden. Die Organisationsstruktur mit ihren Rollen, Funktionen et cetera ist Bestandteil dieser

Ebene. Der Organisation Layer mit seinen Menschen ist schlussendlich für die Kundeninteraktion via Experience Layer und für das Funktionieren eines Unternehmens via darunterliegender Ebenen verantwortlich.

- **Performance Layer:** Der Performance Layer enthält alle Leistungen eines Unternehmens. Jeder Mitarbeiter löst eine Aufgabe oder einen Arbeitsschritt durch eine Leistung (Lösung, Produkt, Service), die das Unternehmen zur Verfügung stellt – sei es automatisiert oder manuell. Die Summe daraus entspricht der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.
- **Asset Layer:** Der Asset Layer besteht aus allen Assets im Unternehmen, wie Informatiksysteme, Immobilien (zum Beispiel Verkaufsfläche an guter Lage), Lager, Logistik, Produktion, IP/Know-how, Infrastruktur, Kapital et cetera. Diese Assets oder der Zugriff auf diese Assets sind die Basis für die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.
- **Data Layer:** Der Data Layer enthält die Summe aller Daten und Datenstrukturen eines Unternehmens. Die Daten sind die Grundlage jeder Firma.

Das Arbeiten mit den sechs Ebenen der Exploded View bietet allen Beteiligten sinnvolle Übersicht und vereinfacht die Zusammenarbeit. Diese Ebenen können in verschiedene Perspektiven gegliedert und genutzt werden. Bisher konnten wir zwölf davon identifizieren. Im Whitepaper stellen wir die ersten vier vor. Jede Perspektive beziehungsweise Sicht ermöglicht dabei eine andere Betrachtung auf Elemente und Mechanismen der Digitalisierung. Durch das Einnehmen der jeweiligen Perspektive entsteht beim Betrachter ein vollständigeres und integriertes Bild über die Kunden, den Markt, ein Unternehmen und dessen Leistungsträger.

Illustration 2: Vier von zwölf Perspektiven, die die Exploded View bietet.



Die in diesem Whitepaper vorgestellten vier Perspektiven sind:

- **Kundenperspektive:** Den Kunden und sein Erlebnis verstehen.
- **Marktperspektive:** Das Zusammenspiel von Kunden und Anbieter überblicken.
- **Unternehmensperspektive:** Das Unternehmen detailliert und umfassend verstehen.
- **Mitarbeiterperspektive:** Den Mitarbeitenden und sein Erlebnis verstehen.

Welche dieser Perspektiven ist für Ihr Unternehmen besonders hilfreich?

Wir beginnen mit der Sicht auf den Kunden, um im Anschluss den Markt (als Summe von Kunden, Partnern und Wettbewerb) besser zu verstehen. Danach leiten wir mit der Sicht auf das Unternehmen die Projekte und Aktivitäten zur Weiterentwicklung der Organisation ab, um abschließend mit der Sicht auf den Mitarbeitenden eine effizientere und klügere Zusammenarbeit in einem Unternehmen zu entwerfen.

Jede Perspektive für sich genommen ist bereits hilfreich und kann problemlos isoliert eingesetzt werden. Trotzdem empfiehlt es sich, die hier vorgestellten Sichten der Exploded View in Kombination zu vergegenwärtigen, anzuwenden und damit zu arbeiten.

Obwohl das Modell aus den Herausforderungen der Digitalisierung für Unternehmen entstanden ist, deckt es aber genauso analoge Themen ab. So kann es beispielsweise aufzeigen, wie das Analoge vom Digitalen lebt und gleichzeitig das Analoge das Digitale belebt. Generell macht eine Abgrenzung zwischen digital und analog unserer Meinung nach schon seit Jahren keinen Sinn mehr.

Durch das vielfältige Anwenden der Exploded View in unterschiedlichen Situationen, Unternehmen und Branchen ist in den vergangenen Jahren ein bewährter, vielseitig einsetzbarer Werkzeugkasten entstanden. Die darin enthaltenen Werkzeuge dienen der Übersicht, der konkreten Planung und der Umsetzung von Vorhaben und richten sich an verschiedene Personen und Gruppen: vom involvierten Mitgestalter der digitalen Agenda bis hin zum Mitarbeitenden, der die Digitalisierungsbestrebungen bisher nur am Rande kannte.

Der Werkzeugkasten ergänzt die Arbeit mit dem Exploded View Modell, siehe ab Seite 35.

Das Modell in Kombination mit dem Werkzeugkasten erleichtert Mitarbeitenden die tägliche Arbeit und Zusammenarbeit und ermöglicht Führungskräften durchdachtere Entscheidungen. Es unterstützt Unternehmen darin, schneller zu lernen und zu handeln und fördert einen klareren Blick auf das eigene Unternehmen und dessen Umfeld.

Zahlreiche Unternehmen nutzen bereits etablierte Werkzeuge. In vielen Fällen können diese mit wenigen Anpassungen in die Arbeit mit dem Modell integriert werden. Wenn sie im Sinne der Exploded View eingesetzt werden, sind die Werkzeuge beliebig miteinander kombinierbar. Unter anderem können Teams so gleichzeitig an verschiedenen Themen mit unterschiedlichen Werkzeugen an der Weiterentwicklung des Unternehmens arbeiten. Die gewonnenen Ergebnisse lassen sich anschließend zusammenführen und ergänzen einander.

Die Exploded View bietet den Anwendern folgende Vorteile:

- Die Einfachheit und Verständlichkeit ermöglicht – durch eine gemeinsame Sprache für alle Beteiligten – eine reibungslose *Zusammenarbeit*.
- Sie bietet *Übersicht*, um die größeren Zusammenhänge zu erkennen und Unstimmigkeiten zu entdecken.
- Die breite *Anwendbarkeit* durch mehrere Perspektiven führt zu besser integrierten Ergebnissen.
- Die *Durchgängigkeit* lässt jeden mitarbeiten: Vom Kunden bis zu den Daten sind darin alle relevanten Bereiche berücksichtigt.
- Der *Werkzeugkasten* senkt das Risiko und steigert Effizienz und Geschwindigkeit.
- Die *Visualisierung* ermöglicht die Benennung der Herausforderungen und Aufgaben.
- Die *Attraktivität* zieht bisher Unbeteiligte an und steigert das Involvement aller Beteiligten.

In der Summe beansprucht die Exploded View für sich, das bisher vollständigste, integrierte Modell für Unternehmen zu sein. Sie unterstützt unsere Haltung zum bewussten, unternehmerischen Handeln heute, dem Contemporary Business.

Mehrere internationale Unternehmen setzen die Exploded View unternehmensweit ein. Das ist für uns das größte Lob.

Die Exploded View wird seit sechs Jahren stetig weiterentwickelt. Bitte melden Sie sich, wenn Sie die neuesten Publikationen erhalten möchten.

Die Kundenperspektive

Kennen Sie ein Unternehmen, welches relevanten Mehrwert für seine Kunden schafft und trotzdem erfolglos ist?

Erfolgsgeschichten von Unternehmen basieren vielfach auf verbesserten Kundenerlebnissen und dem daraus entstandenen Mehrwert für Kunden und Unternehmen. Deshalb ist es sinnvoll, mit dem Kunden zu beginnen, ihn besser verstehen zu lernen, sein aktuelles Erlebnis mit dem Unternehmen zu hinterfragen und daraufhin ein für ihn befriedigenderes Erlebnis zu bieten. Die Exploded View ist ein Modell hierfür und die Sicht auf den Kunden der erste Schritt, um diese Verbesserungen und Mehrwert zu ermöglichen.

Ein Verständnis über die eigenen Kunden zu entwickeln, ist für jedes Unternehmen von Vorteil. Kleine Unternehmen haben es dabei einfacher und deren Kunden erleben tendenziell eine positive Nähe. Für viele größere Unternehmen stellen die Themen Kundenverständnis und Kundennähe eine Herausforderung dar – durch Zentralisierung, Automatisierung und Beschäftigung mit sich selbst erleben deren Kunden heutzutage eine zunehmende Entfremdung. Als Reaktion darauf und um die eigenen Kunden nicht zu verlieren, investieren diese Unternehmen häufig viel Geld in Marketing und Marke. Doch auch daraus entsteht nur selten Kundennähe oder Kundenorientierung. Stattdessen verpassen diese Unternehmen möglicherweise die Chance, die sich ihnen durch eine Digitalisierung bietet: den Kunden besser zu verstehen und Mehrwert für beide Seiten zu schaffen.

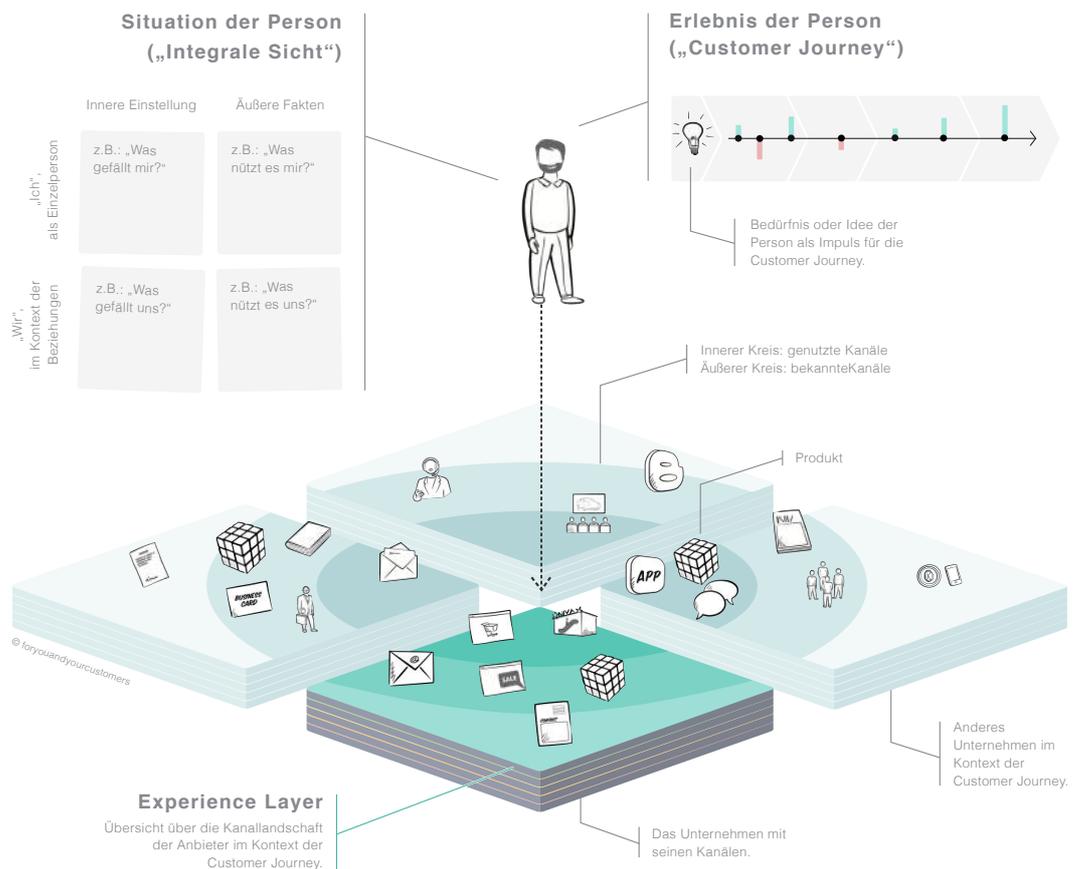


Illustration 3: Mit der Kundenperspektive betrachten wir den Kunden, seine Situation, sein Bedürfnis und das daraus entstehende Kundenerlebnis.

Wenn von einem Kunden die Rede ist, steht neben der besagten Person implizit auch deren Bedürfnis und das zugehörige Produkt beziehungsweise Angebot eines oder mehrerer Anbieter im Raum. In der Regel können alle drei Elemente: der Kunde, dessen Bedürfnis und das Angebot spontan benannt werden. Aber je genauer man diese drei Elemente betrachtet, desto sichtbarer wird, dass es in der Realität nicht ganz so einfach ist.

Der Kunde

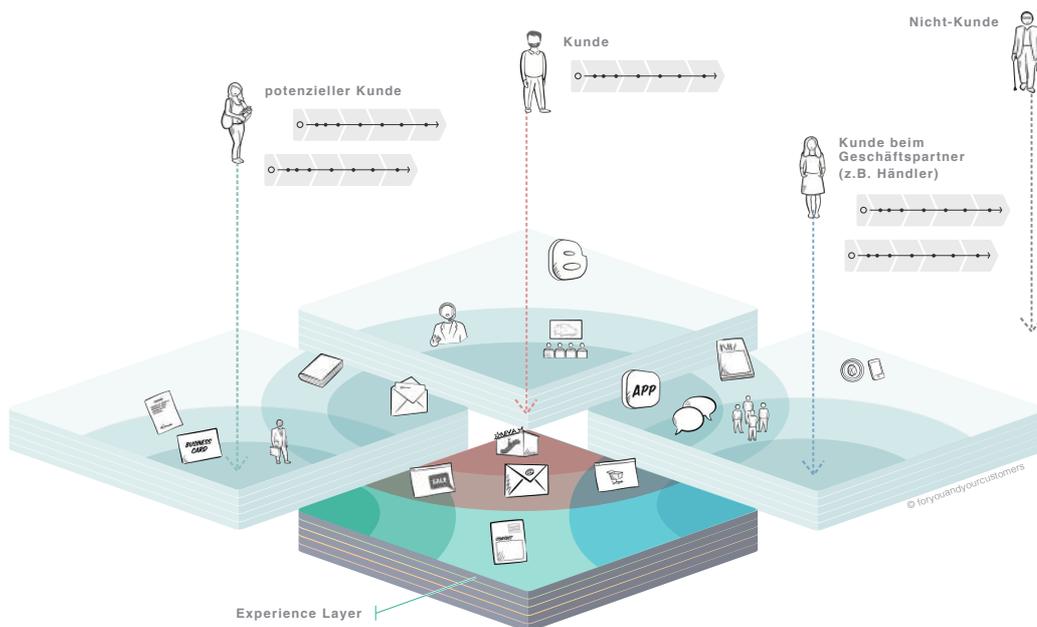
Gemeinhin wird von dem oder den „Kunden“ gesprochen – eine sehr ungenaue Bezeichnung. Präziser und auch hilfreicher ist eine Unterscheidung in drei grundlegende Gruppen:

Im Grunde gibt es für alle Unternehmen genau drei Kundengruppen.

- **Der „Kunde“:** Er ist derjenige, mit dem eine Geschäftsbeziehung besteht oder der bereits bei dem Unternehmen gekauft hat. Somit gehört auch ein ehemaliger Kunde in diese Gruppe. Optimalerweise kann der Kunde von dem Unternehmen identifiziert werden. Häufig soll ein Kundenbindungsprogramm diese Identifizierung erleichtern, weitere Informationen über den Kunden sammeln und eine Bindung vom Kunden an ein Unternehmen etablieren. Moderne Kundenbindung integriert die Aktivitäten des Kunden digital und liefert gleichzeitig zusätzlichen Nutzen (Stichwort „Smart Products“).
- **Der „potenzielle Kunde“:** Er ist einem Unternehmen noch unbekannt. Möglicherweise kauft er bei der Konkurrenz oder er muss den Nutzen des betreffenden Anbieters erst noch für sich entdecken. Potenzielle Kunden bleiben in Vertriebsaktivitäten von Unternehmen gerne unberücksichtigt, obwohl gerade sie oftmals das größte Potenzial für das Business bieten. Vor allem Unternehmen, die bereits seit Jahrzehnten im Markt bestehen und eine langjährige Stammkundschaft besitzen, haben das Potenzial dieser Kundengruppe häufig noch nicht erkannt und laufen Gefahr, den Anschluss an die neue Generation von Kunden zu verpassen, sodass ihr Geschäft langsam „wegstirbt“.

Können Sie Ihre potenziellen Kunden ansprechen?

Illustration 4: Drei Kundentypen: der Kunde, der potenzielle Kunde und der Nicht-Kunde.



Welchen Nicht-Kunden könnten Sie für Ihr Unternehmen definieren?

- **Der „Nicht-Kunde“:** Es ist falsch, diesen Kundentyp mit dem potenziellen Kunden gleichzusetzen, denn der Nicht-Kunde ist für ein Unternehmen nicht von Interesse: Er kann aus dessen Angebot keinen Nutzen ziehen. Diese Nicht-Kunden in den Daten (Stichwort „Kundendatenbank“ oder „CRM“) oder gar im Verlauf einer „Customer Journey“ identifizieren zu können, spart einem Unternehmen sehr viel Zeit und Geld.

Wenn man die Kunden noch genauer betrachtet, kann man erkennen, dass es nicht nur *viele*, sondern vor allem *unterschiedliche* Menschen sind. Sie haben ihre individuellen Gewohnheiten, Motive, Bedürfnisse und Erwartungen, und sie interpretieren ihre Erlebnisse mit den jeweiligen Anbietern unterschiedlich.

Diese Vielfalt nahm in den vergangenen Jahrzehnten stetig zu, und es gibt allen Grund, davon auszugehen, dass sie weiter zunehmen wird. Dabei spielen nicht nur die Internationalisierung und die Vermischung der Kulturen eine Rolle, sondern auch die vielfäl-

tigen gesellschaftlichen Entwicklungen, die ein größeres Spektrum an Vorlieben, Lebensformen, Werten, Lebensphasen et cetera und damit Individuen hervorbringen. Es ist unmöglich, die Vielfalt der Kunden zu durchdringen. Gleichzeitig aber reicht es schon lange nicht mehr aus, nur von „dem Kunden“ zu sprechen. Die Fähigkeit, (potenzielle) Kunden besser zu verstehen, ist für ein Unternehmen ein Schlüssel zur Digitalisierung und Auslöser zahlreicher unternehmerischer Weiterentwicklungen geworden. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um einen Weltkonzern oder ein kleines Unternehmen handelt. Diese Vielfalt fördert die Nische – aber eben auch diejenigen, die mit ihr weltweit umgehen können.

Auch wenn es sehr viele verschiedene Kunden gibt: Das Entwickeln eines Kundenverständnisses beginnt immer mit der Analyse eines einzelnen Kunden. Um dessen Situation zu verstehen, eignet sich die sogenannte „integrale Sicht“ auf die Person (Werkzeug „integrale Sicht auf eine Person“). Dabei betrachtet man die Person mit vier Quadranten: auf einer Achse die innere Einstellung und die äußeren Fakten, auf der anderen Achse das Individuelle („ich“) und das Kollektive („wir“). Diese integrale Betrachtung ist vergleichsweise umfassend; so können Kaufentscheidungen beispielsweise in Bauch-, Kopf-, Herz- und Sachentscheidungen differenziert werden.

Warum kauft der Kunde? Die Antwort auf diese Frage kann, wenn überhaupt, maximal zur Hälfte eine Datenanalyse erbringen, da die innere Einstellung (Bauch/Herz) nicht messbar ist und nur im Dialog erfragt werden kann. Zudem wird ein Kaufentscheid meistens von einem Kollektiv beeinflusst: Ehefrau/Ehemann, Freunde, Arbeitskollegen, Regeln, Gewissen, Kultur et cetera. Dieser Einfluss ist ebenfalls nur schwer zu messen.

In der Analyse mehrerer Hundert Customer Journeys fielen durchgängig drei grundlegende Kundenrollen bei Kaufentscheidungen auf:

- der „Käufer“ (beziehungsweise Entscheider)
- der „Beeinflusser“
- der „Nutzer“



Illustration 5: Drei verschiedene Rollen für jeden Kaufentscheid.

Generell können alle Personen, die auf einen Kaufentscheid Einfluss nehmen, diesen drei Rollen zugeordnet werden. Sie können in einer einzigen Person vereint auftreten – in diesem Fall wäre das ein Hinweis auf einen starken, autonomen Kunden. Fast immer sind sie aber auf verschiedene Personen verteilt, im Kontext von Business-to-Business (B2B) sowieso.

Bei der Betrachtung eines einzelnen Touchpoints ist die entsprechende Rolle kaum erkennbar, ebenso bei der Analyse der Bewegungsdaten im Einkaufsverhalten. Erst durch den Dialog mit einem Kunden zu dessen Customer Journey kann die Rollenverteilung von einem Unternehmen entschlüsselt und dadurch ein besseres Kundenverständnis aufgebaut werden.

Ein Ergebnis verbesserter Kundenkenntnis und dem Verständnis der Kundenvielfalt ist die Kundensegmentierung (Werkzeug „Kundensegmentierung“). Eine erste Segmentierung ist die bereits genannte Einteilung nach „Kunden“, „potenziellen Kunden“ und „Nicht-Kunden“. Innerhalb dieser drei Kundengruppen gestaltet sich die Segmentierung pro Unternehmen aber sehr unterschiedlich. Diese und weitere Segmentierungen – beispielsweise Lebensphasen, Interessensfelder et cetera – sollten ausgearbeitet, klar definiert und intern verständlich gemacht werden. Die Erfahrung zeigt, dass mit einem halben Dutzend eingeführter Segmentierungen die Kundeninteraktion deutlich verbessert werden kann: in der Massenkommunikation innerhalb eines Segments bis hin zur Personalisierung.

Hat sich die Zunahme an Vielfalt in Ihrem Geschäft bemerkbar gemacht? Worin?

Kennen Sie die Kundensegmentierung in Ihrem Unternehmen? Nutzen Sie sie?

Die verschiedenen Segmentierungen sollten in einem Unternehmen voneinander unabhängig und situativ nach Bedarf einsetzbar sein. Ist eine umfassende Datenintegration auf allen Ebenen (siehe Unternehmensperspektive) realisiert, können die Kundendaten automatisch und dynamisch, das heißt laufend aktuell den jeweiligen Segmentierungen zugeordnet und angewendet werden. Ist diese Fähigkeit etabliert, werden zusätzlich die Segmentierungen dynamisch berechnet und optimiert. Dies ist Bestandteil des „Data Driven Business“: Der Touchpoint eines Kunden oder eine Bewegung im Markt stößt in Echtzeit den richtigen Prozess an, berechnet die beste Reaktion und prüft nach der Ausführung das Ergebnis zur Verbesserung der Algorithmen.

Wie kann das Verständnis über den Kunden im Ansatz in die Organisation getragen werden? Ein einfaches und auch deshalb beliebtes Werkzeug sind die sogenannten „Personas“ (Werkzeug „Persona“). Aus Erkenntnissen über den Kunden werden sechs bis zwölf prototypische Kunden erarbeitet und visualisiert. Sie bilden eine praktische Referenz, um konkrete Aktivitäten in der Weiterentwicklung des Unternehmens für die Konsumenten zu erläutern. Zu den Personas zählen auch entsprechende Bedürfnisse und ein passendes Angebot, welches diese Bedürfnisse stillt.

Das Bedürfnis und das Angebot

Nach einem ersten Verständnis des Kunden und dessen Situation ist dessen Bedürfnis beziehungsweise Idee von Interesse, in den Illustrationen als Glühbirne dargestellt. Diese Idee entspringt integral gesehen inneren, äußeren, individuellen und/oder kollektiven Bedürfnissen. Oder anders gesagt: Der Kunde hat fast immer mehrere Bedürfnisse. Bewusst oder unbewusst sucht er nach einem Angebot, das all diese abdeckt.

Dieser Impuls führt schließlich zum Kundenerlebnis, der sogenannten „Customer Journey“. Die Journey setzt sich aus einer Reihe an Touchpoints oder Momenten auf der Zeitachse zusammen, in denen der Kunde mit dem Kanal eines Unternehmens interagiert. Handelt es sich dabei um eine positive Begegnung – sprich: sie bestätigt oder erfüllt ein Bedürfnis –, setzt der Kunde seine Journey häufig mit diesem Anbieter und dessen Kanälen fort. Mit einem Kaufentscheid ist das Kundenbedürfnis in der Regel aber nicht gestillt, sondern die Customer Journey wird durch die Nutzungsphase fortgesetzt. Möglicherweise weckt diese in ihm ein weiteres Bedürfnis und es kommt zum Wiedereinkauf oder sie führt zur Empfehlung, womit eine neue Journey durch eine andere Person angestoßen wird.

Eine ausführliche Analyse der Kundenreise sollte deshalb mehrere Phasen abbilden: Die Empfehlung von einer Vertrauensperson ist vielleicht nicht der erste relevante Touchpoint, sondern wurde bereits durch andere Erlebnisse positiv vorbereitet. Der Kauf durch den Kunden ist nicht der Schlusspunkt, sondern möglicherweise eher der Anfang einer Kundenbeziehung. Und so weiter.

Im Rahmen einer aussagefähigen Analyse, entwickelt sich innerhalb eines Unternehmens auch ein neues, tieferes Verständnis, welche Erwartungen Kunden an das Angebot beziehungsweise Produkt stellen (könnten). Es handelt sich dabei nicht allein um das physische Produkt, sondern immer auch um die Emotion, das Erlebnis, das Gefühl und die Bestätigung. Die Summe der erlebten Touchpoints, das Kundenerlebnis beziehungsweise die „Customer Experience“, ist genauso Teil des Produkts, welches der Kunde sich wünscht und seinen Freunden weiterempfiehlt.

Das für den Kunden relevante Angebot ist also die individuell erlebte Customer Experience, und das kaufbare Produkt ist ein Teil davon. Aus diesem Grund sollte die Customer Journey-Analyse Bestandteil der Produktentwicklung sein und deren Ergebnisse in der Customer Experience vollständig verwoben werden.

Der Kunde nimmt das gesamte Kundenerlebnis als Ihr Angebot wahr, nicht nur das Produkt und den Preis.

Existiert in Ihrem Unternehmen eine Liste der Kundenbedürfnisse, zugeordnet auf die Kundensegmente?

Leider ist bei den meisten Unternehmen die Übersicht über die Customer Experience nicht vorhanden. Es existiert nur selten ein standardisierter Prozess zur Analyse und Dokumentation der Customer Journey, welcher diese Übersicht realistisch ermöglicht. Häufig fehlt es auch an den Grundlagen dafür, wie zum Beispiel eine Liste der relevanten Kundenbedürfnisse oder der Kanallandschaft der involvierten Unternehmen.



Illustration 6: Wie viele Kanäle nutzen Ihre Kunden? Prüfen Sie die Anzahl anhand unserer Liste von 129 Kanälen.

Die Kanallandschaft ist in der Kundenperspektive als Experience Layer, das ist die „Oberfläche“ der Unternehmen, erkennbar. Eine Zusammenstellung der eigenen Kanäle eines Unternehmens, aber auch der anderen Marktteilnehmer (zum Beispiel Partnerunternehmen, Lieferanten, Mitbewerber), führt zu einem Kanalinventar (Werkzeug „ChannelCARDS“). Diese Liste macht die Customer Journey des Kunden nachvollziehbar. Sie dient der Identifikation der Herausforderungen, die diese für ein Unternehmen mit sich bringt, und sie unterstützt die weitere Zusammenarbeit auf den Projekten zur Verbesserung des Angebots, also der Customer Experience. Die Liste an Kanälen eines Unternehmens ist meist deutlich länger als dort vermutet wird – in der Regel über 80 Kanäle.

Wenn das Kanalinventar des Unternehmens und des Marktes erstellt ist, kann das Kundenverhalten besser abgebildet werden. Man kann pro Kunde zwischen „genutzten“, „bekannten“ und allen anderen, somit „unbekannten“ Kanälen unterscheiden. Im Modell ist diese Kanalnutzung durch zwei konzentrische Kreise auf der Ebene der Kanäle, das heißt auf dem Experience Layer, dargestellt: Der innere Kreis enthält die genutzten, der äußere die dem Kunden bekannten Kanäle. Außerhalb der beiden Kreise befinden sich die Kanäle, die der Kunde weder nutzt noch kennt – das ist die Mehrheit der Kanäle. Absicht eines Unternehmens ist, dass der Kunde relevante, aber ihm noch unbekannte Kanäle kennen und nutzen lernt. Das ist anspruchsvoll, da der Mensch vor allem bequem ist und lieber seinen Gewohnheiten folgt, als etwas Neues auszuprobieren. Trotzdem haben digitale Kanäle eine erstaunliche Anziehungskraft bewiesen und viele Menschen davon überzeugt, ihre Gewohnheiten zu ändern – zu ihrem Vorteil und zum Vorteil jener Unternehmen, die diese Kanäle früh als relevanten Teil ihrer Customer Experience eingeführt und damit den Unternehmen mit traditionellen Kanälen die Kundschaft genommen haben.

Der Nutzen

Die Analyse der Customer Journey (Werkzeug „ChannelOPERA for Customer Journeys“) schafft nicht nur ein besseres Verständnis für den Kunden und dessen Bedürfnisse, sondern fördert auch unzählige, spontane Verbesserungspotenziale für das Unternehmen zutage. Diese sollten bewertet, priorisiert und dokumentiert werden (Werkzeug „Customer Journey-Auswertung“).

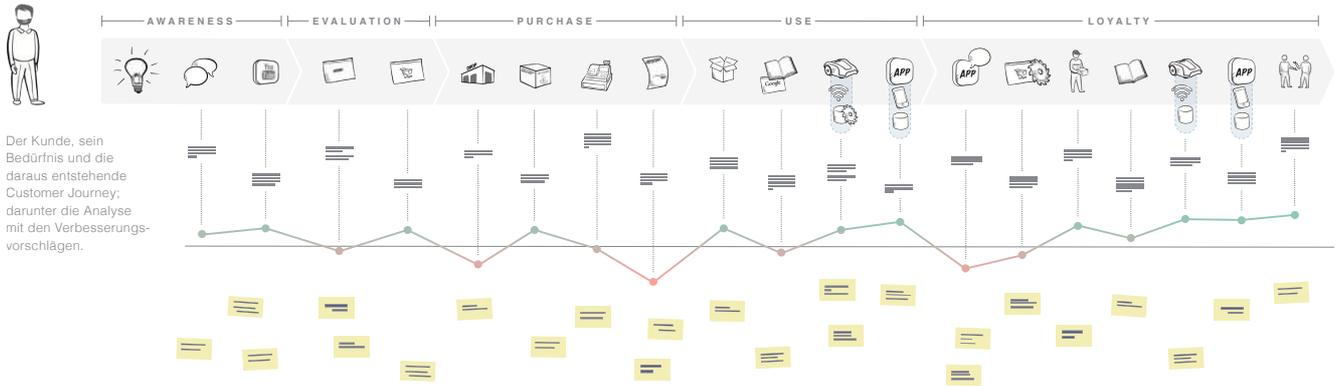


Illustration 7: Wie kann eine Customer Journey praktisch und sinnvoll analysiert und dokumentiert werden?

Nach welchen Kriterien können die Verbesserungen bewertet werden? Wie lassen sich die Erkenntnisse in eine funktionierende Roadmap überführen? Optimalerweise werden die Potenziale anhand der vier Perspektiven der Exploded View verarbeitet. Daraus kann ein Unternehmen eine Roadmap im Sinne des Kunden, des Marktes, des Unternehmens und der Mitarbeitenden entwickeln.

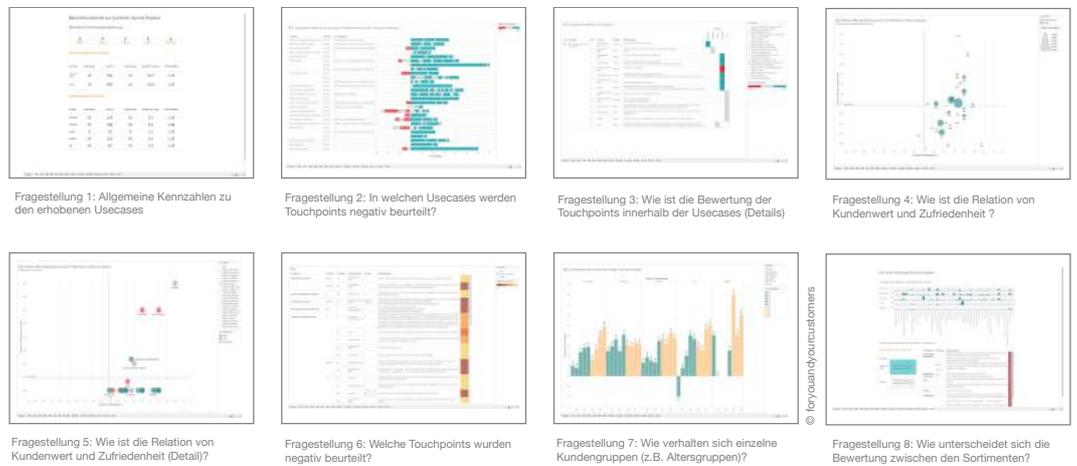


Illustration 8: Hilfreiche Auswertungen aus einer Reihe von Customer Journeys.

In der Arbeit mit der Kundenperspektive ist eine Generalisierung der Customer Journeys in standardisierte Abläufe empfehlenswert, die wir „Tasks to be done“ nennen (Werkzeug „Task to be done“). Unser pragmatisches Werkzeug bezieht sich bewusst auf das anspruchsvollere „Jobs to be done“, entwickelt von Anthony Ulwick.

Kunden mit individuellen Erlebnissen (Customer Journeys)

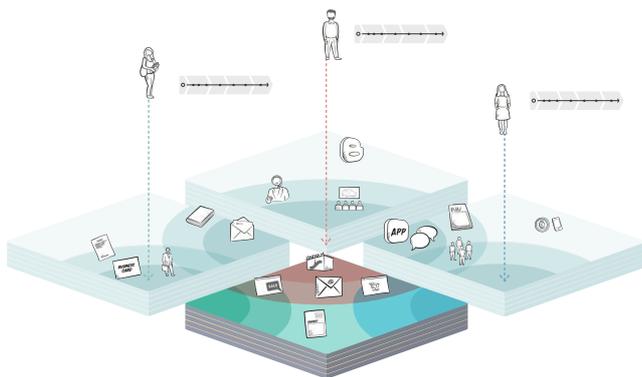


Illustration 9: Wie Customer Journeys zu „Tasks to be done“ generalisiert werden.

Übereinanderlegen der Kundenerlebnisse in Aufgaben (Tasks)



Zuordnung der relevanten Kanäle zu den Aufgaben (Task 1 bis 4)

- Word of Mouth
- Suchmaschinenwerbung
- Außenwerbung
- TV-Werbung
- Verkaufsstelle
- Onlinesuche
- Produktkatalog
- Kundenbewertung
- Angebot / Promotion
- Beratung
- Verkaufsgespräch
- Verkaufsstelle
- Onlineshop
- Auslieferung
- Unboxing
- Produktunterlagen
- Videoportale
- Call Center
- Foto-Community

Im Wesentlichen wird dabei eine Vielzahl von Customer Journeys zu einem konkreten „Bedürfnis“ beziehungsweise „Need“ gesammelt. Diese Journeys werden übereinandergelegt, um die typischen Schritte des Kundenerlebnisses zu identifizieren. Mit diesen erledigen die Kunden eine für das Kundenerlebnis und für die Fortsetzung der Journey notwendige „Aufgabe“ beziehungsweise einen „Task“. Jede Aufgabe ist für die Kunden zur Befriedigung des eigenen Bedürfnisses von Bedeutung – sei es emotional oder sachlich, sei es individuell oder kollektiv. Lassen sich die gesammelten Journeys nicht sauber auf die Reihe der Schritte/Aufgaben legen, bestehen wahrscheinlich rele-

Kennen Sie die Aufgaben, die Ihre Kunden lösen müssen? Wenn ja, wo vermuten Sie Potenziale zur Verbesserung?

vante Unterschiede im Kundenbedürfnis. Eine unterschiedliche Reihenfolge der Aufgaben weist in der Regel auf Verbesserungspotenziale hin.

Ist die Reihe der Aufgaben der Tasks to be done belastbar und gut benannt, werden die genutzten Kanäle pro Aufgabe gelistet. Danach können die verfügbaren oder vom Unternehmen gewünschten Kanäle hinzugefügt werden, und man erhält ein interessantes und aussagekräftiges Bild.

Bei einer Anzahl von zwölf bis 24 Customer Journeys liefert dieses Werkzeug wertvolle Erkenntnisse. An dieser Stelle lohnt sich zusätzlich ein Review mit einem interdisziplinären Team von Experten: Können die Anzahl und Reihenfolge der Aufgaben mit neuen Kanälen oder Konzepten reduziert, vereinfacht und verbessert werden? Entdeckt man Leistungsinnovationen, Automatisierungsmöglichkeiten, bessere Kommunikation oder Differenzierung im Markt? Die Ergebnisse dieser Arbeit können das Kundenverhalten revolutionieren, den Markt grundlegend (disruptiv) verändern und ein Unternehmen in eine neue Position bringen.

Die Ausarbeitung der Task to be done ist aber nicht nur für die Verbesserung der Customer Journey des Kunden hilfreich, sondern des Weiteren auch die Grundlage für die Messung von Veränderungen im Kundenverhalten sowie für die Überprüfung, ob getätigte Maßnahmen fruchten.

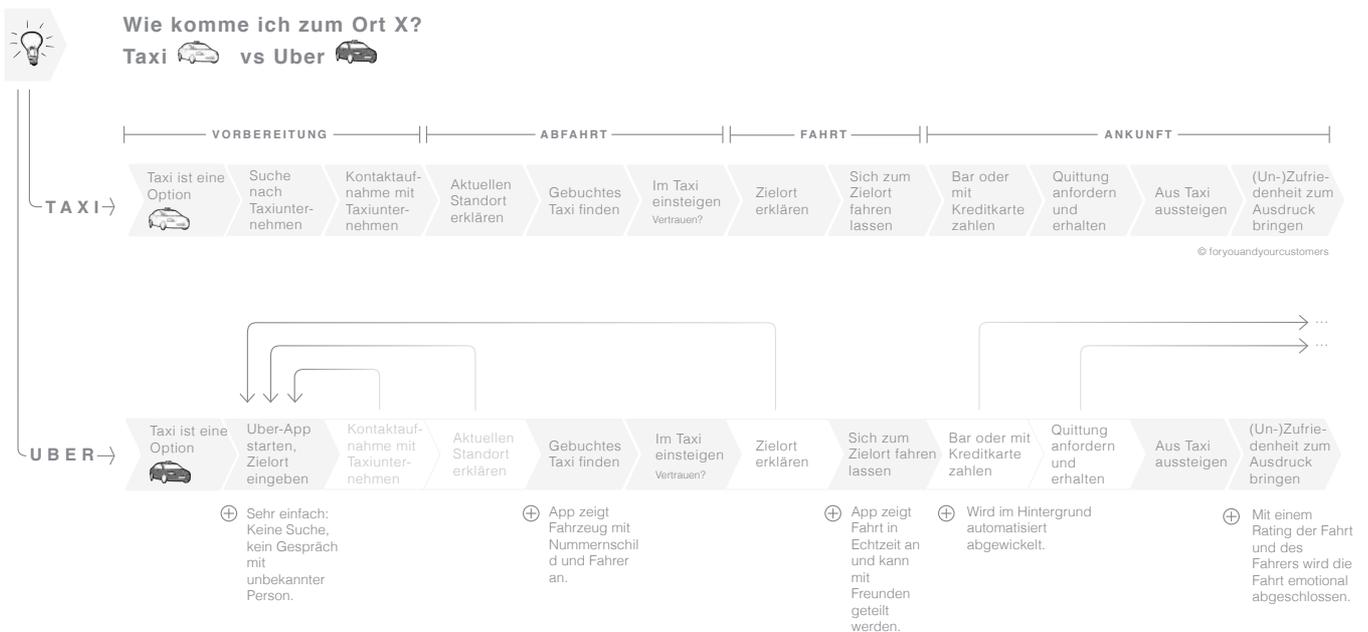


Illustration 10: Das Kundenerlebnis als „Tasks to be done“ mit einem Taxiunternehmen und Uber im Vergleich.

Anhand des Beispiels „Taxi vs. Uber“ lassen sich die Ergebnisse der Tasks to be done gut illustrieren: Die Unterschiede der Kundenreise zwischen den beiden Anbietern ist deutlich sichtbar. Die Customer Journey mit Uber, ist durch die Verwendung der Uber-App, kürzer: Dem Kunden bleiben das Suchen und anschließende Kontaktieren eines Taxiunternehmens ebenso erspart wie beispielsweise die Benennung des Abfahrtsortes. Er kann anhand der App erkennen, wo sich sein bestelltes Fahrzeug befindet, und er erfährt die Wartezeit, bis er einsteigen kann. Die Identifikation des Taxifahrers beziehungsweise des Kunden durch den Taxifahrer ist ebenso vereinfacht wie auch die Benennung des Zielorts – der Taxifahrer weiß bereits Bescheid, wohin die Reise führt. Auch das Bezahlen der Fahrt und das Anfordern einer Quittung erübrigen sich als explizite Arbeitsschritte und gehen voll automatisiert vonstatten.

Im Vergleich der Journey mit Uber gegenüber einer herkömmlichen Taxifahrt genießt der Kunde viele Vorteile: Vereinfachung und Verkürzung der Journey, zusätzliche Funktionen und Leistungen wie die automatisierte, umfassende Information sowie das einfache Bewerten des Fahrers zum Abschluss der Kundenreise.

Die Kundenperspektive hilft Unternehmen, ihre Kunden, potenzielle Kunden und Nicht-Kunden besser zu verstehen. Aus diesem Verständnis heraus kann das Angebot als gesamtes Kundenerlebnis den verschiedenen Bedürfnissen der Kunden entsprechend kontinuierlich, aber auch disruptiv weiterentwickelt werden.

*Welche Aspekte
vermissen Sie in der
Kundenperspektive? Wir
sind gespannt darauf, von
Ihnen zu hören.*

Die Marktperspektive

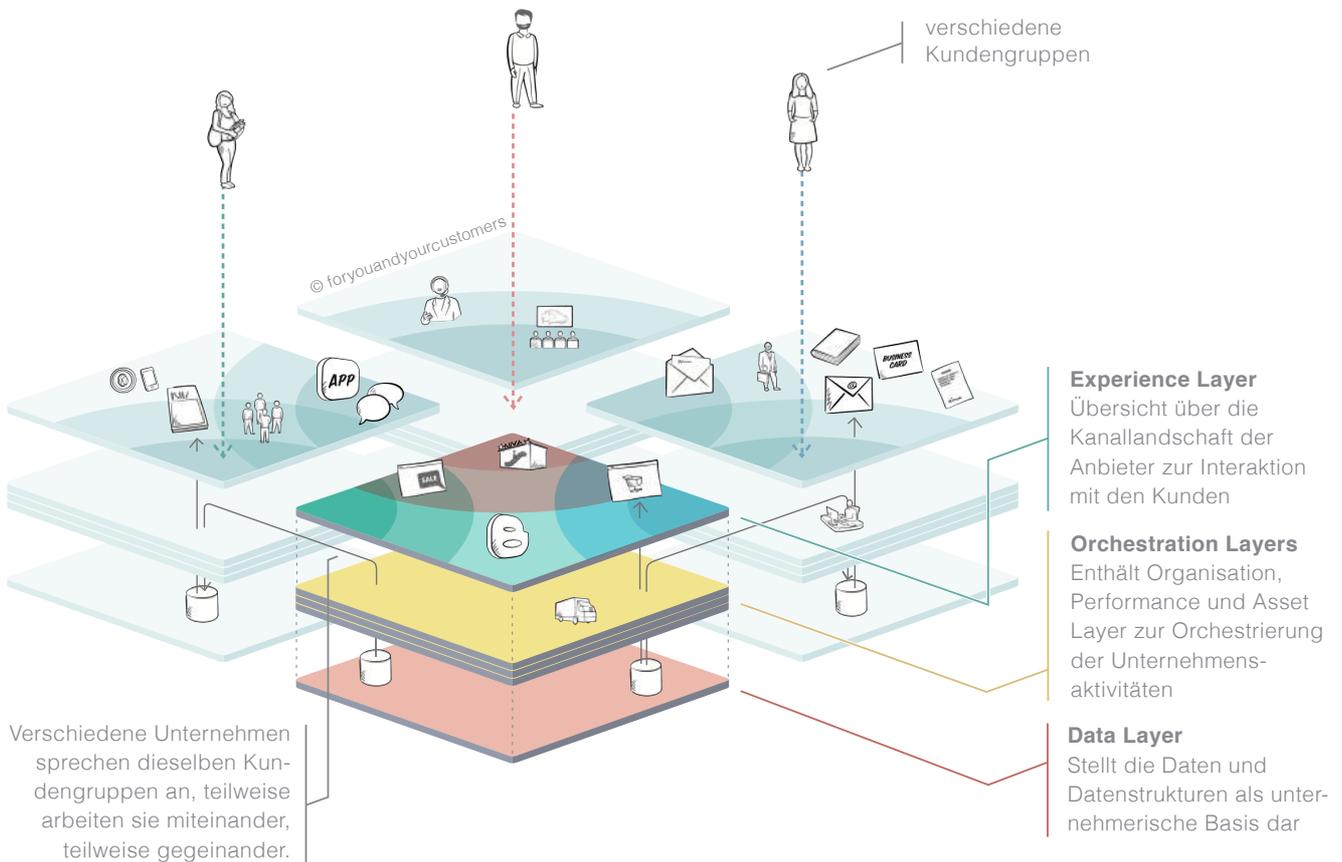
Die Marktperspektive der Exploded View ermöglicht die Betrachtung des Zusammenspiels des Marktes und des Verhaltens der Kunden darin. Diese Übersicht vereinfacht, unternehmerische Optionen zu Kunden und Geschäftspartnern bewusst zu planen und zu lösen. Deshalb taucht auch immer wieder „strategische Perspektive“ als Name für diese Sicht der Exploded View auf.

Wie entwickeln und visualisieren Sie Ihre Marktstrategie?

Um diese Zusammenhänge sichtbar zu machen, öffnet sich die Exploded View: Die oberste Ebene eines Unternehmens, der Experience Layer, bleibt wichtig und stellt weiterhin die Oberfläche und damit das für Kunden und Markt Erlebte dar. Die unterste Ebene, der Data Layer, wird als grundlegende Ebene vom Stapel abgelöst, damit die Daten und Datenflüsse beobachtet werden können. Zwischen Experience und Data werden die drei Ebenen Organisation, Performance und Asset Layer zusammengefasst und kombiniert Orchestration Layers genannt, denn sie orchestrieren das Geschäft. Die Kunden werden schwebend über den Unternehmensebenen dargestellt. Im Vergleich zur Kundenperspektive repräsentieren sie nicht mehr eine spezifische Person, sondern jeweils eine Kundengruppe, die den Markt erlebt.

Illustration 11: Die Marktperspektive zeigt mehrere Unternehmen und verschiedene Kundengruppen.

Mit der Marktperspektive kann man das Zusammenspiel *in* und *zwischen* den Unternehmen für die verschiedenen Kundengruppen betrachten und analysieren.



Ein Unternehmen im Markt

Technische Errungenschaften bieten den Unternehmen und den Kunden neue Möglichkeiten. Diese Errungenschaften bringen einen Nutzen, entwickeln eine Bekanntheit und erzeugen einen Erwartungsdruck im Markt. Kunden wollen Produkte nicht nur im Geschäft betrachten und kaufen können, sondern auch von zuhause aus, online auf der Couch mit dem iPad. Auf diese Weise wurde der Handel via analoger Kanäle um die Möglichkeiten des Internets erweitert.

Die Integration der neuen Kanäle fordert von einem Unternehmen einige neue Fähigkeiten und Kompetenzen, die bislang nicht in dieser Form notwendig waren. Die nach-

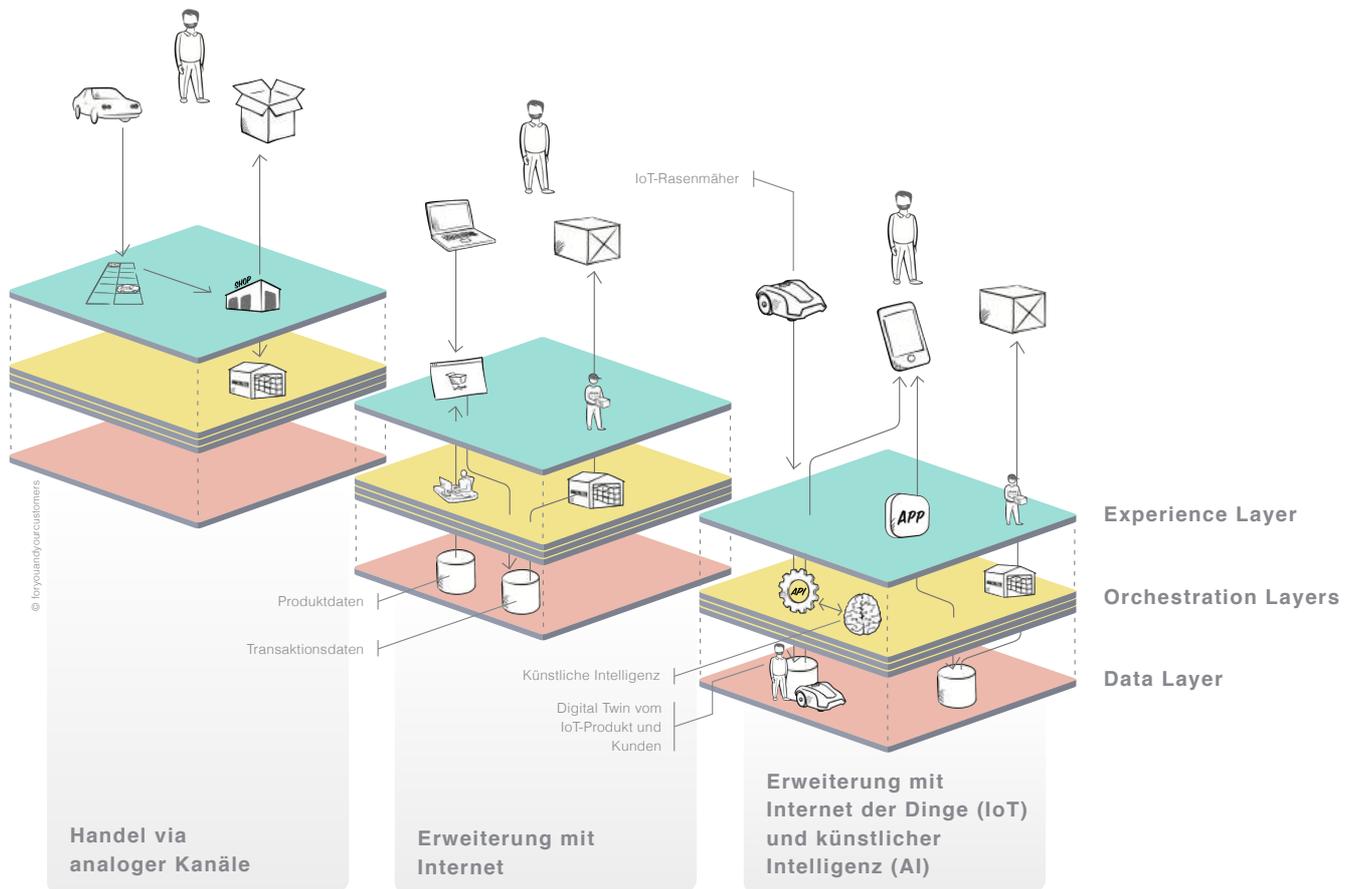


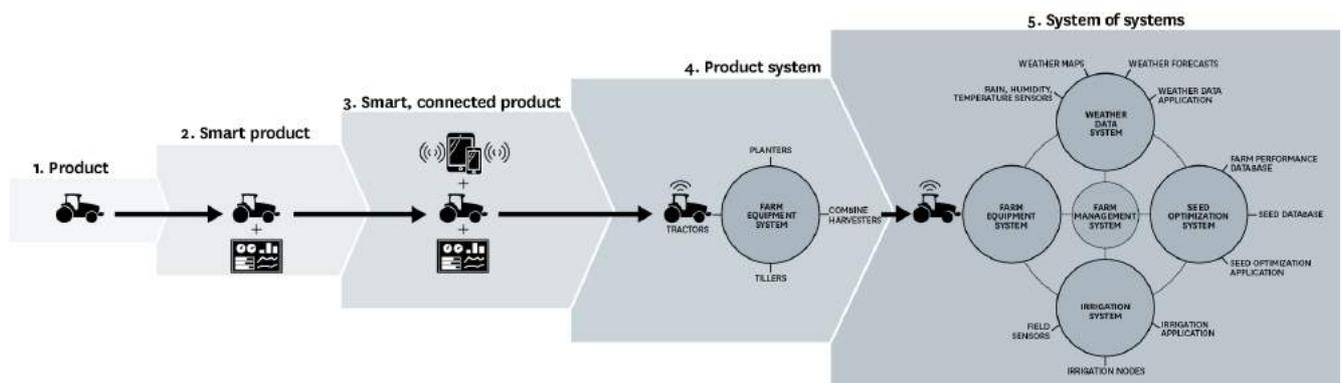
Illustration 12: Entwicklung des Handels und des Kundenerlebnisses.

folgende Darstellung zeigt das im mittleren Beispiel stark vereinfacht: Es wird ein Onlineshop benötigt. Dieser wird durch Mitarbeitenden mit E-Commerce-Kompetenzen gepflegt. Es werden Produktdaten benötigt. Die Bestellungen müssen als Transaktionsdaten geführt werden und den Prozess vom Lager mit Zustellung zum Kunden anstoßen.

Der Markt bleibt aber nicht stehen, und bevor die letzten Errungenschaften „verdaut“ worden sind, rollt bereits die nächste Welle an Neuheiten für Kunden und Unternehmen heran. Aktuell sind es die Erweiterung durch das Internet der Dinge (IoT) mit den „Digital Twins“, wozu wir auch Blockchain zählen und künstliche Intelligenz (AI) mit Machine Learning. Diese technischen Errungenschaften bieten den Unternehmen neue Möglichkeiten in der Interaktion mit dem Kunden über sogenannte „Smart Connected Products“: diese verbinden sich mit dem Internet und bieten zusätzlichen Nutzen durch automatische Updates oder durch integrierte Leistungen. So kann beispielsweise ein Rasenmäher den Besitzer darüber informieren, dass das Messer ersetzt werden sollte und die Bestellung des Messers, mit oder ohne Installation durch den Servicetechniker, anbieten. Oder der Rasenmäher erkennt Schäden im Rasen und fordert Bewässerung oder Düngung – vielleicht auch gleich mit entsprechenden Angeboten.

„Smart Connected Products“ als Auslöser einer engeren Beziehung zum Kunden.

Illustration 13: Vom Produkt zum Ecosystem, von Michael E. Porter, Harvard Business Review, 2014.

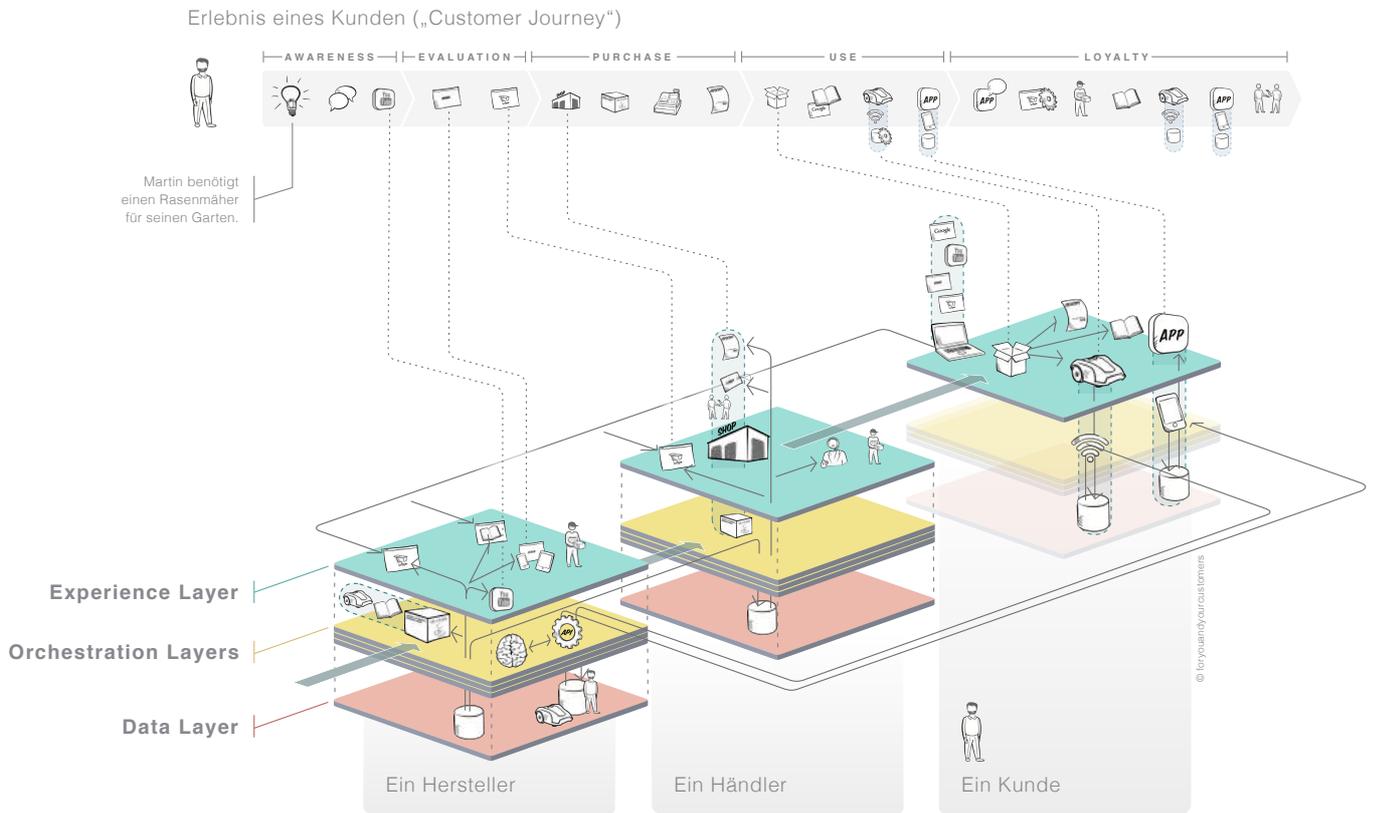


Kaum ein Unternehmen kann diese Kundenerlebnisse und Leistungen (Stichwort „Systems of Systems“) mehr alleine erbringen. Die enge Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und daraus entstehenden Plattformen sind erfolgsrelevant geworden.

Mehrere Unternehmen im Markt

Sobald das Kundenerlebnis auch von anderen Marktteilnehmern abhängt, zum Beispiel weil verschiedene Händler dasselbe Produkt am Markt anbieten, wird es etwas komplizierter. Die Marktperspektive für einen Hersteller von Roboter-Rasenmähern mit IoT-Funktion könnte wie folgt aussehen:

Illustration 14: Die Customer Journey eines Kunden und das Zusammenspiel der Unternehmen für dieses Kundenerlebnis.



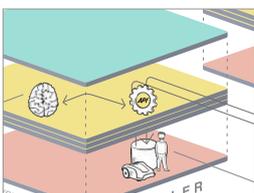
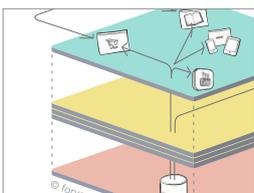
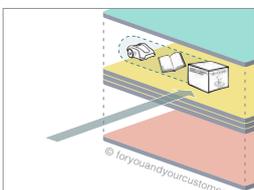
Diese Illustration bildet die relevanten Waren- und Datenflüsse intern sowie zwischen den Marktteilnehmern anschaulich ab. Die Finanzflüsse sind in diesem Fall nicht berücksichtigt. Links steht der Hersteller von Rasenmähern. Er verkauft seine Produkte inzwischen nicht nur über Händler (Unternehmen in der Mitte), sondern auch selbst, zum Beispiel über die eigene Website, wie auf dem Experience Layer zu erkennen ist.

Wie kann nun die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen dargestellt werden?

Die Abbildung visualisiert drei Arten der Zusammenarbeit:

- Die *Supply Chain* (15a) zeigt den Warenfluss vom Hersteller zum Händler und vom Händler zum Kunden. Dieser Warenfluss findet physisch statt. Das Produkt kann den Zustand von Station zu Station verändern, zum Beispiel dadurch, dass ein Preis hinzukommt oder es im Point-of-Sales beraten wird.
- Die *Digital Supply Chain* (15b) setzt sich in dieser Darstellung aus drei Komponenten zusammen: Erstens, das Unternehmen publiziert Informationen (zum Beispiel Produktinformationen) in seine Kanäle auf dem Experience Layer. Zweitens stellt das Unternehmen Informationen für seine Händler via Orchestration Layers zur Verfügung, die diese wiederum verarbeiten und nutzen. Und drittens nutzt der Kunde die Kanäle auf dem Experience Layer, um sich zu informieren oder Leistungen zu beziehen. Dadurch wird die Digital Supply Chain für den Kunden abgeschlossen.
- Die *Smart Connection* (15c) verbindet die Produkte und Anwendungen beim Kunden mit den jeweiligen Unternehmen in Echtzeit. Der Kunde erlebt eine nahtlose Integra-

Illustration 15a/b/c: Die Entwicklungsstufen von der Supply Chain zur Digital Supply Chain.



tion von Leistungen, die auf dessen individuelle Bedürfnisse und die jeweilige Situation abgestimmt wurden. Dafür sind mit dem Internet verbundene Applikationen wie Apps auf Smartphones oder IoT-Geräte notwendig.

Die Supply Chain, die Digital Supply Chain sowie die Smart Connection sind verwandt und haben sowohl interessante Ähnlichkeiten wie auch grundsätzliche Unterschiede. Viele Unternehmen beherrschen die Supply Chain exzellent, während sie die Digital Supply Chain noch sträflich vernachlässigen und über Smart Connection noch nicht ernsthaft nachgedacht haben.

Wie gut ist Ihr Unternehmen in der Supply Chain, in der Digital Supply Chain und in Smart Connection?

Die Anforderungen an die Unternehmen, um die Digital Supply Chain effizient zu managen, sind hoch. Doch kommen Unternehmen nicht darum herum, sich damit intensiver auseinanderzusetzen.

Die Anforderungen an Unternehmen, um Smart Connection für die Kunden zu realisieren und ein Ecosystem zu schaffen, sind noch höher. So muss man beispielsweise einen sogenannten Digital Twin anlegen und bewirtschaften. Dieser sollte permanent verfügbar sein und laufend die aktuellsten Informationen entsprechend dem realen Äquivalent enthalten. Dieses Äquivalent kann der Rasenmäher, der Backofen, das Auto et cetera sein.

Der ursprünglichste Digital Twin aber ist der Datensatz vom Kunden. Mit einem Login auf der Unternehmenswebsite und beispielsweise einem E-Mail-Abonnement ist ein Digital Twin des Kunden bereits erschaffen. Wie gut aber sind Unternehmen in der Lage, alle Daten zu jedem Kunden als Entität Digital Twin zu pflegen und automatisch aktuell zu halten? Das sind die Anforderungen an sinnvolles Customer Relationship Management, damit Kunden sowie das Unternehmen profitieren können.

Nutzen Sie Anforderungen vom Gesetzgeber und Markt kreativ für Ihren Vorsprung und zu Ihrem Vorteil?

Das neue europäische Datenschutzgesetz (GDPR, Mai 2018) regelt an und für sich den Umgang mit dem Digital Twin des Kunden. Trotzdem nutzen die wenigsten Unternehmen diese Regeln mit einer Flucht nach vorn zum Nutzen der Kunden, indem sie Ansätze für Digital Twins beziehungsweise Smart Connections aufbauen. Mit Letztgenannten können nicht nur engere Kundenbeziehungen und -bindungen entstehen, sondern es ließe sich darauf basierend auch ein Ecosystem entwickeln. Dann wären auch Partnerunternehmen gefordert, ihre Rolle in der Zusammenarbeit zu überdenken – als Teil des Ecosystems oder eben nicht als Teil davon.

Positionierung im Markt

Märkte sind Gespräche. (Cluetrain Manifesto)

Die eigene Positionierung im Markt kann von einem Unternehmen gedacht und geplant werden. Letztlich zählt aber das Gesamterlebnis der Kunden, also über alle Kanäle aller Marktteilnehmer hinweg, inklusive des Erlebnisses des realen und des digitalen Produktes im Einsatz.

Das Gesamterlebnis und damit auch die wahrgenommene Positionierung lässt sich an der Summe aller Linien zwischen einem Unternehmen und den anderen Marktteilnehmern und Kunden abbilden. Je mehr Linien ein Unternehmen mit seinen Kunden (zum Beispiel Händler oder Endkunden) auf verschiedenen Ebenen verbindet, desto intensiver das Zusammenspiel und desto höher die daraus resultierende Kundenbindung. Alle Linien sollten deshalb in der Arbeit zur Verbesserung der Marktposition berücksichtigt werden.

Mit dieser Sicht auf den Markt und die anderen Marktteilnehmer lassen sich in einer Organisation die bestehenden mit den neuen Geschäftsideen und Vertriebskonzepten darstellen sowie die Intensität der Kundenbindung skizzieren, prüfen und optimieren.

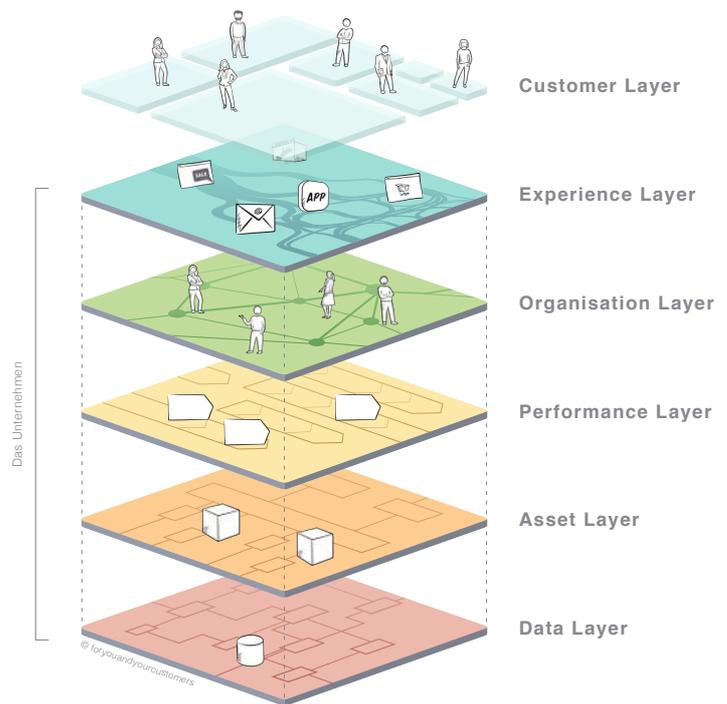
Welche Aspekte vermissen Sie in der Marktperspektive? Wir sind gespannt, von Ihnen zu hören.

Die Unternehmensperspektive

Die Unternehmensperspektive der Exploded View bietet eine detailliertere Betrachtung der Organisation und ermöglicht deren operative Verbesserung. Die relevanten Aspekte, an welchen Stellen im Unternehmen Veränderungen notwendig sind, können benannt und Verantwortlich- wie auch Zuständigkeiten definiert und adressiert werden.

Illustration 17: Die Exploded View in der Unternehmensperspektive, generische Darstellung.

Diese Darstellung ist für viele beteiligte Personen äußerst wertvoll und unterstützt die Entwicklung einer besseren Zusammenarbeit. Sie macht alle sechs Ebenen des Modells sichtbar und bildet somit auch die Grundlage zum Verständnis der anderen Perspektiven. Deshalb auch ist sie die am häufigsten verwendete Sicht der Exploded View.



Die sechs Ebenen

Anhand dieser sechs Ebenen kann jedes Unternehmen umfassend und überraschend einfach abgebildet werden. Viele relevante Zusammenhänge für dessen Entwicklung lassen sich darstellen und erläutern.

Um das gesamte Unternehmen zu betrachten, beginnt man zunächst beim Kunden und steigt Ebene für Ebene „nach unten“ bis zu den Daten. Das Modell orientiert sich an dem von Artur Koestler definierten Konzept und den von Ken Wilber detailliert beschriebenen „Holon“: Jedes Element ist Teil und Ganzes zugleich, die Summe der Elemente stellt eine Ebene dar.

Customer Layer

Der Customer Layer stellt alle Zielgruppen eines Unternehmens dar, seien es Kunden, potenzielle Kunden, Investoren, potenzielle Mitarbeiter und so weiter. Diese Ebene enthält somit Menschen (B2C) und/oder Unternehmen mit den darin handelnden Personen (B2B).

Mithilfe des Customer Layers soll eine gute Übersicht über alle Zielgruppen gewonnen werden, um zu verstehen, bei welchen Zielgruppen welche Erwartungen bestehen, welche Leistungen von Interesse sind und wie die Bedürfnisse befriedigt werden.

Wichtige Werkzeuge auf dieser Ebene sind, unter anderem:

- Die Kundensegmentierung, in welcher die Zielgruppen in mehreren Dimensionen segmentiert und abgebildet werden.
- Der Lebenszyklus der Kunden, nach Zielgruppen, zum Beispiel das Lebensphasenmodell.
- Die Liste der Bedürfnisse, nach Zielgruppen und Relevanz, inklusive der zugehörigen Tasks to be done.

- Die Marktübersicht (beziehungsweise Leistungskette im B2B) aus der die Kunden die erforderlichen Leistungen beziehen können.

Auf dem Customer Layer entstehen viele wichtige Fragen, auf die möglicherweise Antworten gefunden werden. Beispielsweise: Wie wird ein Kunde gewonnen? Wie wird ein Kunde verloren? Wie verhält sich der Kunde?

Die Kundenperspektive wird angewandt, um den einzelnen Akteur besser zu verstehen. Sie unterstützt Unternehmen dabei, dessen individuelles Verhalten repräsentativ für eine Kundengruppe zu analysieren und daraus entsprechende Erkenntnisse abzuleiten. Auf diese Weise kann das Verhalten der Kundensegmente auf den Markt nachvollzogen und letztlich marktstrategische Initiativen und Anpassungen abgeleitet werden.

Um die gewonnenen Erkenntnisse aus den beiden vorangegangenen Perspektiven zu realisieren, benötigt man allerdings die Unternehmensperspektive mit den folgenden, darunterliegenden Ebenen.

Experience Layer

Der Experience Layer enthält die ganze Bandbreite der Benutzer- und Kundenerlebnisse. Dazu zählen alle Kanäle des Unternehmens – auch diejenigen, die es selbst nicht besitzt oder auch nicht direkt beeinflussen kann.

Aufgabe des Experience Layers ist das Orchestrieren erfolgreicher und begeisternder Kundenerlebnisse. Die existierenden Kanäle sollten aufeinander abgestimmt und kontinuierlich weiterentwickelt, neue Kanäle ausprobiert und verzahnt werden.

Wichtige Werkzeuge dieser Ebene sind, unter anderem:

- Das Kanalinventar oder auch ChannelMAP, in welcher die Übersicht über die Kanäle nach verschiedenen Kategorien abgebildet werden.
- Das Kanalprofil pro Kanal, welches unter anderem über die Aufgabe, die Funktionsweise, Verantwortung Auskunft gibt.
- Das Design Manual und die Content Strategy, welche die Richtlinien zur Gestaltung der Kanäle beziehungsweise für die Inhalte in den Kanäle vorgibt.

Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, die Verzahnung der existierenden Kanäle für ein gelungenes Kundenerlebnis sicherzustellen, geschweige denn die vielen neuen Kanäle, die aufkommen, sinnvoll zu prüfen und gegebenenfalls zu integrieren.

Der Experience Layer sollte folgende Fragen beantworten können: Welche Aufgabe übernimmt der jeweilige Kanal für das Unternehmen und für welche Zielgruppen? Wer ist im Unternehmen für welchen Kanal verantwortlich? Auf welche Leistungen, Systeme und Daten greift welcher Kanal zurück? Welche Inhalte sollten in welchem Kanal kommuniziert werden? Worin sollte der Kanal in den nächsten sechs Monaten verbessert werden?

Organisation Layer

Der Organisation Layer enthält alle mitarbeitenden Personen eines Unternehmens. Organisationsform und Arbeitskultur sind somit strukturierender Teil dieser Ebene.

Mit dem Organisation Layer soll sichtbar werden, wie ein Unternehmen die Herausforderungen lösen und sich entwickeln kann: Wie werden Vereinbarungen getroffen und durchgesetzt? Wie wird sichergestellt, dass Kunden aber auch Mitarbeitende gut betreut werden? Wie werden wichtige Vorhaben realisiert oder wie arbeiten die richtigen Personen an den richtigen Themen?

Wichtige Werkzeuge in dieser Ebene sind, unter anderem:

Kennen Sie Ihre Kanäle und deren Wirkung auf den Kunden?

Welche Mitarbeitende gewinnen wir? Warum verlieren wir welche Mitarbeitende?

- Die Mitarbeiterübersicht, in welcher die Menschen in ihren Rollen und Verantwortlichkeiten abgebildet sind.
- Die Unternehmenszivilisation, das heißt Organisationsform, Rollen, Regeln, Kommunikation, Planung et cetera.
- Die Übersicht an Arbeitsabläufen und Projekten (zum Beispiel in Bezug auf die Experience Layer).

Was eine besonders erfolgreiche Organisation ausmacht, wird zunehmend intensiv thematisiert und diskutiert. Traditionelle Organisationsformen werden infrage gestellt, neue Arbeitsmodelle angepriesen. Denn auch die Anforderungen der Mitarbeitenden sind in den vergangenen Jahren gestiegen: Wie die Kunden neue Anforderungen an das Kundenerlebnis stellen, so haben sich auch die Mitarbeitenden weiterentwickelt und stellen neue Erwartungen an ihre Arbeit und ihre Arbeitsumgebung. Wenn der Arbeitgeber ihnen kein sinnvolles Arbeitserlebnis (sprich: die Aufgabe und Summe der Employee Journeys) bietet, wechseln talentierte Menschen gerne das Unternehmen.

Umgekehrt sind auch die Anforderungen an die Mitarbeitenden gestiegen: Die Zusammenarbeit ist anspruchsvoller, da vermehrt unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen benötigt werden, um eine Aufgabe heute zu lösen. Die Teams müssen sich aufgrund der kürzeren Zyklen (zum Beispiel Marktanforderungen) schneller anpassen. Engagierte Mitarbeitende stellen sich den wechselnden Anforderungen und bilden sich gerne weiter. Weniger engagierte Mitarbeitende bleiben für Unternehmen eine andere Herausforderung.

Mit welchen Mitarbeitenden wollen Sie die Digitalisierung Ihres Unternehmens angehen und mit welchen nicht?

Unternehmen, die sich den Veränderungen aktiv stellen, sind besonders auf erfahrene Führungskräfte angewiesen. Eine Organisation in diesen mehrschichtigen Herausforderungen zu führen, ist anspruchsvoll – mit Sicherheit schwieriger, als es früher war. Führungskräfte müssen anstelle der Befehlskette Vertrauen aufbauen und Verständnis entwickeln. Dazu zählen traditionelle Werte wie Anstand und Respekt, ein tiefes Systemverständnis und neue Formen der Zusammenarbeit und Kommunikation. Das Arbeiten in dezentraleren Teams – vielleicht sogar selbst organisierten Zellen – dürfte in vielen Branchen schon bald überlebensnotwendig werden oder sich verstärkt zu einem Wettbewerbsvorteil entwickeln.

Performance Layer

Der Performance Layer umfasst alle Leistungen, die ein Unternehmen erbringen kann. Das sind Services, Produkte, Wissen oder Fähigkeiten, die durch die Organisation genutzt werden, um die geforderte Leistung am Markt anbieten zu können. Ein Händler hat beispielsweise die Fähigkeit, die richtigen Produkte besonders günstig zu beschaffen. Ein Hersteller kann sein Produkt beispielsweise an die Bedürfnisse des Kunden anpassen. Ein Versandhändler kennt die Position jedes einzelnen Produkts und ist in der Lage, jede Kundenbestellung kosten- und zeiteffizient auszuliefern. Einer Bank ist es möglich, dem Kunden eine besonders nachhaltige Anlage zu realisieren.

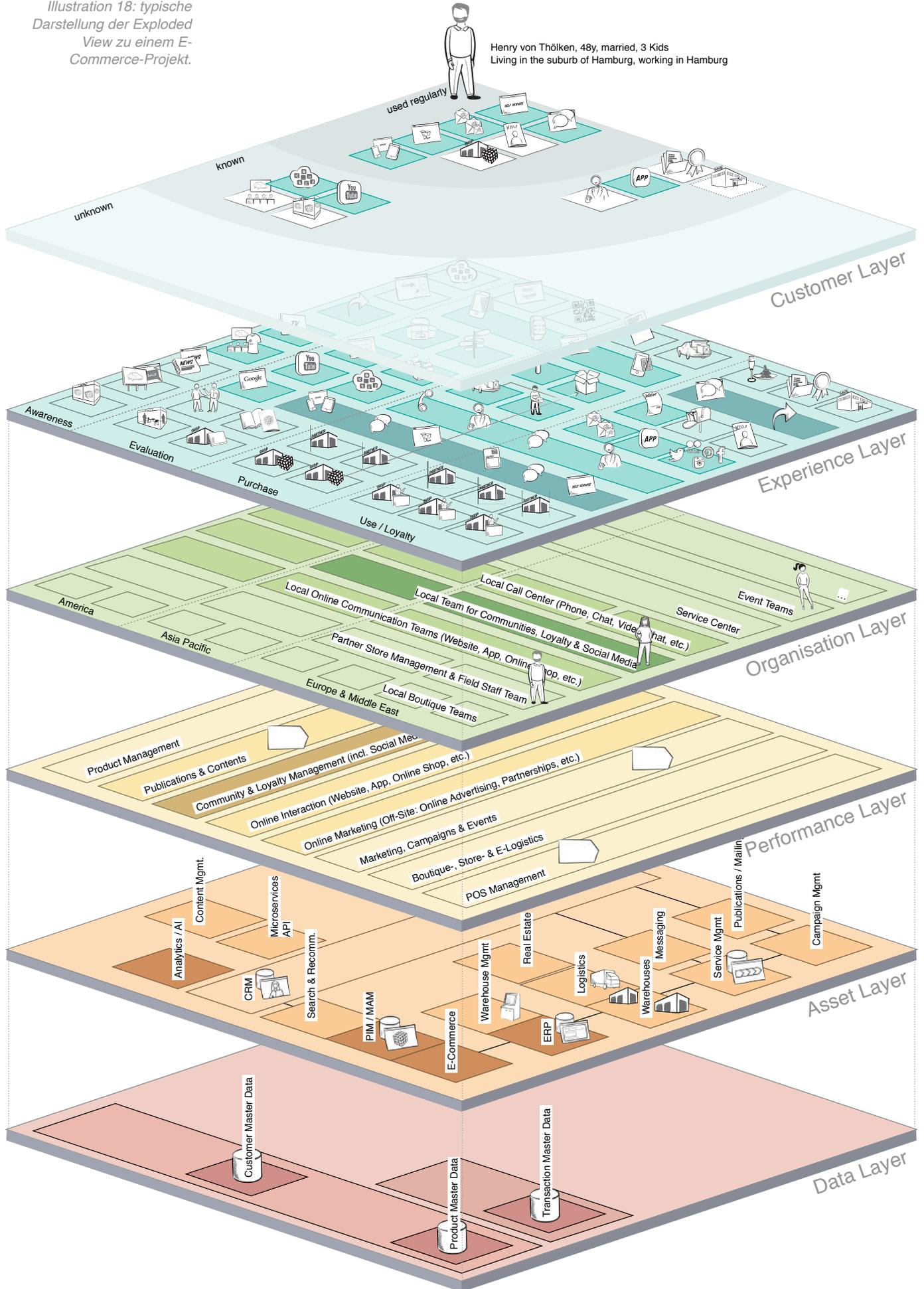
Wie breit ist das Leistungsspektrum in Ihrem Unternehmen und welche Kernkompetenzen sollten aus- oder aufgebaut werden?

Auf dem Performance Layer kann eine Übersicht über die Leistungsfähigkeit des Unternehmens erstellt werden. Dabei sollten nicht nur die aktuellen Kernkompetenzen, sondern die gesamte Bandbreite sichtbar werden, typischerweise ergänzt durch Marketing-, IT- und HR-Leistungen.

Wichtige Werkzeuge auf dieser Ebene sind, unter anderem:

- Die Leistungsübersicht, abgebildet nach verschiedenen Kategorien.
- Das Profil pro Leistung, welches über Hilfsmittel, Verantwortlichkeiten (Verbindung zu den Rollen auf dem Organisation Layer, zum Beispiel nach RACI), Input/Output, KPIs Auskunft gibt.

Illustration 18: typische Darstellung der Exploded View zu einem E-Commerce-Projekt.



Henry von Thölen, 48y, married, 3 Kids
Living in the suburb of Hamburg, working in Hamburg

Sind diese Leistungen klug strukturiert, dann können sie von verschiedenen Unternehmenseinheiten aus dem Organisation Layer oder automatisiert via Kanal für den Kunden genutzt werden. Dadurch entsteht ein effizientes Unternehmen.

Asset Layer

Der Asset Layer besteht aus allen Assets im Unternehmen, wie Informatiksysteme, Immobilien (zum Beispiel Verkaufsfläche an guter Lage), Lager, Logistik, Produktion, IP/ Know-how, Kapital et cetera.

Auf dem Asset Layer soll eine Übersicht über die Anlagen im Unternehmen geschaffen werden, die als Vorteil eingebracht werden können. Im Kontext der Digitalisierung spielen dabei vor allem bestehende und geplante Informatiksysteme eine wesentliche Rolle.

Wie sinnvoll waren die Investitionen in Ihre Systemlandschaft in der Vergangenheit? Ist Ihre aktuelle Systemroadmap durchdacht und werden sich die Investitionen lohnen?

Wichtige Werkzeuge auf dieser Ebene sind hier mit Fokus auf die Digitalisierung:

- Die System- und Servicearchitektur, in der die Systeme mit ihrer Rolle und ihrer Vernetzung aufgelistet sind.
- Die Systemroadmap, mit der die Planung im Groben wie auch im Detail ersichtlich ist, abgeleitet aus der Systemstrategie.
- Die Guidelines für die Systementwicklung und den Betrieb.

Das Erbringen von Leistungen, die Zusammenarbeit im Unternehmen oder das Kreieren der Einkaufserlebnisse der Kunden sind ohne Systeme heute kaum mehr möglich. Da immer neue Anforderungen auftauchen und neue Systeme benötigt werden, kommt deren Zusammenspiel eine besondere Rolle zu.

Anhand der Systemarchitektur und Systemroadmap werden wegweisende Entscheidungen gefällt, die das Potenzial des Unternehmens beeinflussen. Es ist nicht verwunderlich, dass die Personen in verantwortlicher Position, der CTO beziehungsweise der CIO, in Unternehmen beachtliche Karrieren gemacht haben und heute nicht selten im obersten Gremium der operativen Führung angekommen sind.

Systemanbieter wie SAP, Oracle, Salesforce et cetera haben ebenfalls an Bedeutung hinzugewonnen. Sie verbreitern ihr Systemportfolio laufend, um sich ein möglichst großes Stück „Kuchen“ an der Architektur der Unternehmen zu sichern, werden dadurch systemrelevant und lassen sich dies mit hohen Lizenzpreisen bezahlen. In der Regel ist das kein Problem, solange das Unternehmen die technische Kompetenz und damit Gestaltungsfreiheit über die Systemlandschaft behalten kann.

In der Betrachtung der Systemarchitektur geht es aber nicht um die Softwareanbieter und ihre Software, sondern um die real implementierten und betriebenen Systeme. Diese sind unternehmensspezifisch und unterscheiden sich häufig sehr stark von der ursprünglichen Software.

Welche Systeme in Ihrem Unternehmen sollten cloudbasiert sein und welche nicht?

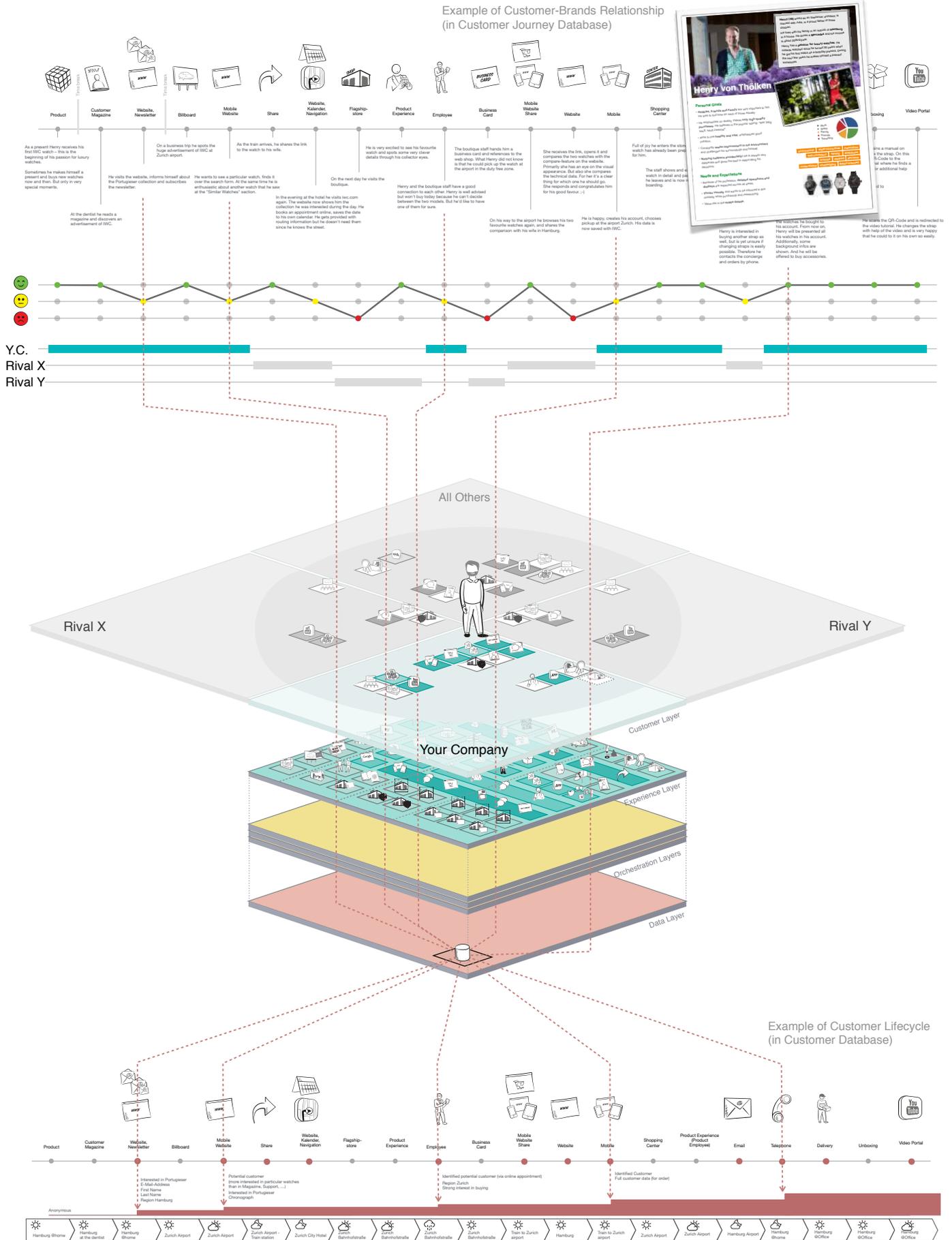
Eine rasche Verfügbarkeit, hohe Flexibilität und Skalierbarkeit der Systeme ist für viele Unternehmen ein kritischer Faktor geworden. Das haben Softwareanbieter als Wettbewerbsvorteil erkannt und bieten ihre Systeme deshalb serviceorientiert (Stichwort „Microservices“) und als „Cloud-Lösung“ an.

Für die Verantwortlichen im Unternehmen bleibt aber die durchdachte Systemarchitektur, das Zusammenspiel aller Systeme, inklusive Cloud-Systeme und die treibende Idee dahinter, entscheidend. Oder anders ausgedrückt: Erfolgreiche Unternehmen nutzen die Digitalisierung für sich und sind in der Lage, ihren Asset Layer systematisch weiterzuentwickeln.

Data Layer

Im Data Layer sind alle Daten enthalten. Das ist umfassend zu verstehen: Kundendaten, Produktdaten, Transaktionsdaten, Kampagnendaten, Servicedaten,

Illustration 19, Die Exploded View mit einer Customer Journey und der Analyse, welche Daten gesammelt werden können.



Beschaffungsdaten, Kundenbewegungsdaten, Marktdaten, aber auch die Daten aus der täglichen Arbeit und Zusammenarbeit, also Kundentermine, E-Mails, Beschwerden et cetera.

Wie gut ist Ihr Unternehmen in der Lage, Daten zu sammeln, zu bearbeiten und nach Bedarf zur Verfügung zu stellen?

Der Data Layer schafft eine Übersicht über die verfügbaren und potenziell verfügbaren Daten sowie deren Wert und Nutzen für das Unternehmen. Mit diesem Wissen soll das Geschäft die Daten verwenden: in den Systemen, mit den Leistungen, für die Arbeit der Mitarbeitenden, in den Kanälen und für die Kunden.

Wichtige Werkzeuge in dieser Ebene sind, unter anderem:

- Das Informationsmodell, das alle Entitäten des Unternehmens semantisch abbildet und beschreibt.
- Der Datenindex als Übersicht, welche Datenquellen und Daten im Unternehmen in welchem Zustand vorhanden sind.
- Die Datenmodelle unternehmenskritischer Entitäten (Kundendaten, Produktdaten, Transaktionsdaten et cetera).

Daten werden häufig als das „Öl der Zukunft“ beschrieben. Sie sind aber mehr als das, denn Daten gibt es in beinahe unbeschränkter Menge – die Datenmenge wächst mit jedem Tag – auch in den Unternehmen.

Für viele Firmen werden Daten ein wichtiger Baustein des zukünftigen Geschäftserfolgs sein. Ohne sie ist eine Digitalisierung des Geschäfts nicht möglich. Ein kluger Umgang mit Daten beziehungsweise die Fähigkeit, mit einer sehr großen Menge an Daten Nutzen stiftend arbeiten zu können, nimmt an Bedeutung zu.

Um Daten nutzen zu können, müssen die Daten verstanden, das heißt zu Information verarbeitet werden. Dafür ist es notwendig, diese zu bewerten, zu verbinden und in einen sinnvollen Kontext zu setzen. Das erste Werkzeug dafür ist das sogenannte Informationsmodell. Es ermöglicht ein unternehmensübergreifendes Verständnis und schafft eine nachhaltige Struktur für Konzepte und Systeme, damit der gewünschte Nutzen auch entstehen kann. Das Informationsmodell ist strukturgebend für die eingesetzten Datenmodelle, wie es die Systemarchitektur für die Systeme ist oder das Organisationsmodell für die Organisation.

Wenn sehr viele Daten vorhanden sind, können Big Data-Analysen oder auch künstliche Intelligenz wertvolle Einsichten bieten, woraus sich wiederum neue Leistungen entwickeln lassen. Zum Beispiel durch die Identifikation einer attraktiven Kundengruppe, die ein Unternehmen daraufhin gezielt ansprechen kann.

Welche Bereiche im Unternehmen arbeiten mit Ihren Datenspezialisten zusammen? Wie gut funktioniert diese Zusammenarbeit?

Der Umgang mit Daten benötigt eine durchdachte Systematik. Wenn diese nicht gegeben ist, hat das Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes ein tief greifendes Problem. Denn alle Systeme generieren oder nutzen Daten. Ein Zusammenspiel ohne eine „Single Source of Truth“ führt zu Schwierigkeiten in den darüberliegenden Ebenen und wird für Mitarbeiter und Kunden durch Inkonsistenzen, Qualitätsmängel, Ineffizienz, Langsamkeit und Trägheit sicht- und erlebbar.

Typische Muster

Die Reduktion der Realität mittels eines Modells macht Zusammenhänge als typische Muster sichtbar, die vorher nicht erkennbar waren und deshalb nicht verstanden werden konnten. Die Exploded View erklärt diese Zusammenhänge, sodass Führungskräfte und Teams im unübersichtlichen Unternehmensalltag Entscheidungen nicht nur besser, sondern auch schneller treffen können. Typische Muster der Exploded View sind:

Erfolgreiche Projekte berücksichtigen alle sechs Ebenen bewusst

Relevante Projekte berühren erfahrungsgemäß alle sechs Ebenen, man denke beispielsweise an die Einführung eines neuen E-Commerce-Systems und dessen Aus-

wirkungen auf die gesamte Unternehmung. Die entscheidende Frage lautet daher: Sind sich die Beteiligten der Aspekte aus den sechs Ebenen explizit bewusst? Geschieht dies eher zufällig oder wächst die Erkenntnis mit der Zeit?

Brauchen Sie Quick-wins oder können Sie sich auf nachhaltigen Nutzen konzentrieren?

Projekte, die *alle* Ebenen *bewusst* berücksichtigen, sind generell die erfolgreicher. Die verschiedenen Aspekte aus jeder Ebene mit einzubeziehen, ist zwar anspruchsvoll, aber lohnenswert. Es hat sich gezeigt: Lediglich eine Unternehmensebene zu betrachten und einzuschließen, erbringt letztlich nur einen überschaubaren Nutzen. Das Vorgehen mag zu diesem Zeitpunkt für die jeweilige Organisation sinnvoll erscheinen, aber das Projekt wird keine Relevanz für dessen Weiterentwicklung besitzen, oder anders formuliert: Es handelt sich dabei um kein „strategisches Projekt“.

In entscheidenden Projekten sollten Teams interdisziplinär mit Personen aus allen sechs Ebenen zusammengesetzt werden: den Kundenverantwortlichen, den Experten für die Experience, Vertretern der Organisation, Kennern des betroffenen Leistungsportfolios, Systemarchitekten und Datenspezialisten. Je kompetenter die einzelnen Ebenen in diesen Teams besetzt werden, desto wahrscheinlicher ist ein langfristiger Erfolg.

Selbstverständlich gibt es auch Projekte, vor allem aber Phasen, in denen der Schwerpunkt der Arbeit auf bestimmte Ebenen gelegt wird – dementsprechend verlagert sich die Gewichtung im Projekt.

Für Unternehmen lohnt es sich, die Berücksichtigung der sechs Ebenen in den Projektabläufen fest zu etablieren. Die Vorlagen für Projektanträge, Projektplanung, Teamplanung, Statusberichte und die Projektdokumentation sollten entsprechende Elemente enthalten.

Unternehmen, die in ihren Vorhaben alle Layer als strukturierendes Modell nutzen, realisieren erfahrungsgemäß erfolgreichere sowie wirksamere Projekte: Denn sie vernachlässigen bei der Umsetzung keine wesentlichen Aspekte und können ein besseres Zusammenspiel sichern.

Anforderungen Top-down – Umsetzung Bottom-up

Anforderungen sollten seitens der involvierten Personen von der obersten Ebene nach unten gesammelt werden; die Umsetzung hingegen in der untersten Ebene beginnen und schrittweise die darüberliegenden Ebenen umfassen.

Auf welcher Ebene werden die Anforderungen in Ihren Projekte häufig „vergessen“?

Aus dem Kundenverständnis auf dem Customer Layer lassen sich die Anforderungen an die Kanäle auf dem Experience Layer und den folgenden Ebenen ableiten. Aus den Erkenntnissen zu den Kanälen auf dem Experience Layer, lassen sich anschließend die Anforderungen an die Organisation und darunter ableiten und so weiter.

Umgekehrt ist es ratsam, die Umsetzung auf dem Data Layer mit der Implementierung des Informationsmodells zu beginnen – die Daten und vor allem die Datenstrukturen sind die Grundlage für jedes Vorhaben. Die Umsetzung der Systeme auf dem Asset Layer folgt direkt. Sobald die Systeme bereit sind, können die Services auf dem Performance Layer etabliert werden und schrittweise jede weitere Ebene folgend nach oben. Auf diese Weise erreicht die Umsetzung durch alle Ebenen am Ende den Kunden und kreiert schließlich den gewünschten Nutzen.

Diese Abfolge wird von Unternehmen allerdings häufig nicht eingehalten. So werden beispielsweise Systeme eingeführt, ohne die Bedürfnisse von Mitarbeitenden oder gar Kunden zu kennen. Umgekehrt werden Kanäle geschaffen, ohne die Integrität der Daten und die Einbindung der Datenquellen zu berücksichtigen.

Unternehmen, die in der Anforderungsanalyse und in der Projektumsetzung durch alle Ebenen in der richtigen Reihenfolge vorgehen, produzieren weniger Fehler und realisieren den gewünschten Nutzen schneller.

Je tiefer, desto höher die Kontrolle bzw. Beeinflussbarkeit

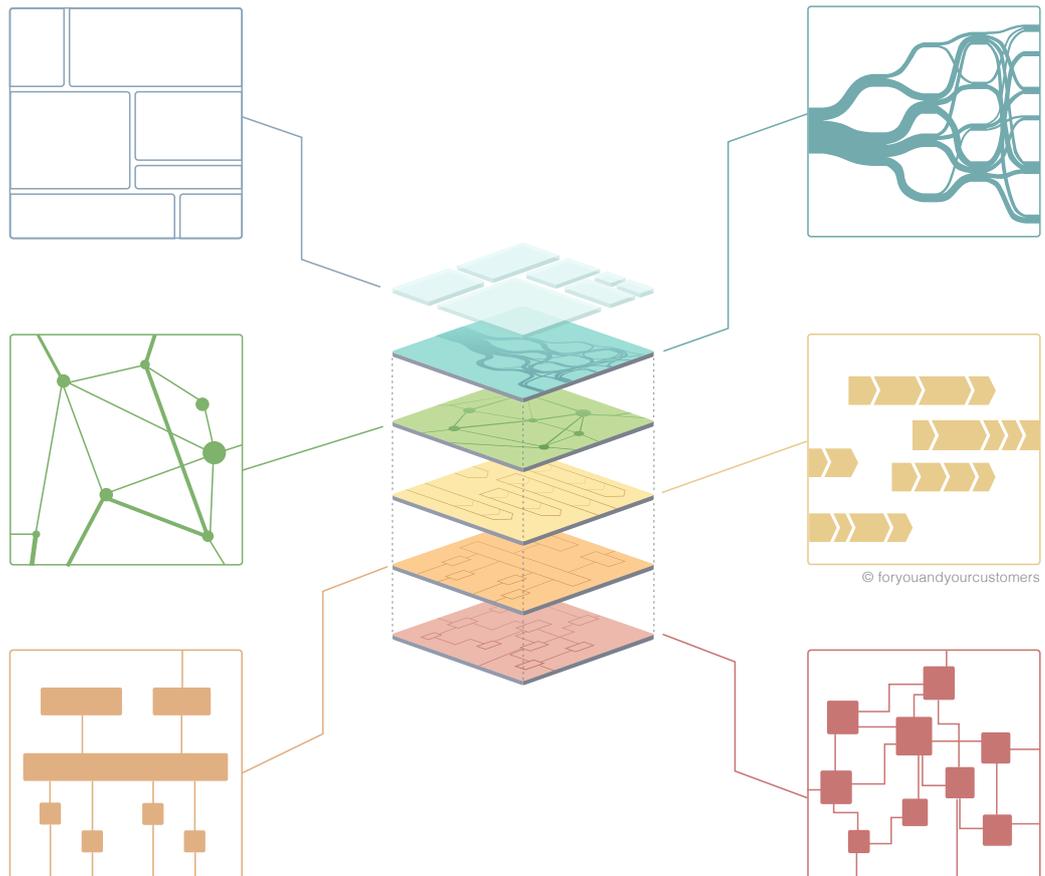
Die Beeinflussbarkeit als Unternehmen sinkt durchgehend von unten nach oben. Auf der untersten Ebene besteht praktisch volle Kontrolle – zumindest sollte es so sein. Auf der Ebene der Systeme (Asset Layer), wird es für ein Unternehmen schwieriger, da dort Abhängigkeiten von Systemanbietern und anderen Einflussfaktoren bestehen. Beim Performance Layer ist die Kontrolle nochmals geringer. Die Organisation ist wiederum noch weniger beeinflussbar. Dieser Einfluss nimmt auf dem Experience Layer weiter ab, wenn man bedenkt, dass der Markt ein Niveau fordert, damit man noch berücksichtigt wird und die Kunden die Kanäle mit prägen, zum Beispiel durch Social Media-Aktivitäten. Die Kunden und der Markt befinden sich außerhalb jeder Kontrollierbarkeit.

Über was hat Ihr Unternehmen wirklich die Kontrolle?

Je größer die Kontrolle über eine Ebene, desto besser kann ein Unternehmen die direkt darüberliegende in seinem Sinn beeinflussen. Wenn man dort aber bereits die eigenen Daten, das heißt die unterste Ebene, nicht im Griff hat, wirkt sich dieser Kontrollverlust schonungslos in den darüberliegenden Ebenen aus und führt unweigerlich zu großen Problemen, die zwangsläufig von unten nach oben zunehmen.

Unternehmen sollten zu allererst sicherstellen, dass sie die Daten unter Kontrolle haben. Sie sind das Fundament für einen Großteil der Projekte und garantieren ihnen die Handlungsfähigkeit auf den anderen Ebenen. Die Kontrolle über einen Layer beginnt damit, dass die enthaltenen Elemente eindeutig beschrieben sind und auf der darüberliegenden Ebene genutzt werden können – so entsteht Ordnung und Effizienz.

Illustration 20: Jede Ebene hat ihre Charakteristika, gut sichtbar in den Grundrissplänen.



Klare Grundrisspläne pro Ebene schaffen Ordnung und Orientierung

Auf jeder Ebene sollten sich Mitarbeitende orientieren können. Unternehmen benötigen deshalb jeweils klare Grundrisspläne, die für alle Beteiligten einsehbar sind und an denen sie sich in ihrer Arbeit orientieren können. Diese Pläne enthalten die relevanten Elemente innerhalb der Ebene. Diese Elemente sind eindeutig definiert wie auch ihre Rolle und Abgrenzung zu den jeweils anderen Elementen. Zusätzlich zeigt ein guter

Welches sind Ihre „Grundrisspläne“, beziehungsweise relevanten Pläne, für Ihre Digitalisierung?

Plan den Bezug der Elemente zueinander sowie zu den darunter- und darüberliegenden Ebenen auf.

Je besser in den Unternehmensalltag integriert diese Grundrisspläne den Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt werden, desto effizienter und nachhaltiger können diese zusammenarbeiten. Unternehmen sollten diese Grundrisspläne deshalb im Intranet anbieten, in der Nutzung schulen und diese regelmäßig aktualisieren.

Mehrfachnutzung auf jeweils darüberliegender Ebene

Welche Dinge sollten in Ihrem Unternehmen häufiger wiederverwendet werden?

Eine Mehrfachnutzung von Elementen auf der jeweils darüberliegenden Ebene schafft eine nachhaltige Effizienz, erhöht die Konsistenz und verringert die Fehlerquote, denn: Mehrere Systeme nutzen dieselben Daten, verschiedene Services nutzen dieselben Systeme, unterschiedliche Teams nutzen dieselben Services et cetera.

Fehler als Hinweis auf darunterliegende Konflikte

Konflikte zwischen Elementen auf einer Ebene führen zu Problemen in den darüberliegenden Ebenen. Dort fallen diese auf und vererben sich nach oben weiter. Zwei konkurrierende Datensätze bereiten einem System Probleme. Ein Konflikt zwischen zwei Systemen verhindert einen Service beziehungsweise die Erbringung einer Leistung. Ein Problem zwischen zwei Teams verhindert das Zusammenspiel von Kanälen und so weiter. Häufig ist die Ursache für einen Konflikt in einer fehlenden Abgrenzung zu finden und sollte mit einem klaren Grundrissplan gelöst werden können.

Ursächlich für viele Probleme in Unternehmen ist der Data Layer. Das Informationsmodell ist dabei der maßgebende Grundrissplan für die Daten. Wenn das Informationsmodell sorgfältig erarbeitet und korrekt realisiert wird, laufen die Systeme in der Regel über Jahre hinweg fehlerfrei und die Konflikte in der Leistungserbringung sowie in der Organisation nehmen nachweislich ab.

Unternehmen sollten deshalb das Verbesserungsmanagement (Werkzeug „Q-Meldesystem“) für alle Mitarbeitenden zur Verfügung stellen, damit auftretende Konflikte umgehend gemeldet werden. Diese Fehlermeldungen können dann anhand der Ebenen analysiert werden und unterstützen so eine kontinuierliche Verbesserung.

Relevante Prozesse berühren jede Ebene

Prozesse sind nicht auf eine Ebene beschränkt, sondern finden auf jeder Ebene *und* auch zwischen den Ebenen statt. Wie bei der Umsetzung von Projekten: Relevante Prozesse berühren alle Ebenen. Gute Verbindungen zwischen den Layern machen diese stabil. Sind sie nicht entsprechend miteinander verbunden, entstehen Leerläufe und die Fehlerquote steigt.

Wo bestehen Brüche in den Prozessen in Ihrem Unternehmen und was wo sind diese Brüche in der Exploded View?

Auf einer Ebene haben die Prozesse typische Eigenschaften. Der Impuls dafür kommt von der darüberliegenden Ebene, der Ablauf ist hingegen durch die darunterliegenden geprägt und liefert ein Ergebnis wieder zurück in die darüberliegende Ebene.

Unternehmen sollten relevante Prozesse über alle Ebenen gestalten. Am einfachsten ist es allerdings, die untersten drei klar anhand von Prozessen zu strukturieren, sodass die Leistungsfähigkeit (Performance Layer) des Unternehmens durch die Mitarbeitenden nach Bedarf angesprochen und genutzt werden kann.

Outsourcing ist auf jeder Ebene möglich

Auf jeder Ebene kann die Frage gestellt werden, welche Elemente im Unternehmen verbleiben und welche Elemente außerhalb zum Liegen kommen sollten, also an ein anderes Unternehmen outsourced werden.

Grundsätzlich kann jedes Element aus jeder Ebene an andere Unternehmen übergeben werden. Im Organisation Layer würde das die Auslagerung von Mitarbeitenden an

ein anderes Unternehmen bedeuten. Im Performance Layer wären es Leistungen, die an Partnerunternehmen übergehen, damit diese weiterhin, aber vielleicht günstiger, von dem Unternehmen genutzt werden können. Mit Cloud-Lösungen werden Systeme aus dem Asset Layer mitsamt den Daten aus dem Data Layer outgesourced.

Häufige Konsequenz eines Outsourcings ist, dass die zugehörigen, darunterliegenden Elemente ebenfalls zum Lieferanten wechseln. Dieser kann sie möglicherweise günstiger anbieten, da sie von unterschiedlichen Unternehmen mehrfach genutzt werden (siehe Mehrfachnutzung).

Was wird in Ihrem Unternehmen typischerweise ausgelagert und warum?

Wenn die darunterliegenden Elemente im Besitz oder direkten Einflussbereich des Unternehmens verbleiben sollen (siehe Beeinflussbarkeit), sollte kein Lieferantenverhältnis vereinbart werden oder es bedarf mindestens einer besonderen Vereinbarung oder Beobachtung, unter anderem durch entsprechende Verträge und Kontrollen. Beispiel: Wenn der Onlinevertrieb (Kanal Onlineshop auf dem Experience Layer) über Amazon abgewickelt wird, kann das kostengünstig, effizient und erfolgreich sein. Aber wesentliche Teile der Organisation, deren Fähigkeiten, Systeme und Daten liegen dann ebenfalls außerhalb des Unternehmens, in diesem Fall bei Amazon. Das kann die eigene Entwicklung gefährden, wenn E-Commerce als potenzielle Kernkompetenz angesehen wird.

Unternehmen sollten im Themenfeld „Insourcing/Outsourcing“ deshalb die Ebenen der Exploded View heranziehen, um bessere Entscheidungen für die kurz-, mittel- und langfristige Planung fällen zu können.

Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit systematisch abbilden

Die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit wie sie in internationalen und Multi-Brand-Unternehmen üblich ist, kann mit der Exploded View ebenfalls gut abgebildet werden. Der Mechanismus ist grundsätzlich derselbe wie beim Outsourcing. Eine sinnvolle Arbeits- und Aufgabenteilung kann gerade in anspruchsvolleren Situationen anhand dieses Modells geklärt und kommuniziert werden.

Kompliziertere Unternehmen sollten die verschiedenen Typen der Zusammenarbeit im Konzern definieren und anhand der Exploded View abbilden. Dies ist dann Grundlage der Gespräche, der Einigung und der Kommunikation.

Lebenszyklus pro Element auf jeder Ebene

Jedes Element auf jeder Ebene hat einen Lebenszyklus und eine Lebensdauer. Beim Kunden ist es zum Beispiel der „Customer Lifecycle“. Beim System gibt es den System-Lebenszyklus et cetera. Die typischen Lebenszyklen der Elemente zu kennen, hilft in der Planung und ist eine Grundvoraussetzung für die Einschätzung der Reife jeder Ebene.

Von welchen Elementen in Ihrem Unternehmen sollte der Lebenszyklus besser verfolgt werden?

Unternehmen, die das Geschäft aktiv entwickeln wollen, sollten den Lebenszyklus der entscheidenden Elemente auf den Ebenen kennen und beobachten. So lässt sich der Mitteleinsatz sinnvoll planen und die Abhängigkeiten verringern.

Die Reife der Ebenen in einem Unternehmen sind ähnlich weit entwickelt

Die geringe Reife einer Ebene verhindert die Entwicklung aller anderen in einem Unternehmen. Wenn die Reife auf dem Data Layer gering ist, kann sie auf dem Asset Layer im Bezug auf die Systeme nicht viel höher sein. Der geringe Reifegrad verhindert damit die sinnvolle Weiterentwicklung des Unternehmens. Es geht sogar so weit, dass Investitionen in andere Ebenen nutzlos werden.

Welches ist heute die schwächste Ebene in Ihrem Unternehmen und warum?

Unternehmen sollten deshalb den Reifegrad ihrer Ebenen kennen und regelmäßig überprüfen. Die Ebene mit der geringsten Reife sollte besonders betrachtet und entwickelt werden.

Die Zunahme der Vielfalt

Seit vielen Jahren nimmt die Vielfalt auf jeder Ebene kontinuierlich zu. Dadurch wachsen auch die Anforderungen an die Unternehmen. Der Umgang mit der Vielfalt benötigt Bandbreite und bindet Ressourcen. Wenn besagte Zunahme nicht beherrscht wird, bleibt das Unternehmen bei seinen bisherigen Leistungen und ist nicht in der Lage, die zusätzlichen Anforderungen zu erfüllen. Im besseren Fall ist es nun ein „fokussiertes“ Unternehmen, im schlechteren kann es nicht mehr im Markt bestehen. Die Zunahme der Vielfalt ist möglicherweise die größte Herausforderung, der sich vor allem mittelgroße und große Unternehmen stellen müssen.

Für Führungskräfte und Mitarbeitende lässt sich die Zunahme anhand der Unternehmenssicht der Exploded View sehr gut darstellen. Sie sind gefordert, entweder die Vielfalt zu meistern oder ihr Unternehmen als Nischenanbieter zu positionieren.

Betrachten wir die Zunahme der Vielfalt pro Ebene:

Wie und worin hat sich die Vielfalt Ihrer Kunden in den letzten 10 Jahren entwickelt?

- **Customer Layer:** Es gibt immer mehr verschiedene Kundentypen. Die Kunden sind kompetenter geworden und können immer besser unterscheiden, was sie wollen und was nicht. Eine Person in Europa ist heute in der Lage, frei wählen zu können, ob sie indisch, thailändisch oder lieber japanisch essen möchte. Das war vor vielen Jahren noch nicht der Fall. Diese Vielfalt ermöglicht unterschiedlichere Restaurants in einer Stadt, obwohl die Einwohnerzahl dort nicht wesentlich zugenommen hat. Ein Unternehmen, das sich auf eine Zielgruppe fokussiert, muss tendenziell den Aktionsradius in der Kundenansprache erhöhen, um gleich viele Kunden bedienen zu können und gleich viel Umsatz zu realisieren. Die Erhöhung des Aktionsradius ist häufig gleichbedeutend mit dem Einsatz von zusätzlichen Kanälen.
- **Experience Layer:** Es gibt immer mehr verschiedene Kanäle. Die technischen Errungenschaften bieten laufend neue Möglichkeiten für Unternehmen, mit ihren Kunden zu interagieren. Die durch das Internet vernetzten Computer und Smartphones haben die Zahl der Kanäle förmlich explodieren lassen – die Menschen nutzen dieses Angebot, fällen Kaufentscheidungen und kaufen ein. Ein Unternehmen, das nicht in neue Kanäle investiert, die von Kunden zunehmend genutzt werden, dürfte mittelfristig in der Tendenz Umsätze an die Konkurrenz verlieren.

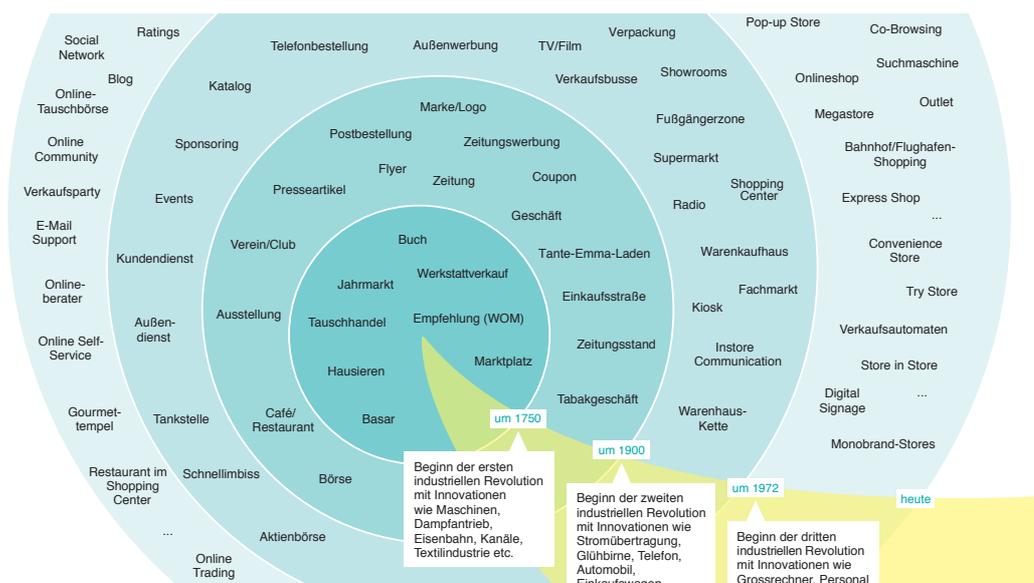


Illustration 21: Die Zunahme der Vielfalt am Beispiel der Kanäle, J. Möller, Multichannel-Leitfaden, 2014

- **Organisation Layer:** Die Vielfalt der Mitarbeitenden und die Unterschiedlichkeit ihrer Anforderungen sind ebenfalls gestiegen – ganz wie bei den Kunden. Ein Mitarbeiter will in einem sehr kompetitiven Umfeld arbeiten, ein Anderer erwartet einen langen

Vaterschaftsurlaub, ein Weiterer wünscht sich Unterstützung in der persönlichen Weiterentwicklung durch den Chef. Traditionelle, eher hierarchische Organisationsformen tun sich mit dieser zunehmenden Vielfalt schwer. Wenn diese Organisationsform beibehalten wird, dürfte der Anteil der potenziellen Mitarbeiter sinken. Aus diesem Grund werden von vielen Unternehmen derzeit alternative Organisationsformen entdeckt, ausprobiert und geprüft.

- *Performance Layer:* In den Unternehmen werden zunehmend divergierende Kompetenzen benötigt, um die erforderlichen Leistungen erbringen zu können. Die Vielfalt der heute geforderten Fähigkeiten nimmt zu. Vor drei Jahrzehnten konnten sich viele Hersteller darauf konzentrieren, gut zu produzieren. Heute reicht das nicht mehr aus, um am Markt zu bestehen – der Anteil der Produktion an der Wertschöpfung ist markant gesunken. Die Unternehmen mussten in neue Fähigkeiten investieren und diese Leistungen erlernen: Forschung & Entwicklung, Produktdesign, Vertrieb, Marketing, Supply Chain, IT, Digitalisierung et cetera. Viele dieser Fähigkeiten haben sich erst in den vergangenen Jahren entwickelt. Wenn die Performance, also die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, nicht mit der Zeit geht, steigt die Gefahr, von anderen Unternehmen abhängig zu werden, die die benötigte Leistung erbringen können. Das ist nicht per se schlecht, führt aber zu einer stärkeren Vernetzung und Abhängigkeit. Trotzdem ist das Unternehmen gefordert, diese Spezialisierung in den eigenen Prozess zu integrieren.
- *Asset Layer:* Die Vielfalt an benötigten Systemen im Unternehmen ist markant gestiegen. Vor vielen Jahren wuchs die Erkenntnis, dass ein ERP eingeführt werden muss. Inzwischen ist die Liste der Informatiksysteme lang: CRM, PIM, Website (CMS), Campaign Management, E-Mail Marketing System, Social Media Management, Data Warehouse, Analyse Software et cetera.
- *Data Layer:* Dass die Menge und auch die Vielfalt an Daten zunimmt, ist inzwischen allgemein bekannt. Trotzdem unterschätzen fast alle Führungskräfte, welche Datenmengen und welche -vielfalt in den letzten Jahren in den Unternehmen entstanden sind. Neue rechtliche Rahmenbedingungen wie GDPR im Mai 2018 verkomplizieren den Umgang mit diesen zusätzlich. Wir stehen hier immer noch am Anfang und die Befähigung zur Handhabung dieser Thematik entsteht momentan erst.

Für viele gerade auch junge Unternehmen bietet die Zunahme der Vielfalt auf allen Ebenen ganz neue Möglichkeiten zur Differenzierung und Positionierung des Geschäfts – sei es über die neuen Kanäle, sei es das Gewinnen von Talenten über eine neue Organisationsform, sei es durch einen klugen Einsatz von Daten und Systemen et cetera. Für sie ist es auch einfacher als für große Unternehmen, bei denen die sechs Ebenen sich schon verfestigt haben und die „träge“ geworden sind.

Für altgediente Unternehmen ist die Zunahme der Vielfalt eine große Herausforderung: Können die neuen Elemente mit dem Bestehenden auf jeder Ebene integriert werden? Sollen die neuen Elemente tatsächlich die alten Bestandteile einfach ersetzen? Wie reagieren die langjährigen Mitarbeitenden, die seit Jahrzehnten im Unternehmen sind, auf die neuen Kollegen mit anderen Wertvorstellungen und Arbeitsweisen? Wie können die neuen Systeme mit den bisherigen kombiniert werden oder sollen einfach ein paar alte Systeme ersetzt werden?

Für viele Unternehmen ist die Zunahme der Vielfalt ein Prüfstein, ob sie die bisherige Position am Markt behaupten können, ob sie in der Lage sind, die Vielfalt auf jeder Ebene zu integrieren. Natürlich können Unternehmen in ihrer bisherigen Bandbreite verhaftet bleiben und den Wandel nicht berücksichtigen. Aber die Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass das Unternehmen das Potenzial jeder Ebene an die Konkurrenz verliert, das diese Vielfalt zu nutzen weiß.

Die Fähigkeit, die Vielfalt für sich einzusetzen, ist ein wichtiger Aspekt in der Reife einer Organisation: Jedes Unternehmen hat einen Reifegrad auf jeder Ebene und ein effizientes besitzt einen ähnlichen Reifegrad auf jeder Ebene. Es verbessert sich harmonisch auf allen Ebenen. Denn letztlich kann es insgesamt nur so leistungsfähig sein, wie es auf der Ebene mit der geringsten Reife agiert. Denn die schwächste Ebene verhindert das Potenzial aller anderen und damit ein konsistentes und begeisterndes Kundenerlebnis, ganz wie das sprichwörtliche schwächste Glied einer Kette, die Zugkraft der ganzen Kette definiert.

Aus diesem Grund ist es für Führungskräfte wichtig, die Reife aller Ebenen zu kennen – und damit auch die Fähigkeit im Umgang mit der Vielfalt. Am einfachsten wird die Reife durch einen Audit analysiert. Auf dieser Basis kann die Führung Aktivitäten einleiten und den Fortschritt mit regelmäßigen Reviews oder erneuten Audits überwachen (Werkzeug „Audit zur Digitalisierung/Standortbestimmung in den Ebenen“).

Leider konnten die meisten Führungskräfte noch keinen klaren Blick auf ihr Unternehmen in Bezug auf die Digitalisierung entwickeln. Die Mehrheit von ihnen weiß aber intuitiv, dass das Unternehmen auf allen Ebenen vorangebracht werden sollte, und stimmen der Prüfung der Reife zu. Bisher hat ihnen aber ein sinnvolles Modell dafür gefehlt. Das Modell für eine gemeinsame und verständliche Sprache oder Benennung. Das Modell für die parallele Arbeit in verschiedenen Teams an der Weiterentwicklung des Unternehmens. Das Modell für einen klaren Blick auf das Unternehmen.

Die Unternehmensperspektive der Exploded View kann dieses fehlende Modell für viele Führungskräfte sein. Zur Prüfung der Reife, zur Etablierung der Sprache und Benennung, zur parallelen Arbeit, um die vielfältigen Herausforderungen aus einer zunehmend digitalisierten Welt und der zunehmenden Vielfalt zu meistern.

Wie wird der Fortschritt in Ihrem Unternehmen für die Führung und für die Mitarbeitenden sichtbar gemacht?

Welche Aspekte vermissen Sie in der Unternehmensperspektive? Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.

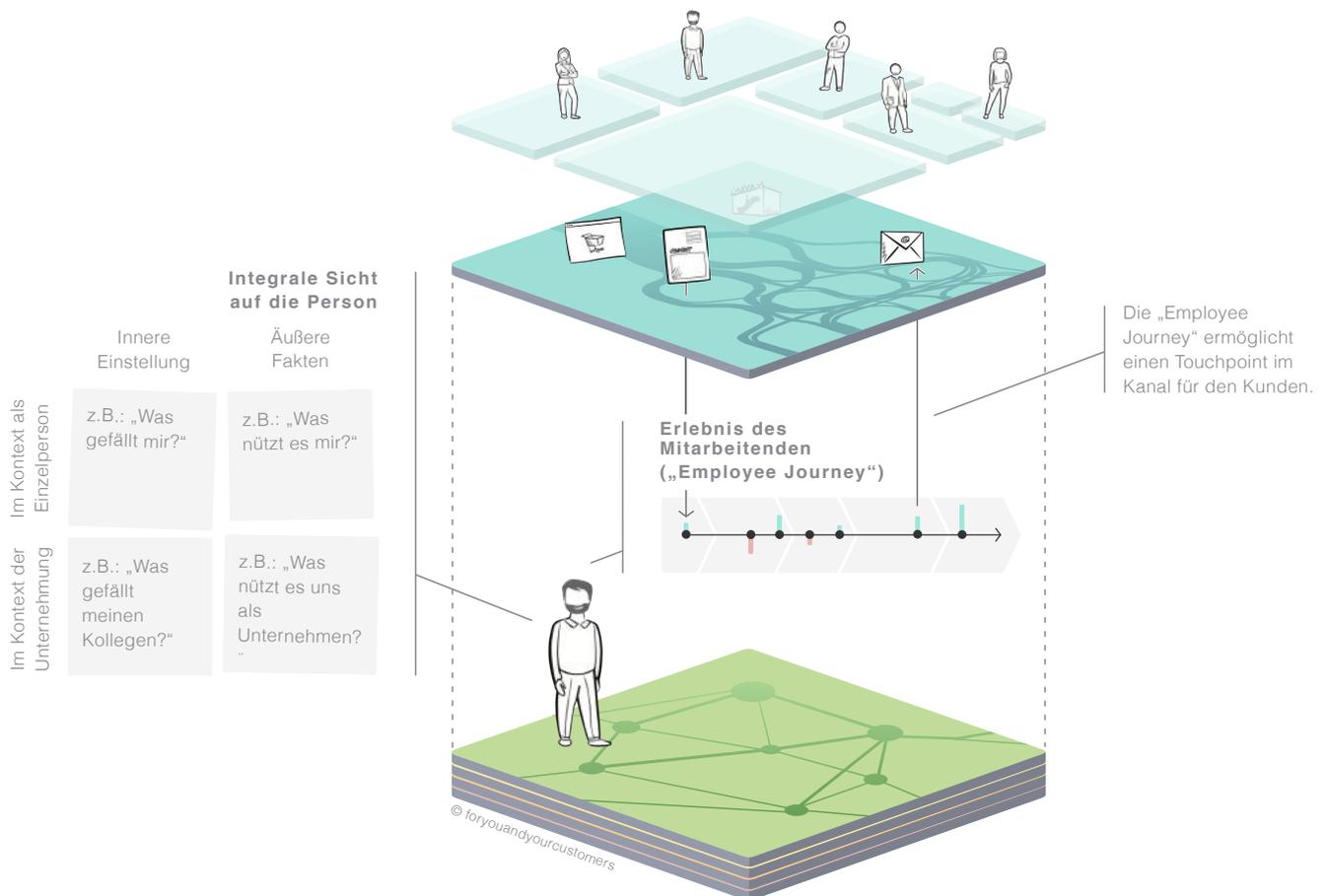
Die Mitarbeiterperspektive

Die Mitarbeiterperspektive der Exploded View betrachtet den Mitarbeitenden, dessen Situation und Arbeitsablauf oder Arbeiterlebnis (Employee Journey). Wenn man die Perspektive der Mitarbeitenden einnehmen kann und kontinuierlich Verbesserungen in deren Employee Journeys erzielt, sollte das ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Als Organisation lernen

Viele Aspekte der Mitarbeiterperspektive ähneln der Kundenperspektive. So kann analog die Situation des Mitarbeitenden betrachtet, dessen Impuls (Auftrag) und die daraus entstehende Employee Journey verstanden und mit leichten Anpassungen auf die Werkzeuge aus der Kundenperspektive zurückgegriffen werden.

Illustration 22: Die Mitarbeiterperspektive öffnet die Exploded View im Organisation Layer.



Wie bei den Kunden: Jeder Mitarbeiter ist unterschiedlich. Unternehmen, die diese Unterschiede akzeptieren und in der Arbeitsteilung sinnvoll berücksichtigen können, dürfen effizienter sein. Das Entwickeln eines Verständnisses für die Mitarbeitenden und daraus entsprechende Maßnahmen abzuleiten, kann eine Organisation deutlich effizienter machen.

Die Situation des Mitarbeitenden lässt sich mit der integralen Sicht effektiv abbilden. Dabei betrachtet man den Mitarbeitenden mit vier Quadranten: auf einer Achse die innere Einstellung und die äußeren Fakten, auf der anderen Achse das Individuelle „Ich“ und das Kollektive „Wir“, in diesem Fall also meistens das Team, der Vorgesetzte und die Peers. Diese Betrachtung lässt beispielsweise das Wollen (oben links), Dürfen (unten links), Können (oben rechts) und Müssen (unten rechts) besser nachvollziehen.

Mitarbeitende aber sollen Aufgaben erledigen: Die innere Einstellung der jeweiligen Person ist dabei sekundär und man fokussiert sich auf die äußeren Fakten, also das

Testen Sie die integrale Sicht an einem Beispiel. Was fällt Ihnen auf?

Können und Müssen. Trotzdem spielt die innere Einstellung eine grundlegende Rolle und sollte in den Arbeitsabläufen und den Aufgaben berücksichtigt werden. Um dies abzubilden, können die Arbeiten sowie die Aufgaben ebenfalls in die vier integralen Quadranten übertragen werden: in „Emotional Jobs“ (oben links), „Social Jobs“ (unten links), „Funktional Jobs“ (oben rechts) und „Compliance Jobs“ (unten rechts).

Die Arbeit des Mitarbeitenden wird durch einen Impuls ausgelöst. Dieser Impuls kann von der Person selbst (unternehmerische Aufgabe), aus der Organisation (operative Aufgabe) oder von außen kommen, beispielsweise von einem Kunden oder einem Geschäftspartner (Auftrag). Der Impuls löst eine Reihe von Arbeitsschritten oder Aufgaben aus, die zusammengenommen die Employee Journey darstellen.

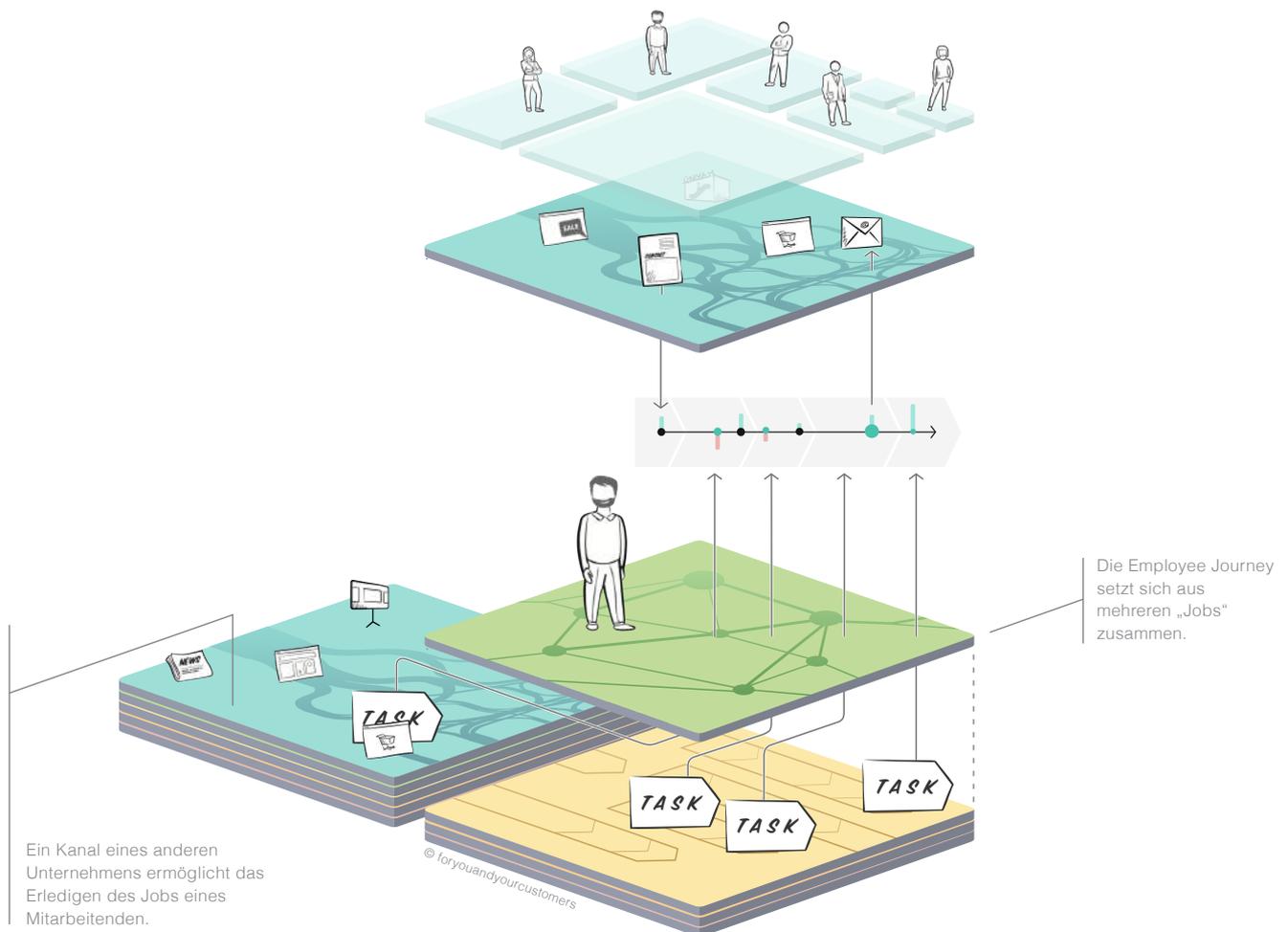


Illustration 23: Die Employee Journey nutzt interne Leistungen aus dem Performance Layer als auch externe Leistungen via Kanäle aus dem Experience Layer der Lieferanten.

Unternehmen tun gut daran, die verschiedenen regelmäßig auftauchenden Arbeiten beziehungsweise Aufträge zu sammeln und aufzulisten. Mit verschiedenen Mitarbeitenden sollten die aus diesen Aufträgen entstandenen Employee Journeys dokumentiert und analysiert werden. Werden diese Journeys dann übereinandergelegt, können davon die Arbeitsschritte (Tasks to be done) abgeleitet werden. Nach der Festlegung der Arbeitsschritte besteht die Möglichkeit anschließend die benötigten Systeme und Hilfsmittel (aus dem Asset Layer) zu identifizieren und zuzuordnen. In diesem Analyseprozess entsteht durch die Beteiligten schnell eine umfangreiche Liste von Verbesserungsvorschlägen, die bewertet, priorisiert und dokumentiert werden sollten. Unter Umständen lassen sich auch erste Maßnahmen entscheiden und einleiten.

Das Ergebnis dieser Arbeit ist eine Prozesslandkarte (Werkzeug „Prozesslandkarte“), ein Index an Arbeiten beziehungsweise Aufträgen mit dazugehörigen optimalen Arbeitsschritten (Aufgaben/Tasks) mit den Systemen und Hilfsmitteln. Dieser Index ist wertvoll und entspricht der wichtigen Übersicht auf dem Performance Layer – in ver-

schiedenen Unternehmen „Management System“ genannt (Werkzeug „integrales Managementsystem“).

Die durchdachte Ausarbeitung dieser Prozesslandkarten beziehungsweise des Managementsystems dürfte die Grundlage für eine gute Performance einer Organisation und eines Unternehmens werden. Sind die Prozesse aus einer integralen Betrachtung der Mitarbeitenden entstanden, können sich nicht nur die „äußeren Fakten“, sondern auch die „innere Einstellung“ sowohl als Individuen wie auch als Kollektiv positiv für das Unternehmen sowie für die Kunden entwickeln.

Werkzeuge für die Digitalisierung

Im Rahmen der Mitarbeiterperspektive entsteht viel Innovation: Bessere Arbeitsweisen werden entdeckt, andere Geschäftsfelder werden identifiziert oder neue Hilfsmittel entwickelt. Nicht nur wird das Geschäft für den Kunden digitalisiert, sondern auch die Arbeitsumgebung – zum Beispiel die Werkzeuge, mit denen die Menschen an der Digitalisierung arbeiten. *foryouandyourcustomers* hat nicht nur das Modell die Exploded View entwickelt, sondern auch einen dazugehörigen Werkzeugkasten. Dieser Werkzeugkasten wird laufend für uns selbst und für unsere Kunden ergänzt und weiterentwickelt. An dieser Stelle öffnen wir ihn für Sie und Ihre Kunden:

*Welche Werkzeuge nutzt
Ihr Unternehmen für die
Digitalisierung heute
schon regelmässig?*

Nr Werkzeug/Beschreibung

1 Integrale Sicht auf eine Person

Die integrale Sicht auf Menschen basiert auf den integralen Quadranten von Ken Wilber. Diese eignen sich sehr gut, um eine Situation (in diesem Fall einer Person) schnell zu erfassen und die Ursachen unter anderem für Entscheidungen, Gefühle, Handlungsstränge nachvollziehen zu können. Der Vorteil dieses Werkzeugs ist, dass es umfassender ist als die meisten anderen Werkzeuge für diese Aufgabe.

Die vier Quadranten werden dabei über zwei Achsen gebildet. Die eine Achse bildet die subjektive/emotionale und objektive/sachbezogene Aspekte und die andere Achse die individuellen und kollektiven Aspekte ab. Entsprechend entstehen vier Quadranten mit Herz, Kopf, Bauch und Sache beziehungsweise Wollen, Können, Dürfen und Müssen oder emotional Job, functional Job, social Job und compliance Job und so weiter.

2 Personas

Mithilfe von Personas lassen sich prototypische Kunden formulieren, die eine bestimmte Zielgruppe repräsentieren. Die Ausarbeitung und der Einsatz von Personas helfen Mitarbeitenden dabei, sich in die individuelle Situation einer Person zu versetzen und deren Perspektive, beispielsweise in der Analyse einer Customer Journey, einzunehmen. Das ist deshalb notwendig, da viele Menschen sich nur schwer in die Situation anderer versetzen können. Eine Persona kann das vereinfachen.

Personas sollten nicht überbewertet werden. Die realen Personen denken und handeln schlussendlich anders. Personas ersetzt direkte Gespräche mit ausgewählten Zielpersonen nicht.

3 Kundensegmentierung

Die Kundensegmentierung fördert das Kundenverständnis und ermöglicht eine effizientere Kundenansprache. Mithilfe dieser Segmentierung lassen sich aus der Gesamtheit potenzieller Kunden einzelne Gruppen identifizieren, innerhalb derer Kunden Ähnlichkeiten aufweisen. Eine Mehrdimensionale, systemgestützte Kundensegmentierung ist ein wichtiges Werkzeug im Umgang mit vielen Kunden und Ausgangspunkt einer Entwicklung in Richtung Personalisierung, Marketing Automation et cetera.

4 Liste der Kundenbedürfnisse (beziehungsweise Geschäftsfälle)

Die Liste der Kundenbedürfnisse stellt die Ausgangslage für die Customer Journey-Analyse dar. Die Bedürfnisse sollte den Kundensegmenten, Personas, Lebensphasen et cetera zugeordnet sein.

Nr Werkzeug/Beschreibung

5 Customer Journey-Analyse/ChannelOPERA für Customer Journeys

Um Customer Journeys zu analysieren, wenden wir die ChannelOPERA als Werkzeug an. Sie ist einfach, wirkungsvoll und vielseitig einsetzbar. Durch das strukturierte Vorgehen kann ein Bewusstsein für das Kundenverhalten aufgebaut, Handlungsfelder sowie Verbesserungen erarbeitet und die Erkenntnisse effizient dokumentiert werden. Durch die Einfachheit und die klare Struktur nutzen einige Unternehmen das Werkzeug hundertfach pro Jahr und können anschließend die Ergebnisse über verschiedene Bereiche und Länder hinweg vergleichen. Die ChannelOPERA ist online unter <http://fyayc.com/produkte> erhältlich.

Die Customer Journey-Analyse kann kompliziert werden, wenn sich dabei um mehrere Akteure dreht. Das ist beispielsweise im B2B-Umfeld der Fall, in dem man den mehrstufigen Vertrieb analysieren möchte oder wenn neben der Customer Journey auch die verschiedenen Employee Journeys betrachtet sollen, die für eine erfolgreiche Customer Journey notwendig sind.

6 Experience Map

Die Experience Map ist eine inhaltliche sowie visuelle Zusammenfassung verschiedener Customer Journeys zu einem Kundenbedürfnis. Diese Zusammenfassung ist wirkungsvoll für interne Präsentationen. Sie schafft Bewusstsein für die Herausforderungen aus Kunden- und/oder Mitarbeiterperspektive.

7 Tasks to be Done

Während die Experience Map einen inhaltlichen und visuellen Schwerpunkt setzt, verarbeitet Task to be Done die Customer Journeys strukturell. Dabei handelt es sich um ein Werkzeug, um in einer Vielzahl von Customer Journeys grundlegende Muster zu erkennen und daraus gezielt relevante Geschäftsmöglichkeiten und nachhaltigere Verbesserungen zu identifizieren. Die Ergebnisse von Tasks to be Done führen zu besseren KPIs, da an den richtigen Punkten der Customer Journey gemessen werden kann. Tasks to be Done ist unsere Abwandlung und Vereinfachung von „Jobs to be Done“ von Anthony Ulwick, der seine Methode mit seinem gleichnamigen Buch präsentierte.

8 Lebenszyklen: Kundenlebenszyklus/Lebensphasenmodell

Jeder Kunde durchläuft Lebenszyklen im „Kleinen“ und im „Großen“: Der kleine Lebenszyklus ist die Beziehung zum Anbieter (auch „Customer Lifecycle“ genannt). Der große Lebenszyklus ist das Leben des Menschen an sich und wird immer wieder als Lebensphasenmodell dargestellt. Je nach Stadium in einem Lebenszyklus kommen andere Bedürfnisse, Einflüsse und Werte in der Journey zum Tragen.

9 Horror- und Heldengeschichten (Beispiel Journeys)

Aus der Customer Journey-Analyse entstehen Erkenntnisse, welche Kundenerlebnisse besonders gut oder besonders schlecht sind. Zu Schulungszwecken können geeignete Horror- und Heldengeschichten gewählt und als Film oder Comic für die Kollegen im Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, um Verhaltensänderungen anzustoßen und das Bewusstsein zu schärfen.

10 Marktübersicht/Leistungskette

Viele Unternehmen arbeiten mit Partnerunternehmen, um den Markt breiter abzudecken. Die Marktübersicht zeigt die Rollen und das Zusammenspiel der einzelnen Unternehmen auf.

11 Kanalübersicht/ChannelOVERVIEW

Die Kanalübersicht ChannelOVERVIEW bietet eine Übersicht von 129 Kanälen über die Anbieter mit Kunden kommunizieren, verkaufen und servieren können. Sie ist die Grundlage für die Channel-CARDS und schafft Bewusstsein für die Vielzahl der Kanäle, die Kunden gerne nutzen. Die ChannelOVERVIEW ist online unter <http://fyayc.com/produkte> erhältlich.

Nr Werkzeug/Beschreibung

12 Analyse der Kanäle/ChannelCARDS

Die ChannelCARDS dienen der Analyse der Kanallandschaft von Unternehmen. In Form eines Kartenspiels stehen 129 unterschiedliche Kanäle und eine Reihe von Aufgaben zur Verfügung. Das Set eignet sich für die Analyse oder für Workshops im Team, um die verschiedenen Aspekte des Experience Layers auszuarbeiten. Die ChannelCARDS sind online unter <http://fyayc.com/produkte> erhältlich.

13 ChannelSURVEY

Der ChannelSURVEY ist eine Onlineumfrage zum Experience Layer. Er ist ein praktisches Werkzeug, um im Unternehmen aus den verschiedenen Bereichen und Regionen die Rolle und Bedeutung der verschiedenen Touchpoints abzufragen. Die Auswertung hilft in der Ausarbeitung der Roadmap, insbesondere bei größeren und/oder internationalen Unternehmen.

14 Benchmarking

Jedes Unternehmen nutzt ca. 80 Kanäle. Nach einer Analyse, welche die relevantesten sind, ist es hilfreich, eine Benchmark-Analyse der wichtigsten fünf bis zehn Kanäle durchzuführen. Dabei werden diese Kanäle mit denen der Konkurrenten und mit dem Benchmark verglichen. Die Auswertung zeigt Unterschiede, Schwerpunkte und Nachholbedarf auf und enthält Empfehlungen sowie Warnungen. Eine Best Practices-Datenbank unterstützt die Analyse.

15 Kanallandkarte/ChannelMAP

Die ChannelMAP bietet eine Übersicht über den Experience Layer des Unternehmens und des Marktes. Alle Kanäle werden in zahlreichen Kategorien bewertet. Die Analysen aus anderen Werkzeugen werden mit eingebunden (zum Beispiel ChannelSURVEY, Benchmarking, ChannelCARDS et cetera). Auf dieser Basis können wertvolle Aussagen getroffen, das Konzept verfeinert, die darunterliegenden Ebenen besser bezüglich Verantwortlichkeiten, Prozesse, Systeme, Daten et cetera organisiert sowie eine durchdachte Roadmap und ein KPI-Dashboard entwickelt werden.

16 ChannelCOCKPIT

Das ChannelCOCKPIT ist das Dashboard, um die Entwicklung und den Zustand des Experience Layers zu beobachten. Damit lassen sich Zusammenhänge zwischen den relevanten Kanälen identifizieren und Aktivitäten wie Kampagnen besser planen und orchestrieren.

17 Prototyping

Zur Weiterentwicklung des Kundenerlebnisses können verschiedene Touchpoints als Prototypen entwickelt und Neuerungen simuliert werden. Die Prototypen vermitteln einen ersten Eindruck über die Neuerung und ermöglichen eine bessere Entscheidung und Planung.

18 Content Strategy

Eine Content Strategy definiert die Orchestrierung der Inhalte über alle Kanäle für ein sinnvolles Kundenerlebnis. Eine gute Content Strategy berücksichtigt die verschiedenen Zielgruppen und die Möglichkeiten jedes Kanals.

19 Multichannel Design Guidelines

Abgeleitet aus dem Brand Manual oder Corporate Design werden für die verschiedenen Kanäle Design Guidelines erstellt. Gute Design Guidelines stärken die Marke entsprechend der Möglichkeiten jedes Kanals und vereinfachen die Arbeiten an den Kanälen.

20 Organisationsmodelle für die Digitalisierung

Wie organisiert sich ein Unternehmen für den digitalen Wandel besonders gut? Dafür gibt es weder Standards noch eine perfekte Lösung. Anhand von Szenarien wird die Weiterentwicklung der bestehenden Organisation und der Personen mit den Führungskräften ausgearbeitet. Die Erfahrung aus vielen Unternehmen sowie Erkenntnisse aus der eigenen Arbeit bilden die Grundlage für die Begleitung der Führungskräfte und einzelner Schlüsselpersonen in dieser Entwicklung.

Nr Werkzeug/Beschreibung

21 Employee Journey-Analyse/ChannelOPERA für Employee Journeys

Um Employee Journeys zu analysieren, wenden wir ebenfalls die ChannelOPERA als Werkzeug an. Im Vergleich zu der Customer Journey-Analyse, kommen vor allem interne Touchpoints zum Einsatz. Die Verbesserung der Employee Journey bringt Effizienz und vor allem steigert sie die Mitarbeiterzufriedenheit. Die ChannelOPERA ist online unter <http://fyayc.com/produkte> erhältlich.

22 Integrales Managementsystem

Basierend auf dem bewährten Managementsystem für Informatikunternehmen tqmi (siehe tqmi.ch), entwickelt foryouandyourcustomers das Integrale Managementsystem. Die Erfahrungen der letzten 20 Jahre fließt hier mit ein und bietet grundlegende Verbesserungen für die tägliche Arbeit aller Mitarbeitenden. Das Integrale Managementsystem steht allerdings noch nicht zur Verfügung, weshalb wir derzeit eine angepasste Version des tqmi empfehlen.

23 Q-Meldung

Die Qualitätsmeldungen sind ein elementares Werkzeug zur kontinuierlichen Verbesserung des Unternehmens. Alle Mitarbeitenden können Meldungen verfassen, um Verbesserungen und Änderungen im Managementsystem und für ihre Arbeit anzustoßen. Auch Kundenlob und Beschwerden fließen in diesen Prozess mit ein. Status jeder Meldung ist für alle einsehbar und der Fortschritt wird quartalsweise gemessen.

24 Prozesslandkarten

Eine Prozesslandkarte definiert eine Reihe von Leistungen, die Mitarbeiter anstoßen oder beziehen können. Sie ist Teil des Performance Layers und ihre Elemente (Prozesse) entstehen aus den Anforderungen der darüberliegenden Ebenen Organisation und Kunden. Während das Managementsystem den gesamten Performance Layer abbildet, decken Prozesslandkarten einen bestimmten Fachbereich ab. Mit der Erfahrung aus vielen Digitalisierungsprojekten hat sich ein stabiles Set von Prozesslandkarten entwickelt, die häufig wiederverwendet werden können.

25 Project Charter

Kritische Projekte sollten alle sechs Ebenen der Exploded View berücksichtigen. Die Reihe an Werkzeugen aus dem Projektmanagement sind entsprechend ergänzt, damit Digitalisierungsvorhaben gelingen. Project Charter ist eines dieser Werkzeuge, die dem Steering und anderen Personen eine schnelle und gute Übersicht über den Status auf jeder Ebene bietet.

Das Modell Exploded View ermöglicht verschiedene Perspektiven. Neben den vier in diesem Whitepaper vorgestellten wurde die Projektperspektive entwickelt, die die tägliche Arbeit in den Projekten erleichtert.

26 SWOT-Analyse

Zur Beurteilung der aktuellen Situation eines Unternehmens nutzen wir die SWOT-Analyse. Sie ist schnell durchführbar und bietet einen sehr guten Überblick über die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie die Chancen und Gefahren im Markt. Die SWOT-Analyse anhand der Exploded View berücksichtigt alle sechs Ebenen und erzielt ein deutlich differenzierteres Ergebnis durch die Kombination der Erkenntnisse aus jeder Ebene.

27 Audit zur Digitalisierung / Standortbestimmung in den Ebenen

Um den aktuellen Zustand des Unternehmens im digitalen Wandel zu beurteilen, führen wir Audits durch. Diese Audits finden mit Interviews basierend auf einem umfangreichen Fragenkatalog statt. Der Bericht dazu wird dem CEO vorgestellt und enthält Feststellungen, Empfehlungen und Warnungen. Durch eine regelmäßige Durchführung können Schwerpunkte nacheinander angegangen werden – bei gleichzeitiger Beobachtung des Fortschritts.

Nr Werkzeug/Beschreibung

28 Systemarchitektur und Systemroadmap

Die Systemarchitektur ist ein grundlegendes Werkzeug zur Planung und Entwicklung der Systeme im Unternehmen. Die Systemarchitektur sollte einem zukunftsweisenden Konzept folgen, unter Berücksichtigung der Anforderungen aus dem Geschäft und der Besonderheiten der bestehenden Technologien und Mitarbeitenden. Die Systemarchitektur besteht aus einem IST und SOLL, woraus eine durchdachte Systemroadmap entwickelt werden kann.

29 Übersicht von Softwaresystemen für die Digitalisierung/Evaluationstool

Im Laufe der vergangenen Jahre haben sich typische Softwaredisziplinen entwickelt: ERP, CRM, PIM, WCM, Personalisierung, Suche et cetera. Die Softwareanbieter fokussieren sich mit ihrem Produkt auf eine oder mehrere Disziplinen und decken diese mehr oder weniger gut ab. Unternehmen evaluieren in aufwendigen Vergleichen die am besten passende Lösung für ihre Systemarchitektur. Um schnell eine erste sinnvolle Long- und Shortlist zu erhalten, eignet sich die Übersicht. Sie enthält mehrere Hundert Anbieter aus allen für die Digitalisierung relevanten Disziplinen und wird regelmäßig aktualisiert.

30 Informationsmodell

Das Informationsmodell beschreibt eindeutig alle relevanten Entitäten des Geschäfts und ihre Beziehungen zueinander. Es ist ein Werkzeug, damit Daten verstanden und übergreifend genutzt werden – sei es durch Mensch oder Maschine. Da es die Grundlage für fast alle Aktivitäten im Unternehmen legen kann, kommt es in unseren Digitalisierungsprojekten häufig als erstes Werkzeug zur Anwendung.

Über foryouandyourcustomers

Gegründet: 2010
Aktienkapital: 1'650 kCHF
Mitarbeitende: 126
Mitinhaber: 51
Standorte: 14
Länder: 6

Mit bewährten Methoden und erfahrenen Experten unterstützt Sie foryouandyourcustomers gut und gerne im digitalen Wandel. Wir analysieren, beraten, begleiten und konzipieren mit einer integralen Sichtweise, welche die Kundenerwartungen unserer Kunden sowie deren digitale Reife und Möglichkeiten berücksichtigt. Dazu entwickeln und betreiben wir passende PIM, MDM, E-Commerce, CMS, CRM sowie viele andere Systeme.

Organisation

Bei der Gründung von foryouandyourcustomers war klar, dass wir ein außergewöhnliches Unternehmen mit Vorbildwirkung schaffen wollten. Die Gruppe setzt sich aus derzeit 14 Zellen mit jeweils eigenen Geschäftsführern und Mitarbeitenden zusammen. Wir haben kein Headquarter.

Synarchie ist die Organisationsform von foryouandyourcustomers und verfolgt die Absicht, menschliches Sein und wirtschaftliches Tun zu verbinden.

Leistungen

In diesen Themen entwickeln sich die Kompetenzen für Analyse, Beratung, Begleitung, Umsetzung und Betrieb.

Die Zellen entwickeln das Leistungsangebot selbstständig nach Kompetenz und Kundenbedürfnis. Die Summe der Leistungen ergibt ein breites Spektrum. Da kaum ein Kunde nur von einer Zelle bedient wird, werden diese Leistungen laufend unterschiedlich kombiniert und entwickeln eine hohe Qualität.

Contemporary Business



Digital Commerce



Customer Orientation



Cloud Architecture / Microservices



Experience Management



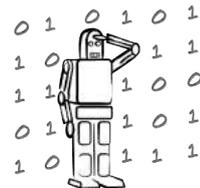
Digital Supply Chain



Relationship Management



Data Driven Business



In fast allen Projekten setzen wir das Modell Exploded View ein und entwickeln es, uns selbst und den Kunden damit laufend weiter.

Kontakt

Gerne können Sie die Autoren des Whitepapers kontaktieren: Jonathan Möller, Robert Josef Stadler, Axel Helbig, Peter Zwysig und Stephan Müller. Alternativ können Sie den Standort kontaktieren, der Ihnen am nächsten liegt. Sie finden alle Kontaktinformationen auf unserer Website www.foryouandyourcustomers.com.

Anhang

In diesem Whitepaper steckt die Erfahrung vieler hundert Projekte aus den letzten 23 Jahren.

Kontakt & Herausgeber

Das Whitepaper wurde für Führungskräfte und Mitarbeitende von Unternehmen verfasst, die den digitalen Wandel aktiv gestalten möchten und nach entsprechenden Modellen und Werkzeugen suchen. Wir glauben, dass dieses Whitepaper ein wertvoller Impuls für Ihre Arbeit sein kann.

Wir interessieren uns für Ihre Erlebnisse mit diesem Whitepaper, dem Modell Exploded View und den Werkzeugen. Schreiben Sie uns, damit wir Ihre Sicht darauf kennenlernen können. Gerne halten wir Sie auch per E-Mail auf dem Laufenden – vielleicht einmal im Jahr – wie sich die Exploded View entwickelt.

Sie erreichen uns via exploded@foryouandyourcustomers.com oder per Post an foryouandyourcustomers AG, Weiherallee 11b, 8610 Uster, Schweiz

Literatur

- *Berner Stefan: Informationsmodellierung*. Durch Verstehen zu besserer Software. vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich; (2016).
- *Ching Francis D.K.: Die Kunst der Architekturgestaltung als Zusammenklang von Form, Raum und Ordnung“*; Nachdr. Der 2. durchges. und erw. Aufl (1993). Wir bedanken uns für die freundliche Genehmigung zur Verwendung dieser Illustration.
- *Gebser, Jean: Ursprung und Gegenwart*. Teil 1 und 2. Novalis Verlag; 2. Auflage (1999).
- *Koestler, Arthur: Die Wurzeln des Zufalls*. Suhrkamp Verlag; (1974).
- *Levine, Rick/Locke, Christopher/Searls, Doc/Weinberger, David: Das Cluetrain Manifesto*, unter: www.cluetrain.com; (abgerufen am 27.06.2018).
- *Möller, Jonathan: Multichannel-Leitfaden: Anspruchsvoll für den Handel. Überraschend einfach für den Kunden*. foryouandyourcustomers München GmbH; 2. überarbeitete Auflage (2016).
- *Porter, Michael E.: How Smart Connected Products are Transforming Competition*. Harvard Business Review; (2014).
- *Stadler, Robert Josef: Integrales Management, Schulungsunterlagen Stadler Managementberater, Pfäffikon ZH* (2004).
- *Ulwick, Anthony W.: Jobs to be Done: Theory to Practice*. IDEA BITE PRESS; 1. Auflage (2016).
- *Wilber, Ken: Eros, Kosmos, Logos. Eine Vision an der Schwelle zum nächsten Jahrtausend*. FISCHER Taschenbuch; 6. Auflage (2001).

Rechte

Dieses Whitepaper oder Teile dieses Whitepapers sowie die Illustrationen dürfen nicht vervielfältigt, in Datenbanken gespeichert oder in irgendeiner Form übertragen werden ohne die schriftliche Genehmigung des Autors und Herausgebers. Sollten Sie Interesse haben, das Whitepaper, Teile davon oder Illustrationen zu nutzen, auch in abgewandelter Form, melden Sie sich bitte per E-Mail bei exploded@foryouandyourcustomers.com. In allen Fällen wird die explizite Namensnennung erwartet.

Wir bedanken uns für die freundliche Genehmigung zur Verwendung der Illustrationen:

- Illustration 1: Francis D.K. Ching in „Die Kunst der Architekturgestaltung als Zusammenklang von Form, Raum und Ordnung“, 1993.

- Illustration 13: Michael E. Proter und James E. Heppelmann in „How Smart, Connected Products Are Transforming Competition“. Aus Harvard Business Review, Novemberausgabe 2014.

Herzlichen Dank!

Ein Whitepaper ist kein Buch. Aber in diesem Fall hat es sich wie das Schreiben eines Buchs angefühlt. Entsprechend möchte ich allen Freunden und Kollegen von [foryouandyourcustomers](#) Dank sagen, die durch Ihre Unterstützung dieses Whitepapers erst ermöglichten.

Mein erster Dank geht an [Robert Josef Stadler](#), [Axel Helbig](#), [Peter Zwyszig](#) und [Stephan Müller](#) für das Mitentwickeln der Exploded View und des Whitepapers. Es macht große Freude, mit Euch eine klarere Sicht auf das, was ist, zu erarbeiten.

Ich bedanke mich bei [Hans-Albrecht Bartels](#), [Stefan Berner](#), [Andreas Drexhage](#), [Matthias Faupel](#), [Sebastian Horat](#), Prof. Dr. Reinhard Jung, Prof. Dr.-Ing. Oliver Kretzschmar, [Andreas Meier](#), [Bernhard Müller](#), [Dieter Müller](#), [Remo Schmidli](#), [Werner Spengler](#), [Claus Stachl](#), Michael Steiner und Prof. Dr. Robert Winter für ihre zahlreichen Anregungen und Anmerkungen, Fragen, Feedbacks und wertvollen Vorschlägen vor und bei der Erstellung des Textes.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Linn Spitz für Ihren nimmermüden Einsatz und Ihre Kreativität bei der Umsetzung der zahlreichen Illustrationen, die das Whitepaper auch optisch zu einer besonderen Lektüre machen. Ohne [Hannes Weikert](#) würde das Whitepaper nicht vorliegen – herzlichen Dank für die redaktionelle und organisatorische Umsetzung dieser Schrift.

Mein tiefstes Dankeschön gilt aber Diane für ihre großartige Unterstützung und Geduld für meine Arbeit an diesem Whitepaper.



Jonathan Möller
Uster, Juli 2018