

# Das Modell „Exploded View“ von **foryouandyourcustomers** unterstützt die Weiterentwicklung von Unternehmen in einer zunehmend digitalisierten und komplexen Umwelt.

## Einleitung

von Jonathan Möller,  
Mai 2020

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

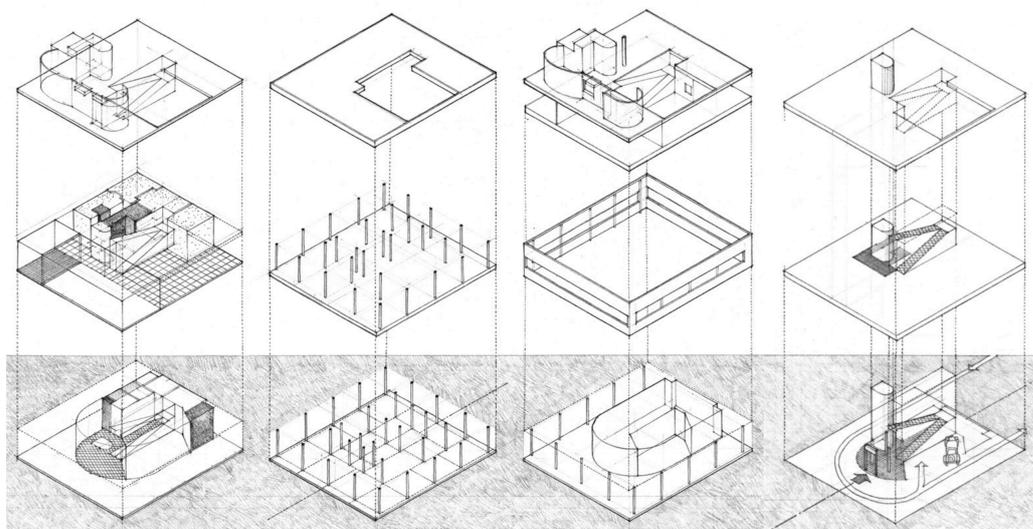
Die heutigen Herausforderungen in Unternehmen, häufig auch im Kontext des digitalen Wandels, können mit den bisherigen Modellen, Vorgehen und Organisationsformen nicht gelöst werden. Unternehmen und ihre Mitarbeitenden benötigen ein besseres Verständnis der zunehmend digitalisierten Welt und den tieferen Zusammenhängen 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 ihrem Weg durch den digitalen und analogen Wandel unterstützt.

Auf den nachfolgenden Seiten stellen wir das Modell „Exploded View“ vor. Es unterstützt die Zusammenarbeit im Wandel eines Unternehmens, in Programmen und Projekten, in der Innovation und der Entwicklung von Geschäftsmodellen, Produkten und Services. Es ist ein Werkzeug für den täglichen Einsatz und führt zu besseren Ergebnissen in kürzerer Zeit.

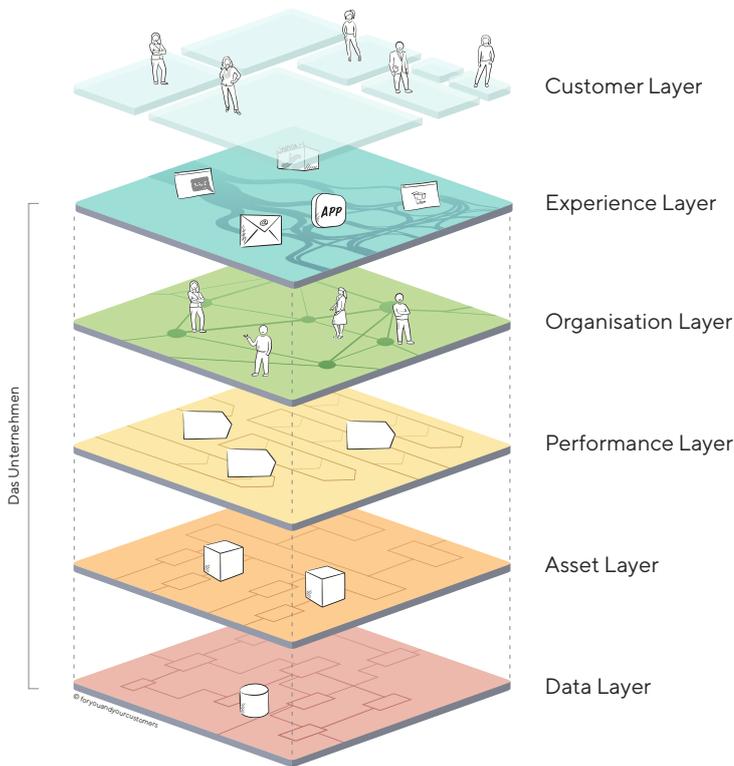
## Durchblick in unserer zunehmend digitalisierten Welt

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

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



Villa Savoy von Le Corbusier: Raumprogramm, Konstruktionsweise, Umschließung sowie Wegführung.  
Francis D.K. Ching, 1979



Die Exploded View mit der Perspektive auf das Unternehmen.

nützliches Werkzeug darstellt, Idee und Konzept zu vermitteln. Die Explosionszeichnung bietet eine schnelle Orientierung für alle am Bauprojekt Beteiligten. Die Beteiligten wie z.B. der Statiker, der Maurer oder Elektriker benötigen für ihre Arbeit weitere Pläne: Grundrisspläne, Konstruktionsweise für statische Berechnungen, Wegführung, Schnittzeichnungen, Zeitpläne, Finanzpläne, Installationspläne für Technik et cetera. Die Explosionszeichnung stellt das gemeinsame Verständnis und damit das einwandfreie Zusammenspiel sicher.

Ähnlich verhält es sich mit der Exploded View in der Zusammenarbeit im Unternehmen: 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.

## Durchblick in Ihrem Unternehmen mit der Exploded View

Wie alle Modelle reduziert auch die Exploded View die Realität auf wenige Elemente – mit entsprechenden Vor- und Nachteilen. Die Praxis zeigt, dass alle relevanten Arbeitsfelder thematisiert und berücksichtigt werden. Das Modell ist 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 Ziel- und Anspruchsgruppen: 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 Benutzer- beziehungsweise Kundenerlebnisse. Einige Kanäle kann das Unternehmen steuern, da es sie besitzt (owned channels), einige indirekt (paid, earned channels) und einige nur beschränkt beeinflussen (earned, rival and all other channels).

**Organisation Layer:** Der Organisation Layer besteht aus allen Mitarbeitenden. Die Organisationsstruktur mit ihren Rollen, Funktionen, Teams 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 der darunterliegenden Ebenen verantwortlich.

**Performance Layer:** Der Performance Layer enthält alle Leistungen eines Unternehmens. Jeder Mitarbeiter löst eine Aufgabe oder einen Arbeitsschritt durch eine Leis-

Haben Sie eine Übersicht über die Kanäle Ihres Unternehmens und deren Wirkung auf den Kunden?

tung oder Capability (Service, Capability, Prozess), die das Unternehmen zur Verfügung stellt – sei es automatisiert oder manuell. Die Summe daraus entspricht der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Welche Systeme sind besonders erfolgreich in Ihrem Unternehmen und warum?

**Asset Layer:** Der Asset Layer besteht aus allen Assets im Unternehmen, wie Informatiksysteme, Immobilien (zum Beispiel Verkaufsflächen), Lager, Logistik, Produktion, IP/ Know-how, Infrastruktur, Kapital et cetera.

**Data Layer:** Der Data Layer enthält die Summe aller Daten und Datenstrukturen eines Unternehmens. Die Daten sind die Grundlage jeder Firma.

Alle Elemente eines Unternehmens und seines Marktes lassen sich in der Exploded View abbilden. Die nachfolgende Übersicht ordnet häufig auftauchende Elemente den sechs Ebenen zu:



## Verstehen von Mustern mit der Exploded View

Die Reduktion der Realität mittels eines Modells macht Zusammenhänge als 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, unter anderem:

Nachhaltiger Erfolg benötigt das **gute Zusammenspiel** aller sechs Ebenen. Wird eine oder werden mehrere Ebenen nicht weiterentwickelt, verspielt das Unternehmen sein Potenzial und fällt mit großer Wahrscheinlichkeit gegenüber dem Markt zurück. Ein Unternehmen sollte alle Ebenen bewusst und kontinuierlich entwickeln.

Wie wurden die Anforderungen des letzten strategischen Projektes in Ihrem Unternehmen gesammelt?

Anforderungen sollten von oben nach unten gesammelt werden (Top-down). Somit sollte jedes Vorhaben **mit dem Kundenbedürfnis beginnen** und die Anforderungen schrittweise mit jeder Ebene von oben nach unten ergänzen. Vorhaben, die mit den Anforderungen beispielsweise aus der Systemwelt (Asset Layer) oder der Mitarbeitenden (Organisation Layer) beginnen, führen zu beschränkten Lösungen oder gar Fehlinvestitionen, die einem klugen Ansatz im Weg stehen.

Umgekehrt sollten Umsetzungen von unten nach oben realisiert werden (Bottom-up). Es entstehen weniger Fehler und mittelfristig tiefere Kosten, wenn die **Umsetzung bei den Datenstrukturen beginnt** und sich schrittweise nach oben bis zur Einführung beim Kunden entwickelt bzw. ausrollt. Ein Unternehmen hat eine gesunde Basis für alle Vorhaben, wenn ein etabliertes Informationsmodell über alle Entitäten und ein aktuelles Datenmodell über alle Daten vorhanden ist.

Die **Veränderungshäufigkeit** nimmt von unten nach oben zu: In den Datenstrukturen (Data Layer) ändert sich über viele Jahre wenig, die Kanäle (Experience Layer) sollen sich schnell ändern. Somit nimmt auch die Vorhersehbarkeit sowie die Planbarkeit von unten nach oben ab.

Die **externen Einflussfaktoren** nehmen von unten nach oben zu und die Möglichkeiten für Einfluss und Kontrolle nehmen von unten nach oben ab. Dies bedeutet auch: Gute Unternehmen haben die Daten unter ihrer Kontrolle und arbeiten damit. Der Data Layer ist schließlich die Ebene, die gänzlich unter der Kontrolle des Unternehmens steht und die geringsten externen Einflussfaktoren kennt.

Jede Ebene hat ihr **typisches Muster**, denn die Elemente pro Ebene sind grundverschieden und folgen anderen Gesetzmäßigkeiten. Jede Ebene benötigt deshalb auch spezifische Werkzeuge, damit das Muster abgebildet, verstanden und entwickelt werden kann. Diese „Grundrisspläne“ pro Ebene (z.B. eine Systemarchitektur auf dem Asset Layer) haben einen hohen Wert: Durch Ordnung und Orientierung legen sie die Basis für eine effiziente Zusammenarbeit.

Je **eindeutiger die Elemente in den Ebenen benannt** werden können, desto präziser ist ein Unternehmen. Es lohnt sich, ein „Inventar“ pro Ebene anzulegen und aktuell zu halten – auch wenn das sehr anspruchsvoll und aufwendig ist.

Eine **Mehrfachnutzung von Elementen** kann nur auf derselben und auf der darüberliegenden Ebene realisiert werden. Die Effektivität des Unternehmens wird damit gesteigert.

Welche Werkzeuge nutzen Sie heute, um Ihre Arbeit zu strukturieren und zu organisieren?

Gute Werkzeuge ergänzen das Modell, und dienen entweder der **Schaffung von Ordnung** in einer Ebene (entsprechen einem Grundrissplan, z.B. Systemarchitektur) oder dem **Zusammenspiel** zwischen den Ebenen (entsprechen einem Schnitt, z.B. Use Case Diagramm). Diese Werkzeuge geben der Exploded View eine entscheidende Hebelwirkung.

**Wiederkehrende Fehler** sind ein Hinweis auf Konflikte auf darunterliegenden Ebenen.

Welche Ebene ist in Ihrem Unternehmen vergleichsweise gut bzw. wenig entwickelt?

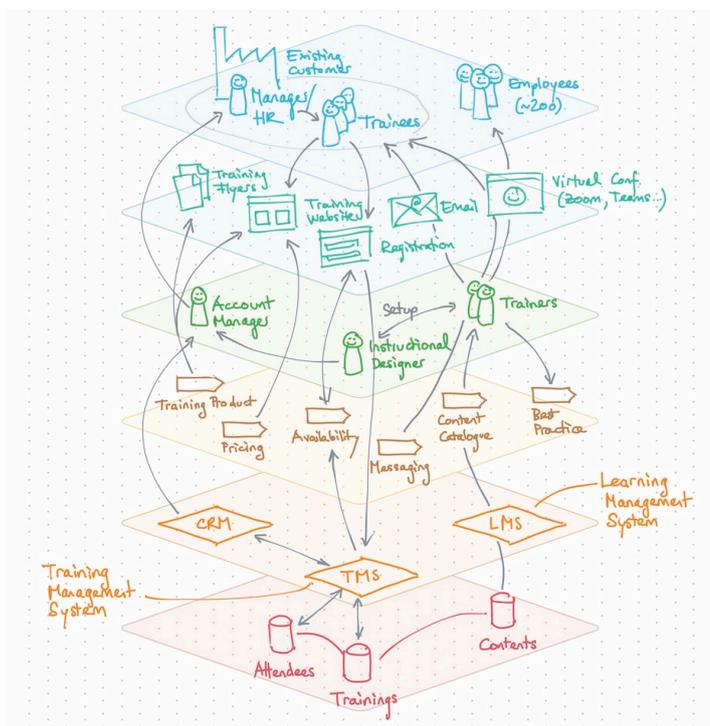
**Outsourcing** ist auf jeder Ebene möglich, mit der Konsequenz, dass sich auch die Elemente in den darunterliegenden Ebenen außerhalb des Unternehmens befinden werden.

**Automatisierung** kapselt Elemente von mindestens zwei Ebenen und beschleunigt das Zusammenspiel zwischen diesen Ebenen.

Projekte, die nicht **alle Ebenen berücksichtigen**, sind entweder nicht strategisch oder verspielen entscheidende Potenziale.

## Praktische Anwendungen der Exploded View

Eine der Stärken der Exploded View ist ihre Vielseitigkeit in der Anwendung in unterschiedlichen Projektphasen oder in der Entwicklung des Unternehmens:



Beispiel einer schnellen Ideenskizze zum Aufbau eines Trainingsangebots.

### Initialisierung / Definition

- Ideenskizze / Erläuterung und Visualisierung einer Projektidee
- Prüfung von Abhängigkeiten und Prioritäten
- Abbildung und Vergleich von Lösungsszenarien
- Struktur für die Erstellung eines Anforderungskatalogs
- Analyse des Potenzials / der Erfolgswahrscheinlichkeit

### Planung

- Abbildung einer Strategie bzw. einer Aufgabenstellung in Arbeitspaketen / Projekten
- Erarbeitung eines Konzeptes / einer Vorstudie
- Formulierung einer Ausschreibung
- Evaluation benötigter Elemente oder der Gesamtsituation
- Sicherstellung der Vollständigkeit

### Steuerung und Realisation

- Abbildung des Vorgehens / der Roadmap / des Status
- Abstimmung zwischen den Projekten / Programmen
- Identifikation von Synergien / Verantwortlichkeiten / Abkürzungen / Outsourcing
- Identifikation von Herausforderungen / Problemen / Konflikten
- Kommunikation / Onboarding
- Struktur der Projektdokumentation

### Betrieb und Weiterentwicklung

- Mustererkennung
- Analyse des Reifegrades / Entwicklungsstufe
- Orientierung im Change Management

Dies ist eine nicht abschließende Liste von Anwendungen der Exploded View.

Kann ein Unternehmen den Digitalen Wandel ohne definiertes Modell erfolgreich bewältigen? Kann die bewusste Weiterentwicklung ohne gemeinsames Verständnis erfolgen? Wohl kaum.

Vielseitige Modelle setzen sich eher durch, da sie durch mehr Menschen häufiger angewandt werden können. Je stärker die Anwendung eines Modells im Unternehmen verbreitet ist, desto größer ist ihr Nutzen. Je stärker ein Modell verinnerlicht ist, desto weniger fällt es auf.

Die konsequente Anwendung der Exploded View im Unternehmen führt zu einer besseren Zusammenarbeit, schnellerer Anpassungsfähigkeit, höherer Qualität und zuver-

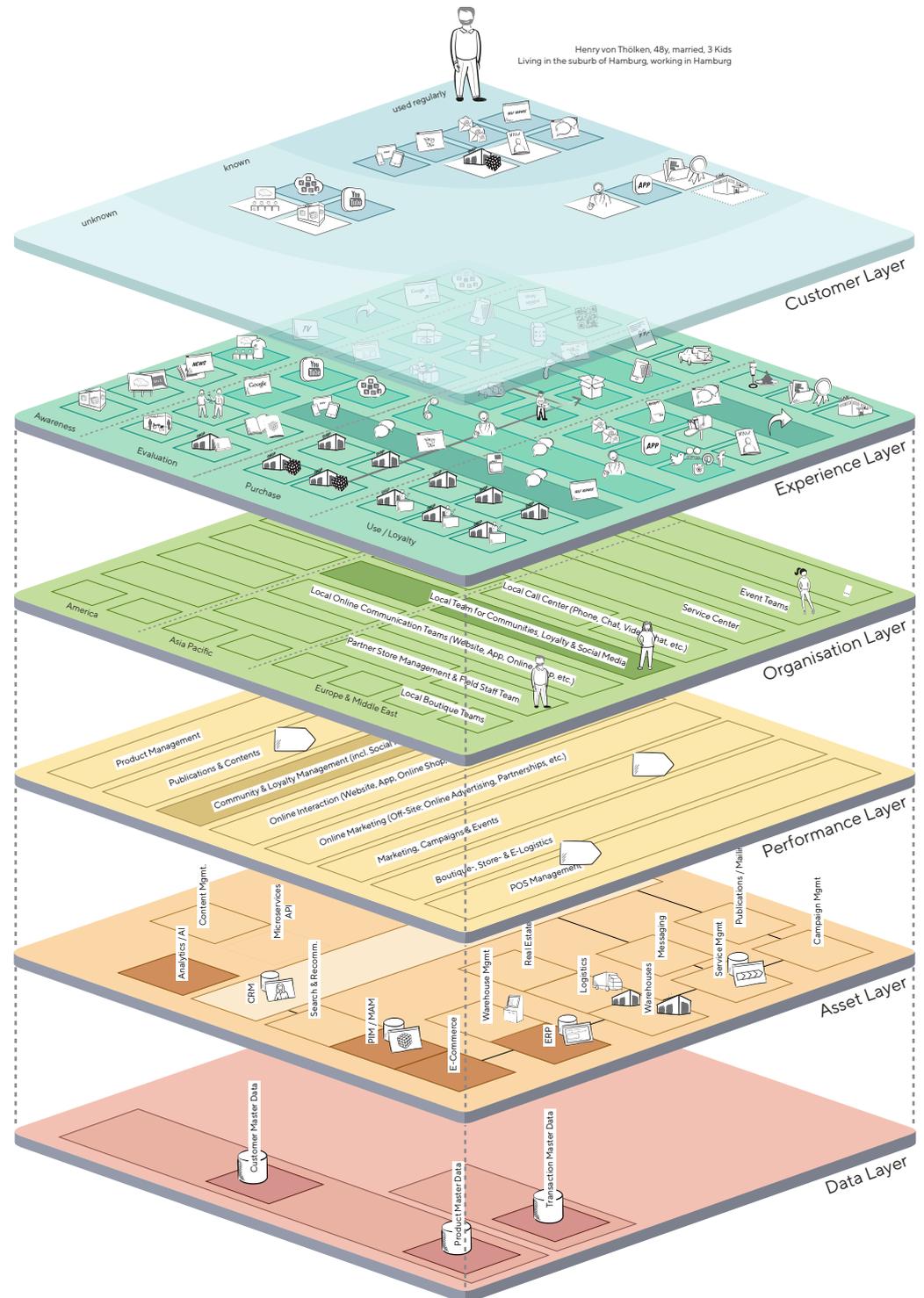


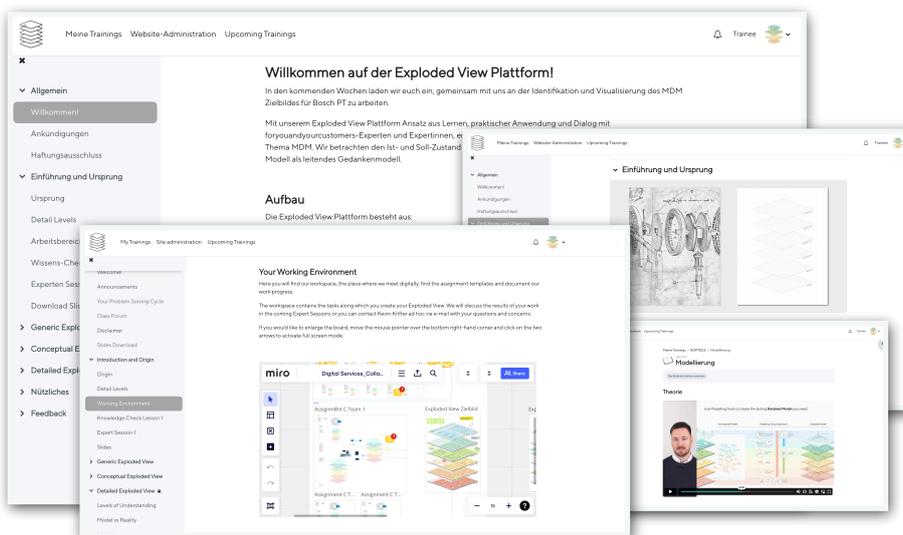
Abbildung eines E-Commerce-Projekts einer Uhrenmarke anhand der Exploded View.

lässigen Ergebnissen. Es empfiehlt sich, den Einsatz der Exploded View anhand einer konkreten Herausforderung im Unternehmen zu erlernen und einzuführen. Dafür bietet sich die Exploded View Plattform von foryouandyourcustomers als kollaborative Arbeitsumgebung an.

## Exploded View Plattform als effiziente Arbeitsumgebung

Die Exploded View Plattform ist eine wegweisende online Arbeits- und Lernumgebung, die Unternehmen mittels der Exploded View Methode bei der Problemlösung unterstützt. Durch Blended Collaboration arbeiten heterogene Teams gemeinsam an

konkreten Herausforderungen und entwickeln nachhaltige Lösungen sowie durchdachte Maßnahmen. Begleitet von Branchenexpertinnen und -experten von foryouandyourcustomers und durch die Kombination von synchronen und asynchronen Arbeitsmethoden, ermöglicht die Plattform eine effiziente und effektive Zusammenarbeit zur Weiterentwicklung eines Unternehmens.



## Vorteile durch Verwendung der Exploded View

Die Exploded View wird sowohl von kleinen Start-ups als auch von großen Konzernen verwendet. Kleine Teams können genauso einen Nutzen daraus ziehen, wie Divisionen in ihrer abteilungsübergreifenden, internationalen Zusammenarbeit.

Folgende Vorteile beobachten wir durch die Verwendung der Exploded View:

- Das Etablieren einer **gemeinsamen Sprache und eines gemeinsamen Verständnisses** über vermeintliche organisatorische Gräben hinweg: Die Zusammenarbeit verläuft reibungsloser, fehlerfreier und schneller.
- Das Erarbeiten einer **relativ umfassenden Übersicht**: Das „Big Picture“ ermöglicht das Aufzeigen und Erklären von Zusammenhängen und Abhängigkeiten.
- Das Schaffen von **Orientierung**: Mitarbeitende wissen, warum sie welchen Beitrag leisten können und können selbstständig bessere Entscheidungen in ihrem Verantwortungsbereich im Sinne des Ganzen fällen. Die Visualisierungen fördern die Beteiligung von weniger involvierten Personen.
- Die Erhöhung von **Geschwindigkeit**: Die Ursachen von Problemen werden schneller identifiziert und Veränderungen zielgerichteter und konsequenter umgesetzt.

Welcher dieser genannten Vorteile hat für Sie den größten Wert?

- Das Erzielen von **Durchgängigkeit**: Die Teile des Unternehmens sind besser aufeinander abgestimmt, führen zu einem konsistenteren Kundenerlebnis und zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit.

Vermutlich ist die Exploded View das einfachste und zugleich umfassendste Modell, um Unternehmen und ihre Mitarbeitende im digitalen und analogen Wandel zu unterstützen. Es fördert das bewusste, unternehmerische Handeln, ein „Contemporary Business“.

## Ihr Ansprechpartner

Bei Fragen können Sie  
Kevin Krifter und  
foryouandyourcustomers  
gerne kontaktieren.



**Kevin Krifter**

Telefon +41 76 595 86 00

[kek@foryouandyourcustomers.com](mailto:kek@foryouandyourcustomers.com)

## Über foryouandyourcustomers

Mit bewährten Methoden und erfahrenen Experten und Expertinnen 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 E-Commerce, CMS, CRM, MDM, PIM, MAM/DAM, sowie viele andere Systeme.

Weitere Informationen auf unserer Website [www.foryouandyourcustomers.com](http://www.foryouandyourcustomers.com).

## Rechte

Dieses Paper oder Teile davon 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, den Inhalt, Teile davon oder Illustrationen zu nutzen, auch in abgewandelter Form, melden Sie sich bitte per E-Mail bei [explodedview@foryouandyourcustomers.com](mailto:explodedview@foryouandyourcustomers.com). In allen Fällen wird die explizite Namensnennung erwartet.

Wir bedanken uns für die freundliche Genehmigung zur Verwendung der Illustration auf Seite 1: Francis D.K. Ching in „Die Kunst der Architekturgestaltung als Zusammenklang von Form, Raum und Ordnung“, 1993.