

Operating Model Canvas

Vielschichtige Organisationen leichter verstehen und gestalten



FHS St.Gallen



Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

Institut für Innovation, Design
und Engineering IDEE-FHS

Inhaltsverzeichnis

Die Macht des visuellen Denkens	8
Visualisierungen im unternehmerischen Umfeld	14
Unternehmen visualisieren	20
Die Organisation in der Gesamtsicht	41
Operating Model Canvas – eine Anleitung	48
Wie weiter?	108
Referenzen	114
Anhang: Visueller Baukasten	116

1

Die Macht des visuellen Denkens

Kreativität nutzen, Komplexität überblicken, Kollaboration fördern

Achtzig Prozent der Wahrnehmungskapazität des menschlichen Gehirns ist mit der Verarbeitung visueller Reize beschäftigt. „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“ lautet denn auch das bekannte Sprichwort. Unser Denken scheint auf diese Informationsfülle evolutionsbiologisch bestens ein- und ausgerichtet zu sein. In unserer westlichen Kulturgeschichte wurde diesem Umstand aber wenig Tribut gezollt.

Descartes, beispielsweise, definierte den Menschen als primär denkend – eine Eigenschaft, die ihm quasi natürlicherweise zufällt und so die Essenz der Menschlichen Existenz verkörpert. Die imaginaitve Fähigkeit sich Dinge oder Situatio-

nen vorzustellen, als eine Aktivität, welche vor allem die Sinne einbezieht, gilt dem gegenüber in seinen Augen als Eigenschaft, die besondere Bemühungen voraussetzt und so in keiner Art und Weise notwendig für die menschliche Existenz zu sein scheint.

In ihrer Abstraktion hat sich die verschriftlichte Sprache in den vergangenen Jahrhunderten als die vorherrschende Form etabliert, in der sich das menschliche Denken manifestiert. Dieser Umstand ist das Resultat einer kulturellen Entwicklung, die sich auch in unserer Sozialisation auf dem Weg durch unterschiedliche Bildungsinstitutionen zeigt. Als Kinder erschliessen wir

uns die Welt zunächst durch Handlung, anschliessend durch Bilder und erst am Schluss durch Sprache. Auf dem Weg vom Kindergarten bis zum Studium spiegelt sich diese Fokussierung auf die verschriftlichte Sprache und der abnehmende Stellenwert der visuellen Vorstellungskraft. Damit enthalten wir uns selbst einer der wahrscheinlich mächtigsten kognitiven Fähigkeit.

Das berühmte Beispiel Einsteins, der sich bildhaft vorzustellen versuchte, was geschieht, wenn er auf einer Lichtwelle reitet und damit den Grundstein für die Relativitätstheorie schuf, zeigt, welche Kraft in dieser Fähigkeit liegen



kann. Nicht umsonst stellte er fest, dass die Vorstellungskraft wichtiger sei als das Wissen.

Das Beispiel verdeutlicht auch, dass die Unterscheidung zwischen verbalisiertem *Denken* und imaginativen *Vorstellen* eigentlich absurd ist. Auch im Imaginieren des Neuen und noch Ungedachten zeigt sich menschliches Denken in eindrucklicher Art und Weise. In der Geschäftswelt nehmen denn auch die Stimmen zu, die mehr Kreativität in der Erbringung unternehmerischer Marktleistungen fordern. Das visuelle Denken kann dabei ein wertvolles Instrument für Unternehmen werden.

Aber nicht nur zur Ausschöpfung des kreativen Potentials empfiehlt es sich das visuelle Denken zu nutzen. Stets komplexere Informationsinhalte, die unter immer stärkerem Zeitdruck verarbeitet werden müssen, prägen zunehmend den Management-Alltag. Zudem müssen häufig Wissensbereiche aus unterschiedlichsten Disziplinen verstanden und in einer Gesamtsicht vereint werden. Solche Prozesse stellen in der Praxis nicht nur grosse Herausforderungen an die individuelle Denkleistung, sondern strapazieren auch die meist limitierten Zeitressourcen.

Um in diesem Kontext der Komplexität Herr zu werden, hat in letzter Zeit neben den üblichen Charts und Balkendiagrammen, die noch immer die meisten Powerpoint-Präsentationen in Sitzungszimmer dominieren, auch die Verwendung qualitativer Visualisierungen zugenommen. Zu diesen Visualisierungsformen gehören sogenannte heuristische Skizzen (wie ad hoc Zeichnungen komplexer Ideen in Sitzungen), Konzeptdiagramme (wie Porter's 5-Kräfte-Modell), visuelle Metaphern (wie die Eisberg-Metapher) und Wissenslandkarten.



Visuelles Denken und Visualisierungen helfen uns aber nicht nur dabei kreativer zu sein und komplexe Sachverhalte schneller und leichter zu verstehen, sie unterstützen auch die Zusammenarbeit, beispielsweise in Besprechungen oder Teammeetings. Zur Lösung komplexer Herausforderungen, setzen Unternehmen immer häufiger interdisziplinär zusammengesetzte Projektgruppen ein, welche die Problemstellungen aus unterschiedlichsten Perspektiven bearbeiten können.

Besonders in dieser Form der Teamarbeit erfüllen Visualisierungen eine wichtige Funktion.

Sie erlauben über individuelle Disziplinengrenzen hinweg Wissen verständlich zu kommunizieren und gemeinsam weiterzuentwickeln. Dabei sichern sie Wissen und Ideen in einer disziplinspezifische Jargons vermeidenden Art und Weise. In dieser Form werden die Inhalte für die unterschiedlichen Perspektiven der Teammitglieder leichter interpretier- und verhandelbar. Die Visualisierungen unterstützen so auch den Denkprozess im Sinne einer laufenden Reflexion in der Zusammenarbeit am gemeinsamen Artefakt.



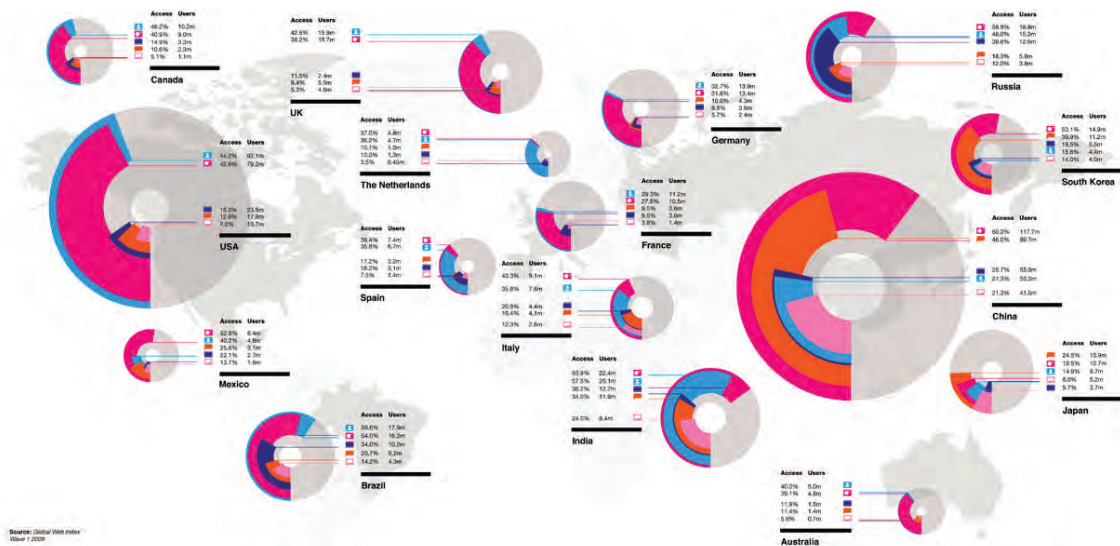


Visualisierungen im unternehmerischen Umfeld

Visualisierungsformen und Beispiele aus der Unternehmenspraxis

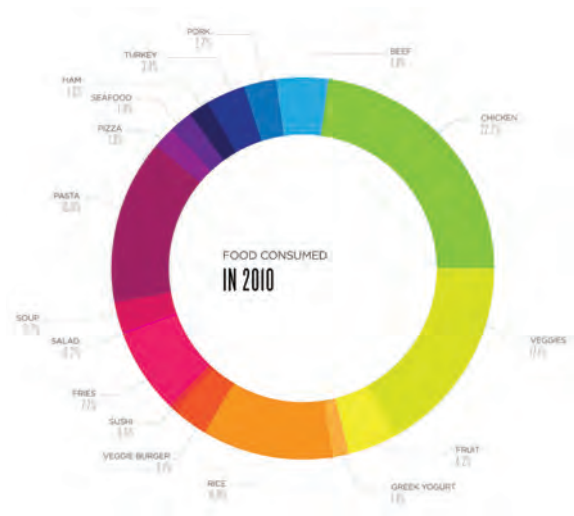
In der Unternehmenspraxis hat sich die Verwendung von Visualisierungen schon lange fest im geschäftlichen Alltag verankert und ihren Nutzen unter Beweis gestellt. Zu den häufigsten Anwen-

dungen gehören sicherlich Charts, Geschäftsprozessabbildungen oder Organigramme, deren primärer Nutzen darin liegt ein Arbeitsergebnis visuell aufzubereiten und zu vermitteln.

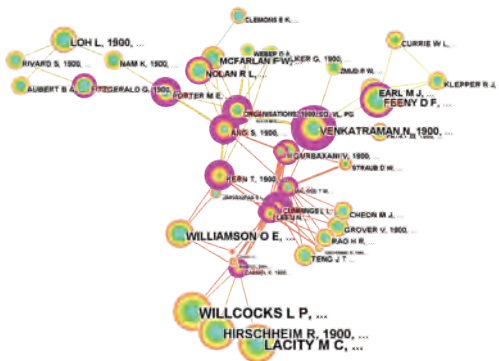


In einer anwendungsorientierten Klassifikation identifizierten Lengler und Eppler (2007) fünf primäre Visualisierungsformen: Datenvisualisierungen, Informationsvisualisierungen, Konzeptvisualisierungen, Metaphernvisualisierungen, Strategievisualisierungen und Verbundvisualisierungen:

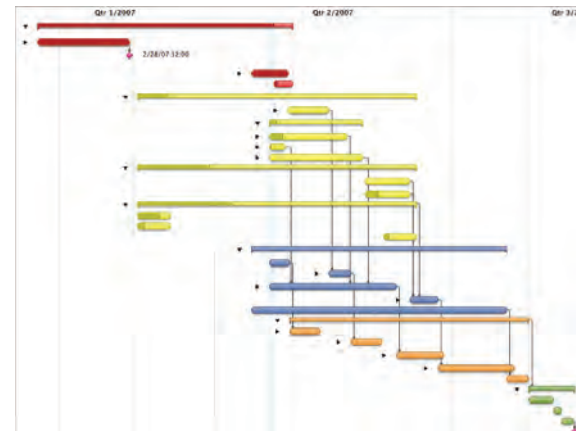
Datenvisualisierungen finden sich vorwiegend in der Form von Kuchendiagrammen, Flächen- oder Liniendiagrammen, die quantitative Inhalte abbilden.



Informationsvisualisierungen stellen ähnlich den Datenvisualisierungen häufig quantitative Inhalte dar, mit dem Unterschied, dass sie meist Verbindungen zwischen den einzelnen Datenbeständen aufzeigen, wie beispielsweise in Data-Flow-Diagrammen, Flow Charts oder Clusterings.



Konzeptvisualisierungen werden meist genutzt, um qualitative Ideen, Pläne oder Analysen visuell abzubilden, wie dies beispielsweise in Gantt Charts oder Swim Lane Diagrammen geschieht.



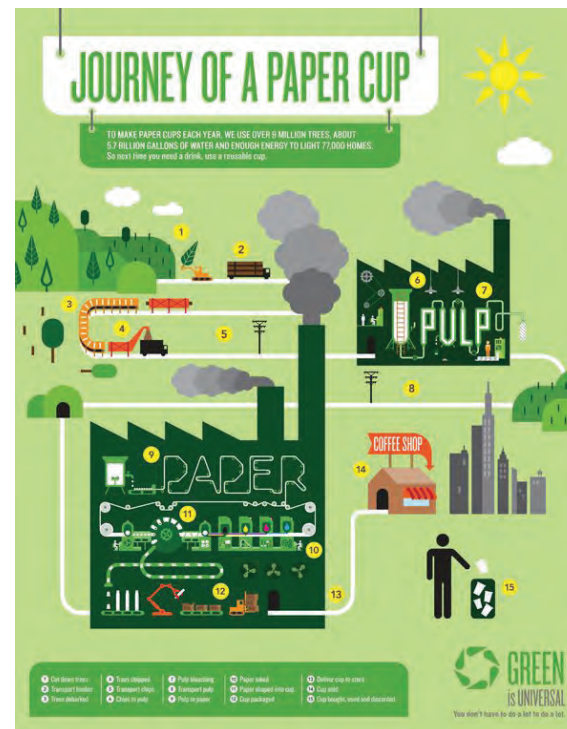
Strategievisualisierungen lassen sich grob in zwei Kategorien einteilen: Solche, die Einschätzungen bezüglich strategischer Aspekte auf X/Y-Achsen aufzeigen, und solche, welche eine Übersicht über unterschiedliche Strategieperspektiven bieten.

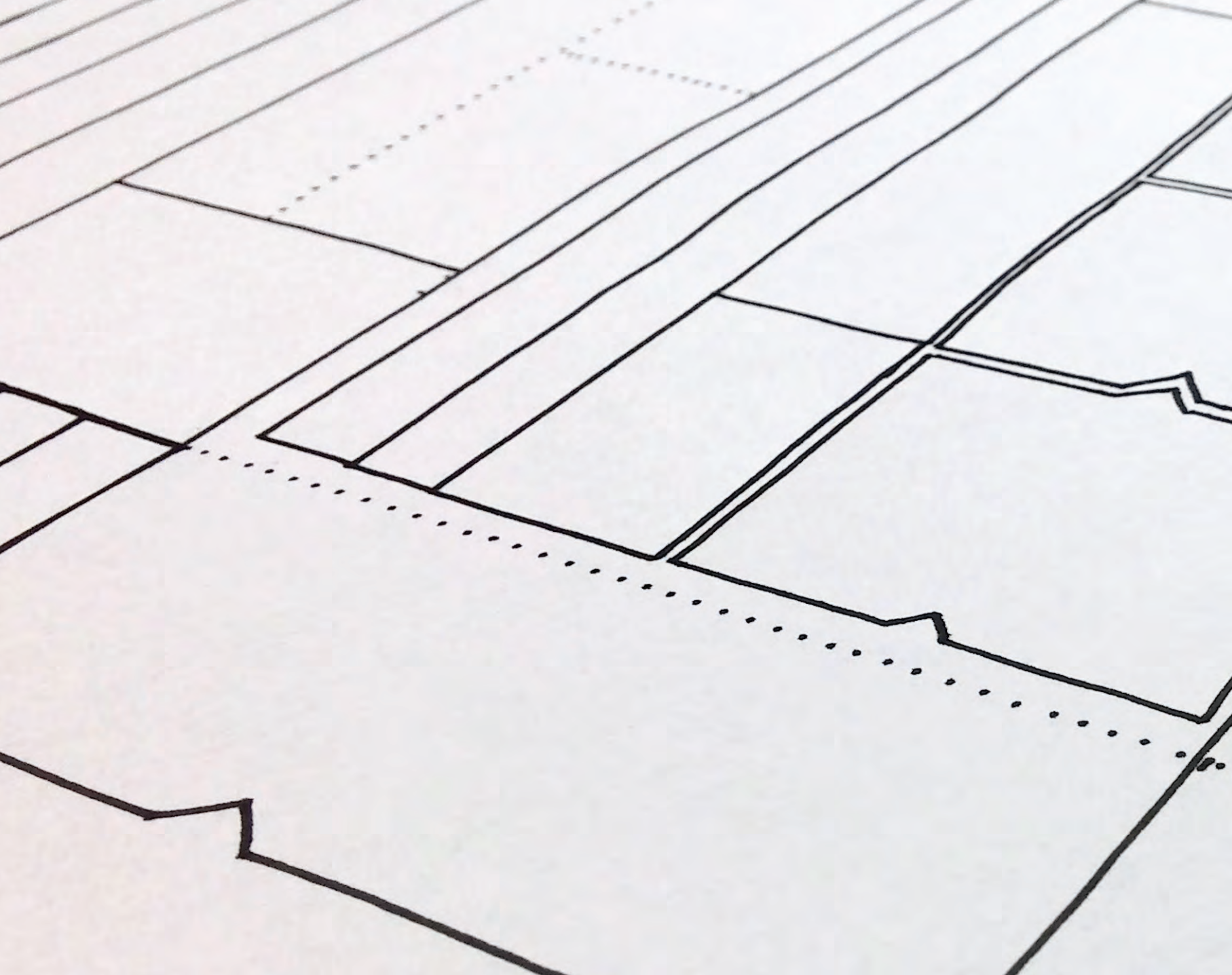


Metaphernvisualisierungen verwenden bildhafte Analogien um Informationen grafisch anzuordnen bzw. deren Inhalte leichter zu kommunizieren. Metaphorische Visualisierungen werden häufig dann verwendet, wenn die Betrachter über unterschiedliche Kenntnisstände verfügen und sich die Grundidee allgemein verständlich vermitteln lassen muss.



Verbundvisualisierungen vereinen zwei oder mehrere Visualisierungsarten, häufig als sogenannte Rich Pictures, um komplexe Sachverhalte abzubilden. Ihr grösster Nutzen liegt aber meist bereits im Prozess der Erstellung, in dessen Verlauf sich der bzw. die Erstellenden vertieft mit dem darzustellenden Thema auseinandersetzen und untereinander austauschen müssen.





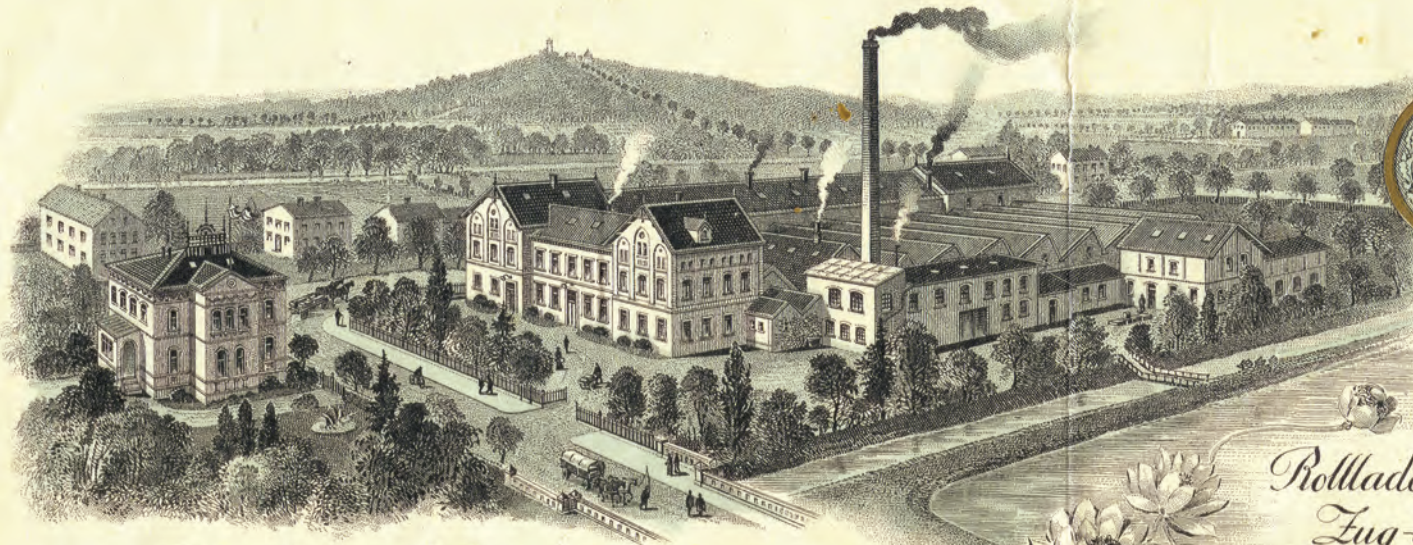
Unternehmen visualisieren

Verbreitete Modelle zur Funktionsvisualisierung

Die wichtigsten Arten der Visualisierung, welche im unternehmerischen Kontext Verwendung finden, wurden im letzten Kapitel kurz umrissen. In diese Klassifikation lassen sich die meisten aktuell angewandten Darstellungsformen in Unternehmen klassifizieren.

Die folgenden Seiten fokussieren auf einen Teilbereich, in dem diese Visualisierungsformen angewendet werden – der grafischen Darstellung wie Unternehmen prozessual strukturiert, hierarchisch aufgebaut, unternehmerisch ausgerichtet und systemisch gesteuert werden.

Die Art und Weise, wie Unternehmen funktionieren wurde aus unterschiedlichen Gründen schon seit der Industrialisierung visualisiert. Die folgenden Erläuterung bieten eine Übersicht über die aktuell gebräuchlichsten Modelle, die derzeit in der Praxis und Wissenschaft Verwendung finden.



HANNOVER 1876.

WIEN



**MECHANISCHE
UND FABRIK
POLSTERGURTEN, S**

*Rollladen Gurten, Jalousie-Gurten,
Zug-Gurten, Sattelgurten,
Spindelbänder, Spindelschnüre, Sose,
Koffergurten u. geklöppelte, S*

*Telegr.-Adresse: E. Oppermann
Telephon Anschluss Nr. 6.
Giro-Conto bei der Reichsbank.*



E. OPPERMANN

POSTSCH

Einbeck, den 15. Fe

Rechnung für Herrn H. Röckmann, Hamm.

Zahlbar hier. Ziel Monat netto oder für bare Cassa innerhalb 30 Tage % Sconto.

**E. O.
No 298.**

Sandte Ihnen für Ihre werthe Rechnung u. Gefahr per Forfu

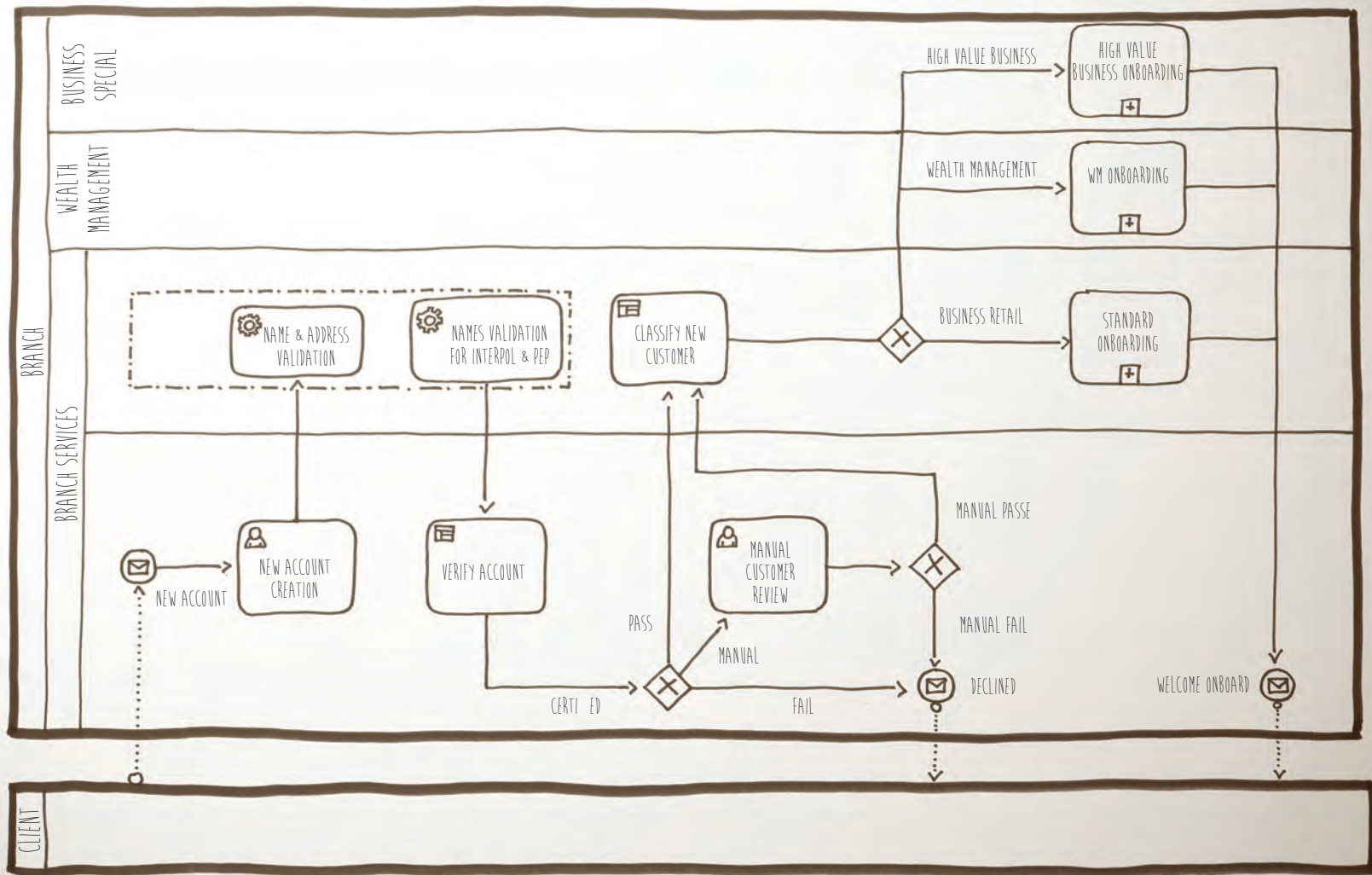
Wahlader Läng 12 x 2.5 Htg. Nüchelruster: 4/-

Business Process Modelling Notation BPMN

Geschäftsprozesse sind in den meisten Unternehmen bis zu einer gewissen Tiefe festgehalten und dokumentiert. Einerseits lassen sich so Abläufe und Verantwortlichkeiten klar benennen, andererseits hilft die grafische Übersicht dabei, Prozesse zu verschlanken und effizienter auf die Wertschöpfung auszurichten. Neben der Unified Modeling Language UML hat sich zu diesem Zweck die Business Process Modeling Notation BPMN auf breiter Basis etabliert. Das BPMN stellt eine grafische Spezifikationssprache dar, die ihren Ursprung in der Wirtschaftsinformatik findet. Sie stellt Symbole zur Verfügung, mit denen Fach- und Informatikspezialisten Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe modellieren und dokumentieren können. Der Schwerpunkt der BPMN liegt auf der Notation, d. h. auf der grafischen Darstellung von

Geschäftsprozessen. Die Diagramme in der BPMN unterstützen die Abbildung und Entwicklung von Prozessen unter Experten. Zur selbständigen Anwendung, gerade durch KMU, ist sie deshalb ungeeignet.

Die BPMN baut auf einem Set vorgegebener grafischer Elemente auf, welche für unterschiedliche Aktivitäten, Entitäten und Beziehungen stehen und gesamthaft in der Lage sind, Geschäftsprozesse umfassend abzubilden. Mittels dieser Sprache lassen sich Prozesslandkarten erstellen, die nicht nur als Handlungsvorgabe in der Prozessumsetzung genutzt werden, sondern die durch die von ihnen gebotene visuelle Übersicht auch die Optimierung und Verschlinkung erleichtern.



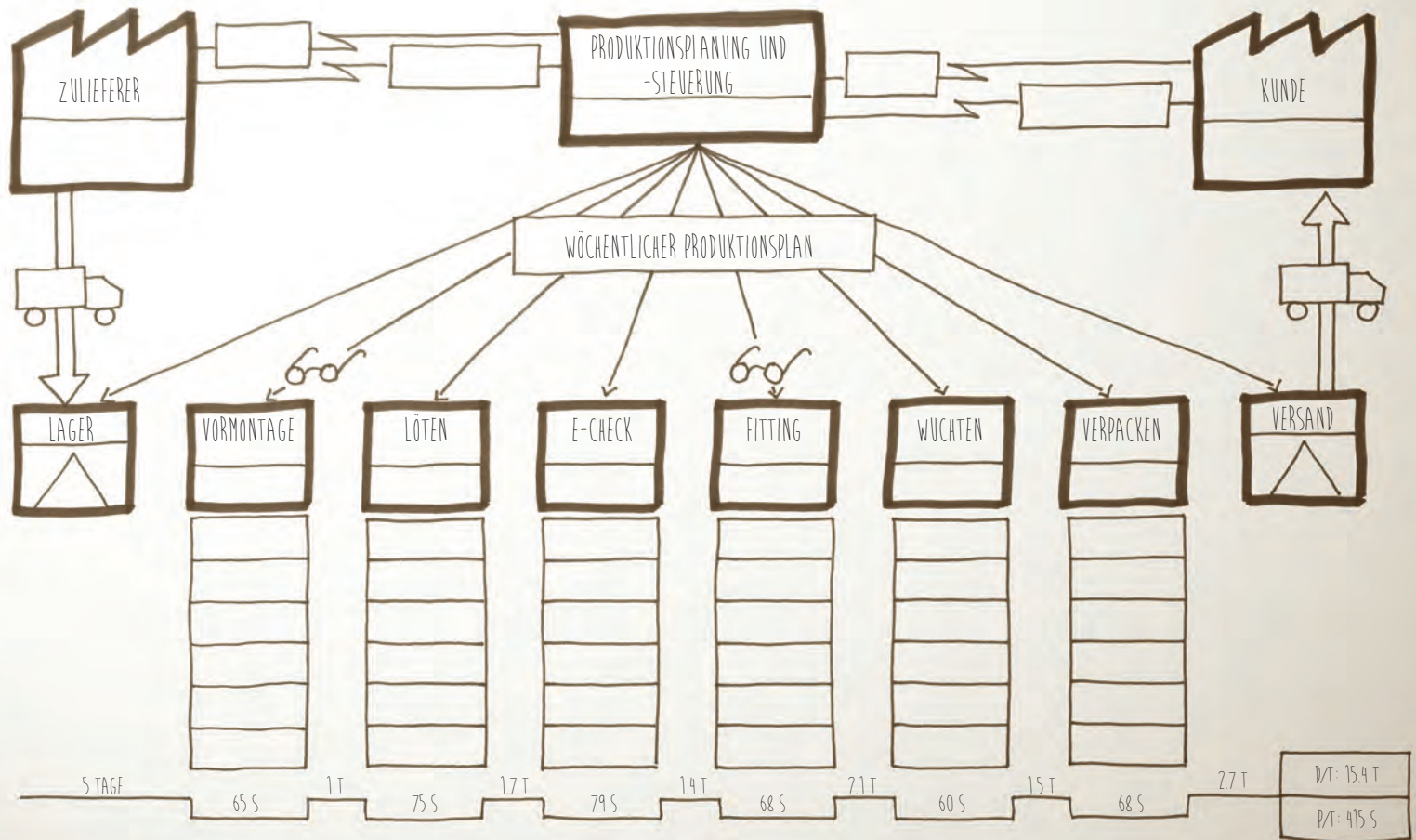
Wertstrom-Analyse und -Design

Die Wertstromanalyse bzw. das Wertstromdesign findet vorwiegend in der Produktions- und Prozessplanung Anwendung. Unter einem Wertstrom versteht man alle wertschöpfenden und nicht-wertschöpfenden Aktivitäten bzw. Geschäftsprozesse, die notwendig sind, um Ressourcen in ausgelieferte Produkte bzw. Dienstleistungen zu transformieren.

In der Wertstrom-Analyse wird der aktuelle Prozess vom Endkunden über die Produktion bis zu den Lieferanten aufgenommen. In der Analyse des erarbeiteten Modells werden anschliessend alle

nicht-wertschöpfenden Prozesse identifiziert. Im Wertstrom-Design wird ein Entwurf im Sinne eines Soll-Zustands entwickelt und so der Material- und Informationsfluss des gesamten Wertstroms optimiert.

In der Visualisierung bedient sich die Wertstrom-Analyse eines vorgegebenen, visuellen Vokabulars, das eine einheitliche und vergleichbare Darstellung der einzelnen Prozesseinheiten bzw. -elemente gewährleistet.



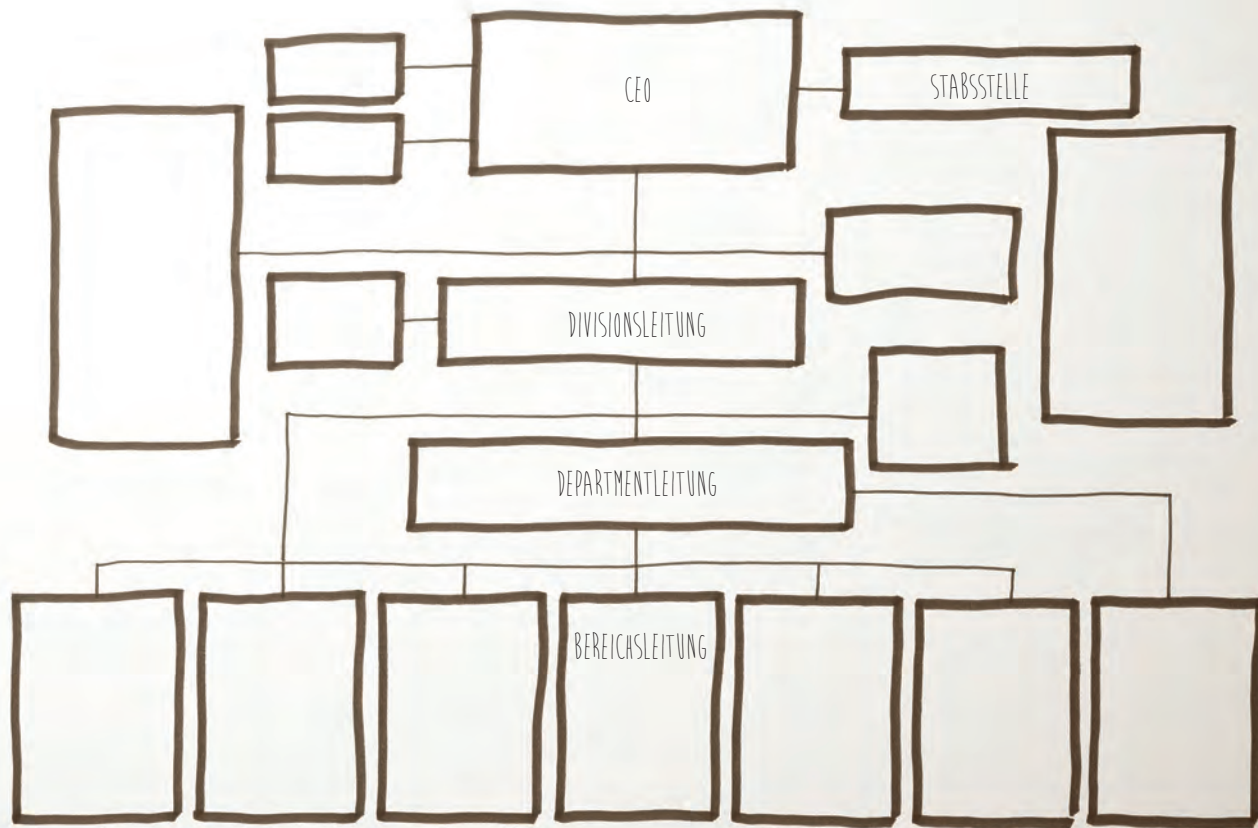
Organigramm

Organigramme oder Organisationsdiagramme bilden die Aufbauorganisation von Unternehmen ab. Diese bestehen in der Regel aus den organisatorischen Einheiten, den Kommunikationsbeziehungen und den Aufgabenzuordnungen. Der primäre Fokus liegt dabei auf der Abbildung der Leitungsbeziehungen zwischen den individuellen Organisationseinheiten.

Zur grafischen Darstellung von Organigrammen existiert keine einheitliche Formsprache. Häufig werden die entsprechenden Visualisierungen

an das unternehmensspezifische Corporate Design angeglichen. In der Praxis werden aber häufig ähnliche Grundelemente verwendet, wie beispielsweise Kästchen für Linienstellen und Kreise für unterstützende Stellen.

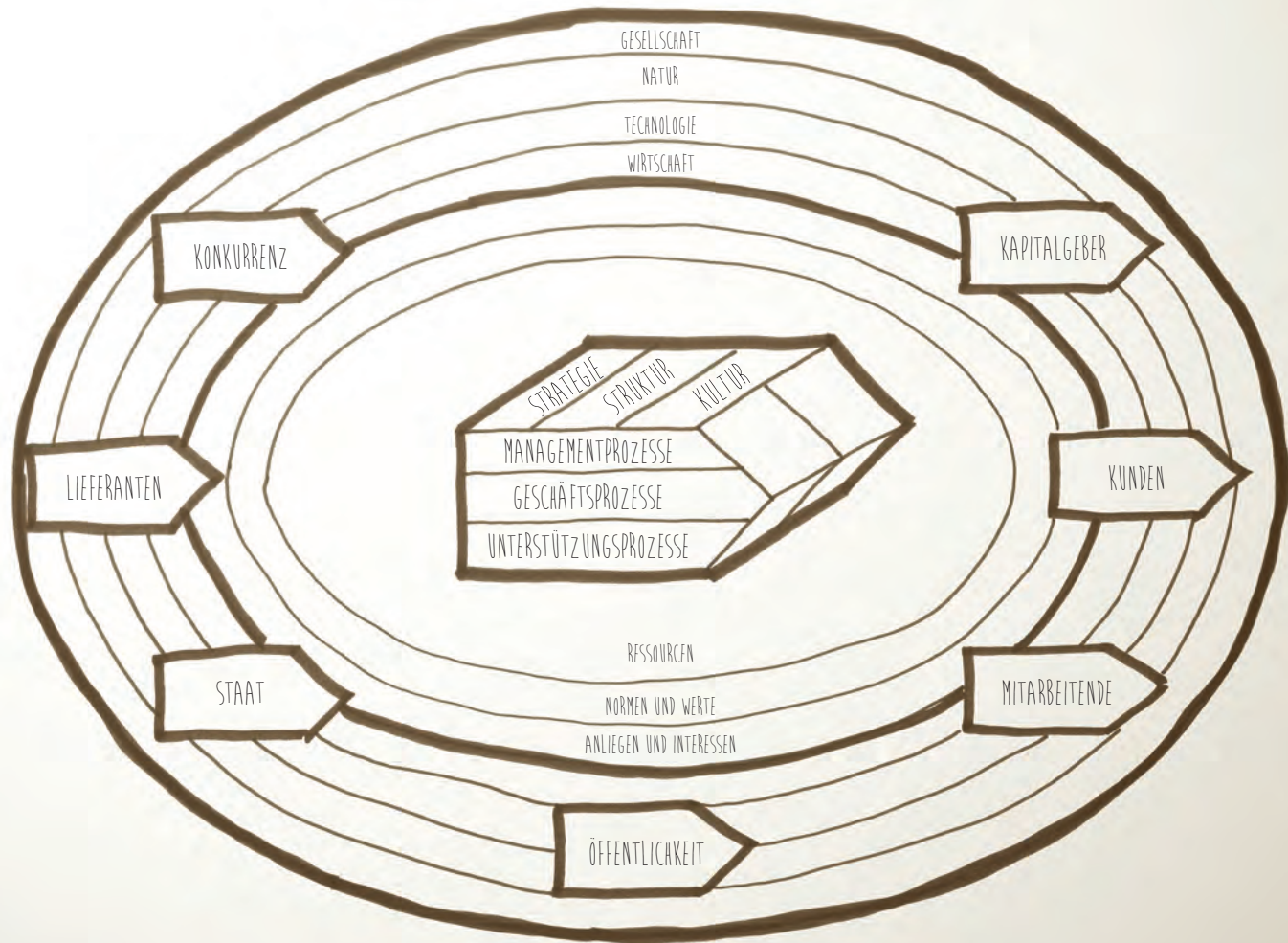
Für Organigramme typisch ist, dass sie nur die offizielle bzw. explizite Organisationshierarchie abbildet. Informelle Gruppen und Entscheidungsnetze bleiben in der Regel in dieser Visualisierungsform unsichtbar.



St.Galler Management-Modell SGMM

Das St.Galler Management-Modell (SGMM) ist ein weit verbreiteter Management-Bezugsrahmen, der auf der systemorientierten Betriebswirtschaftslehre basiert. Das Modell unterscheidet im wesentlichen zwischen einer normativen, einer strategischen und einer operativen Ebene der Unternehmensführung. Diese bettet das SGMM in vier Umweltsphären (Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft), sieben Anspruchsgruppen (Konkurrenten, Lieferanten, Staat, Öffentlichkeit, Mitarbeitende, Kunden und Kapitalgeber) und drei Interaktionsthemen (Ressourcen, Normen und Werte sowie Anliegen und Interessen) ein.

In der unternehmerischen Praxis wird das SGMM meist als Denkinstrument in der strategischen Unternehmensführung eingesetzt. Es kann aber auch zur visuellen Aufbereitung der entsprechenden Einzelüberlegungen sowie der anschliessenden Vermittlung gegenüber den unterschiedlichen, internen Anspruchsgruppen verwendet werden.



Business Model Canvas

Visualisierungen werden immer häufiger nicht nur als individuelle Denkinstrumente eingesetzt, sondern auch zur Unterstützung von in Gruppen stattfindenden Denkprozessen. Das vielleicht prominenteste Beispiel ist Osterwalder und Pigneur's (2010) Business Model Canvas BMC. Die BMC gibt in ihrer visuelle Aufbereitungen und Strukturierungen Anhaltspunkte und Wegleitung für die wesentlichen Punkte eines Ausformulierten Geschäftsmodells, die es zu beachten, zu besprechen und zu klären gilt.

Die Business Model Canvas gliedert sich in neun Aspekte: (1) Schlüsselpartner, (2) Schlüsselaktivitäten, (3) Schlüsselressourcen, (4) Kostenstruktur, (5) Wertangebote, (6) Kundenbeziehungen, (7) Kanäle, (8) Kundensegmente und (9) Einnahmequellen. Osterwalder und Pigneur gliedern diese BMC-Elemente in zwei Bereiche: die Back Stage in welcher die Leistungserbringung intern abgebildet wird (Aspekte 1-4) und die Front Stage welche sich nach aussen hin an die Kundensegmente richtet (Aspekte 5-9).



KEY PARTNERS



KEY ACTIVITIES



VALUE PROPOSITION



CUSTOMER
RELATIONSHIPS



CUSTOMER
SEGMENTS



KEY RESOURCES



CHANNELS

COST STRUCTURE



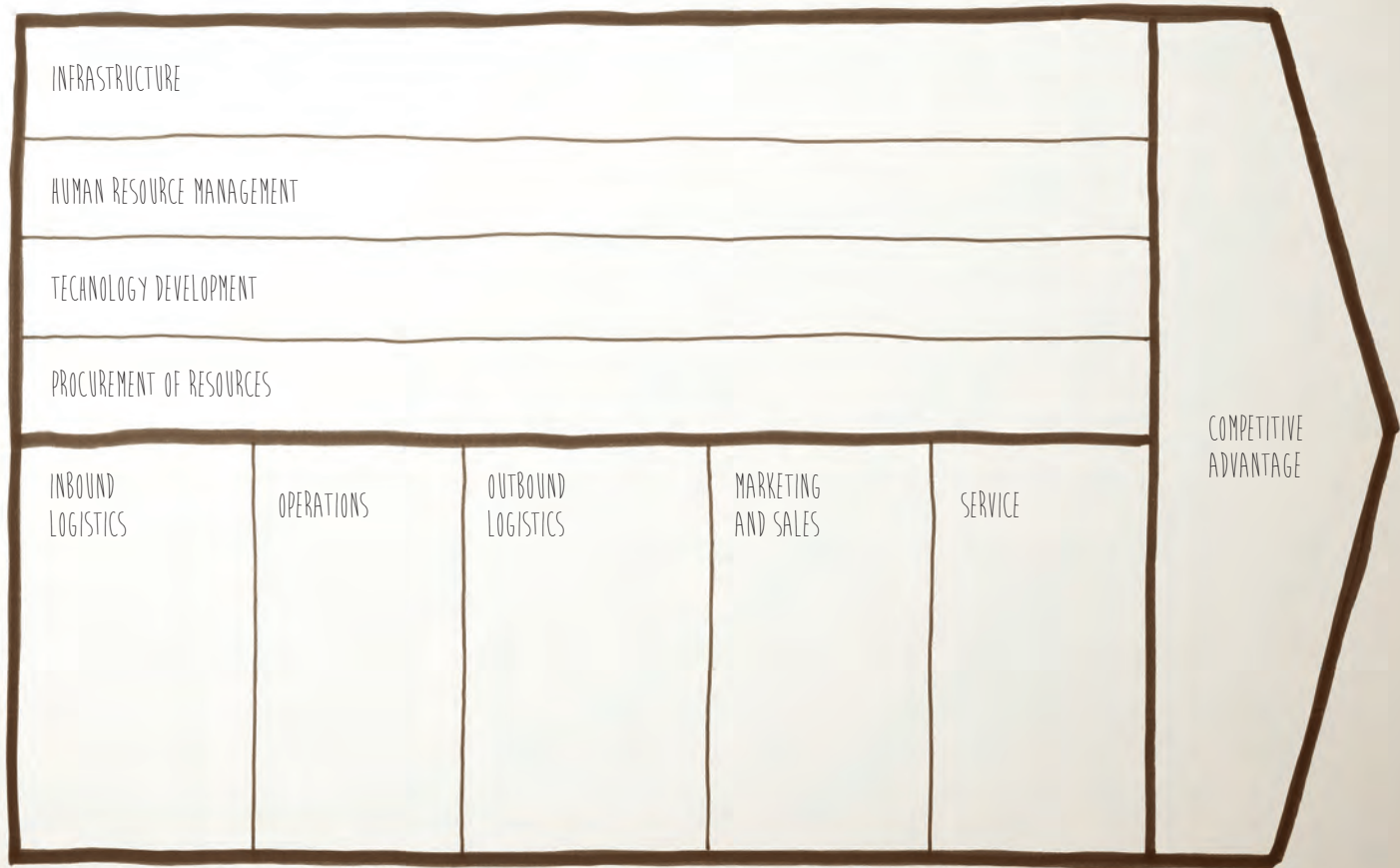
REVENUE STREAMS



Value Chain

Das Wertkettenmodell, häufig auch nach dessen einflussreichstem Vertreter Porter's Value Chain genannt, bildet die notwendigen Aktivitäten ab, die ein Unternehmen leisten muss, um die Transformation von Ressourcen in Produkte oder Services zu leisten. Das Modell unterscheidet dabei zwischen den beiden Arten von Wertaktivitäten, den Primäraktivitäten (Primary Business Processes) und den Unterstützungsaktivitäten (Support Processes) sowie der Marge als Unterschied zwischen Ertrag und Ressourcenaufwand.

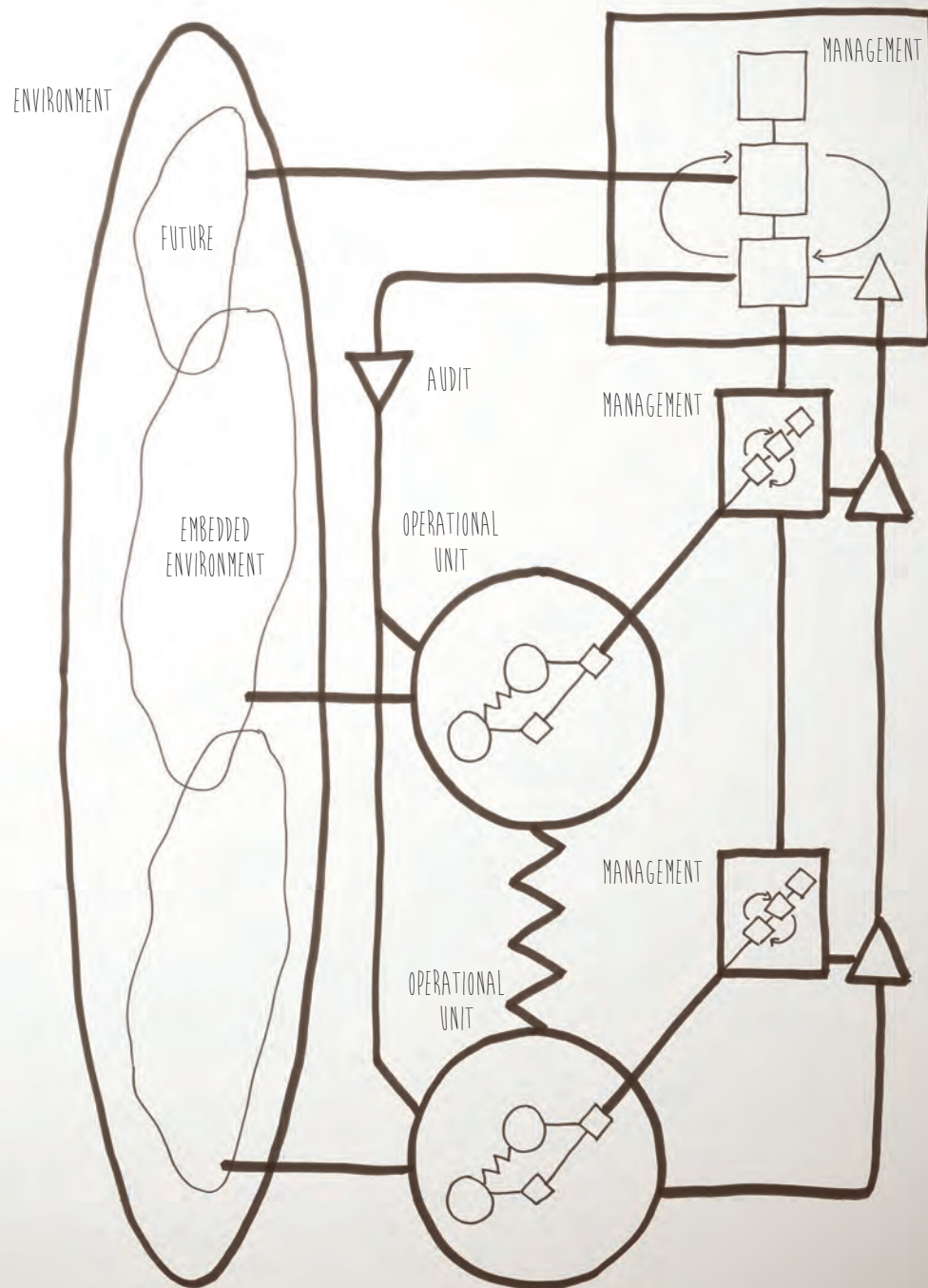
In der Praxis werden meist mehrere Wertketten bzw. je eine Wertkette pro Produktgruppe oder strategischem Geschäftsfeld erstellt. Diese Analyse identifiziert einerseits geografische oder produktspezifische Unterschiede und zeigt Verflechtungen zwischen unterschiedlichen Geschäftseinheiten auf.



Viable System Model

Eines der geeignetsten Modelle zur Abbildung von Organisationsstrukturen ist das Viable System Model (VSM). Dabei fokussiert es auf die erfolgskritischen Aufgaben bzw. deren Steuerung. Das VSM besteht aus fünf Bereichen bzw. Systemen, die miteinander agieren: System 1 beschreibt die operativen, wertschöpfenden Einheiten eines Unternehmens, die auch als autonome Organisationseinheiten überlebensfähig sind. System 2 umfasst die Koordination bzw. Selbstorganisation der einzelnen Einheiten auf der ersten Systemebene mit dem Ziel, unkontrolliertes und konflikthafte Verhalten zu vermeiden. System 3 optimiert die aktuelle Ressourcenverwendung zwischen den einzelnen Einheiten des System 1 und sorgt für die

Sammlung und Transfer der dazu notwendigen Informationen. Zum System 3 gehört auch System 3*, das als Audit-Kanal den direkten Informationsaustausch zwischen System 3 und 1 gewährleistet. System 4 fokussiert sich auf den Bereich der Zukunftsanalyse und -planung und umfasst typischerweise Abteilungen wie Forschung & Entwicklung oder strategisches Marketing. System 5 schliesslich ist die oberste Entscheidungseinheit, welche die Normen und Werte der Gesamt-Organisation festlegt und durch die Beeinflussung der Koordinationsaktivitäten zwischen System 3 und 4 für die kontinuierliche Entwicklung der Organisation sorgt.

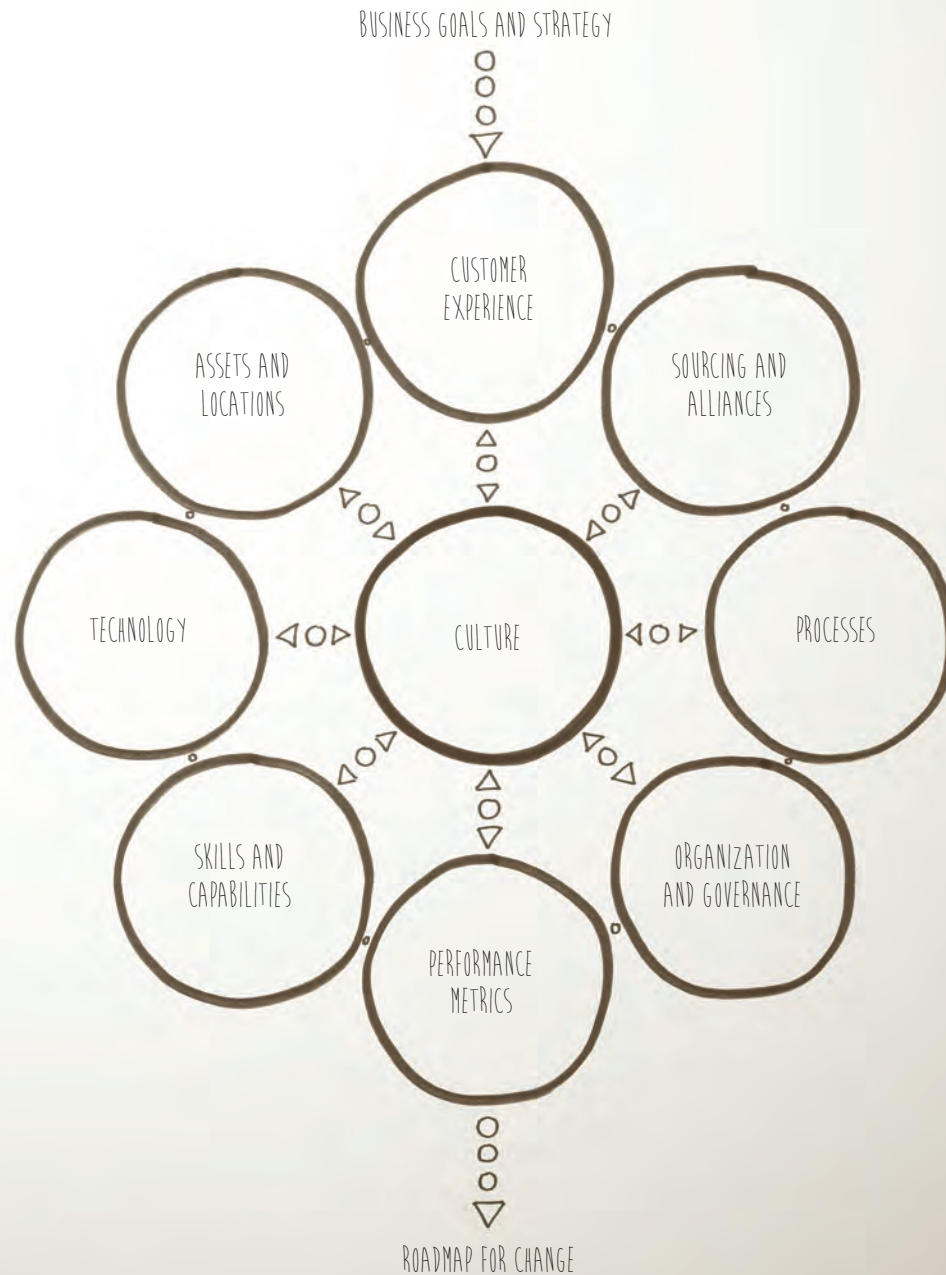


Target Operating Model

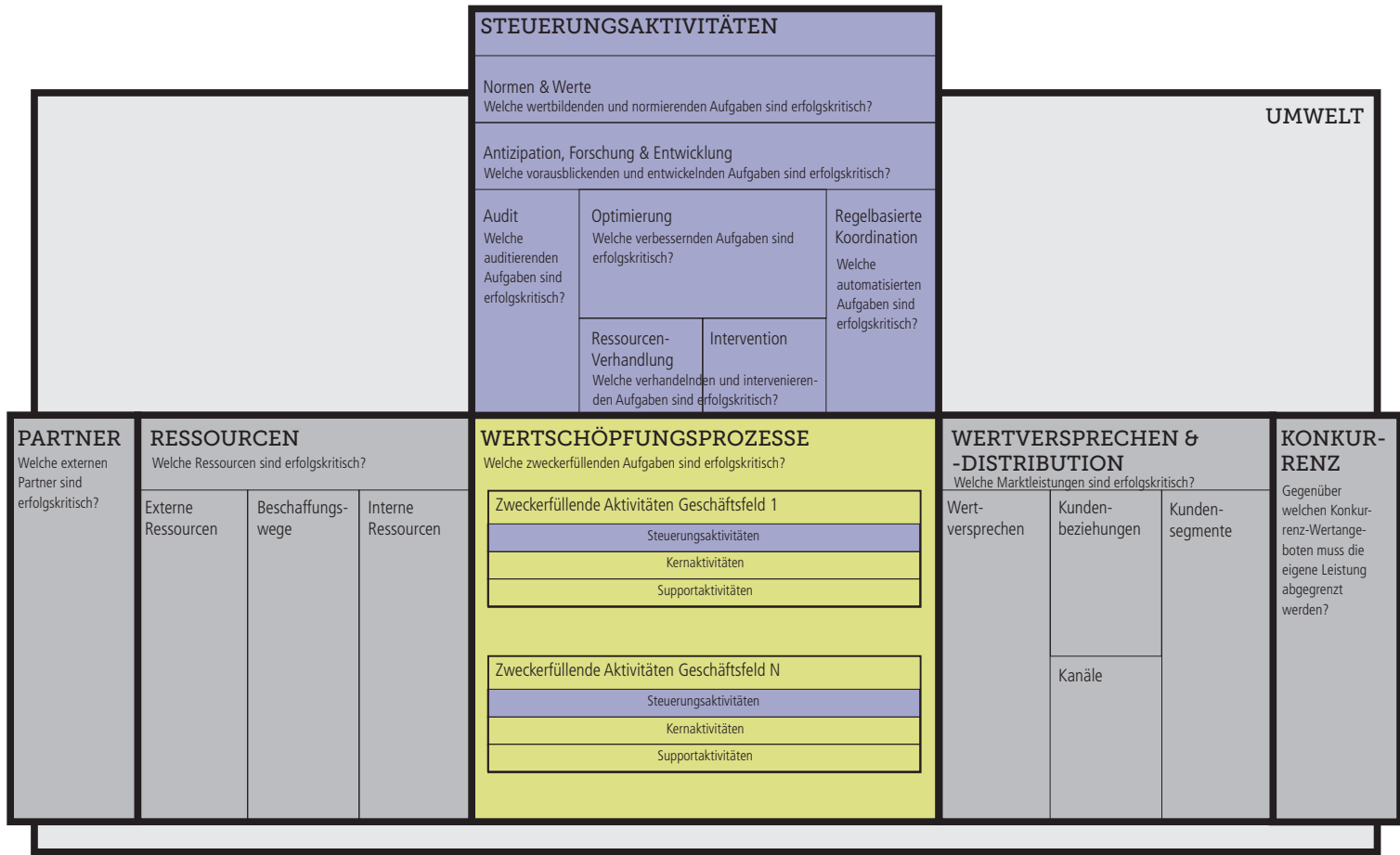
Das Target Operating Model TOM hilft Firmen als aktuellste Entwicklung im Design von Operating-Modellen über alle Unternehmens-Dimensionen hinweg zu verstehen, wie die operationalen Prozesse Wert generieren. Das Model dient unter anderem als Roadmap in Change-Prozessen und bei Entscheiden darüber, welche Prozesse bestehen bleiben und welche geändert werden müssen. Derzeit findet die IBM Target Operating Model Methode in der Praxis häufig Verwendung.

Dieser Ansatz sieht sich als Verbindung zwischen der Unternehmensstrategie und der Change Roadmap um die entsprechenden Ziele zu erreichen.

Die Sicht verbindet unterschiedliche Dimensionen wie Prozesse, Technologien, Fähigkeiten, Kundensicht, Governance und Leistungsmessung. Die schlüssige Anbindung an Geschäftsmodell-Abbildungen sowie wesentliche Elemente aus der kybernetischen Unternehmenssicht fehlen allerdings in diesem Modell.



2



 Viable System Model

 Wertschöpfungskette

 Business Model Canvas

Die Organisation in der Gesamtsicht

Steuerung, Wertschöpfung und Geschäftsmodell

Für die Visualisierung von Unternehmen als ganzheitliches System gibt es aktuell kaum geeignete Werkzeuge. Die meisten Ansätze bilden nur Teilaspekte von Unternehmen ab. Gerade aber in der Gesamtsicht wird häufig erst klar, wo sich beispielsweise Bereiche konfliktär überschneiden, welche Leistungen besser eingekauft als selber produziert würden oder wo schlicht Regeln fehlen, um die Zusammenarbeit fehlerfrei zu koordinieren.

In der Praxis sind Geschäftsprozesse meist bereits sehr gut dokumentiert. Ebenso verfügen fast alle Unternehmen über eine Abbildung der formellen Organisationshierarchie. Zudem hat die Visualisierung von Geschäftsmodellen in den letzten Jah-

ren stark an Verbreitung gewonnen. Gerade aber in der Verbindung dieser Aspekte zeigt sich eine Lücke die für Unternehmen zur Gefahr werden kann. Geschäftsmodelle verändern sich unter dem Globalisierungs- und Digitalisierungsdruck immer schneller. Unternehmensstrukturen bilden sich aber meist durch die eigene Unternehmenshistorie über längere Zeiträume hinweg. Was bleibt ist ein strukturelles Risiko bzw. die Frage, ob die gewachsene Unternehmensstruktur bzw. -prozesslandschaft die jeweiligen Geschäftsmodelle wirklich effizient und effektiv umsetzen kann.

Die Operating Model Canvas bietet ein Modell, welches die wichtigsten Elemente des Geschäfts-

modells, der Wertschöpfungskette und der Unternehmenssteuerung vereint. Damit erlaubt es die Abbildung der grundlegenden Ausrichtung der Geschäftstätigkeit, der wichtigsten zur Wertschöpfung beitragenden Tätigkeiten sowie der erfolgskritischen Steuerungsaufgaben in einer aggregierten Gesamtsicht.

In dieser Zusammenstellung bezieht sich die Operating Model Canvas explizit auf drei Modelle: Die Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur (2010), die Wertkette nach Porter (1986) und das Viable System Model nach Beer (1990). Die Business Model Canvas und die Wertkette sind

in der unternehmerischen Praxis weit verbreitete Modelle. Das Viable System Model hingegen ist ein wissenschaftlich validiertes und sehr mächtiges Modell, das aber aufgrund seiner Komplexität in der Praxis hauptsächlich über spezialisierte Unternehmensberatungen Einzug gefunden hat. Die Operating Model Canvas macht deshalb insbesondere das Viable System Model für die praktische Anwendung verfügbar und setzt die entsprechenden Überlegungen in Beziehung mit den Geschäftsmodell- und Wertketten-Aspekten.

Die Operating Model Canvas gliedert sich dazu in vier Bereiche:

Wertschöpfungsprozesse: In diesem Bereich werden alle zweckerfüllenden Aufgaben entlang der Wertschöpfungskette identifiziert, die zur Erbringung des Wertangebots des Unternehmens beitragen.

Geschäftsmodell: Die Dimensionen des Business Model Canvas werden in diesen Bereich übernommen und um die Konkurrenzperspektive ergänzt bzw. in der Ressourcendimension weiter detailliert.

Steuerung: Dieser Bereich hält alle erfolgskritischen Steuerungsaufgaben fest. Diese können in fünf verschiedene Kategorien aufgeteilt werden:

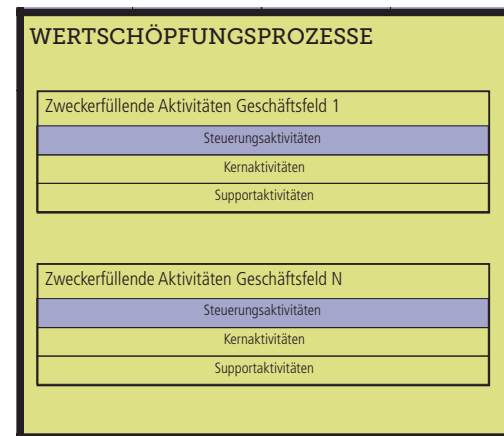
Normierende, antizipierende, optimierende, koordinierende, und auditierende Aufgaben.

Umwelt: Die Umweltdimension umfassen alle relevanten äusseren Einflussfaktoren und -entwicklungen. Sie können, beispielsweise in Anlehnung an das St.Galler Managementmodell die Aspekte Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft umfassen.

Im folgenden werden die einzelnen OMC-Bereiche kurz beschrieben.

Wertschöpfung

Die wertschöpfenden Prozesse entsprechen im Groben den wichtigsten Bereichen von Porter's Wertkette bzw. dem System 1 des Viable System Models. In dieser Canvas-Dimension werden die wichtigsten Aktivitäten pro strategischem Geschäftsfeld identifiziert. Jede Geschäftsfeldeinheit verfügt dabei über eine eigene Führungsebene, über Kern- und Supportaktivitäten.



Geschäftsmodell

Pro strategischen Geschäftsfeld können im OMC die unterschiedlichen Aspekte des Geschäftsmodells festgehalten werden. Dabei werden sechs Elemente des Business Model Canvas übernommen (Partner, Ressourcen, Wertangebot, Kun-

denbeziehungen, Kanäle und Kundensegmente). Das OMC ergänzt diese Dimensionen zudem um den Konkurrenz-Aspekt und gliedert die Ressourcen-Dimension in externe und interne Ressourcen, sowie die Beschaffungswege auf.

PARTNER	RESSOURCEN		
	Externe Ressourcen	Beschaffungswege	Interne Ressourcen

WERTVERSPRECHEN & -DISTRIBUTION			KONKURRENZ
Wertversprechen	Kundenbeziehungen	Kundensegmente	
	Kanäle		

Steuerung

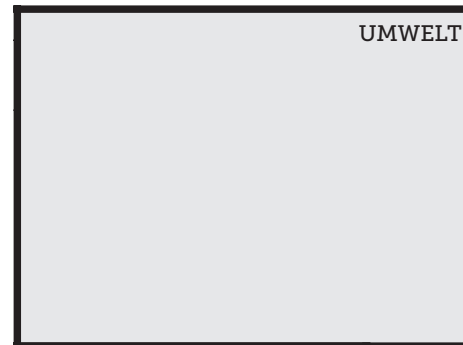
Die Steuerungsebene des OMC unterscheidet zwischen fünf Bereichen: (1) der normierenden Ebene, welche die strategischen Werte und Richtlinien für das Unternehmen definiert; (2) der antizipierenden oder vorausschauenden Ebene, welche künftige Entwicklungen frühzeitig erkennen und prüfen muss; (3) der optimierenden Ebene, die das operative Geschäft permanent kontrolliert und anpasst und über zwei Unterbereiche, die Ressourcen-Verhandlung und Intervention verfügt; (4) der auditierenden Ebene, die Informationen aus den autonomen, operativen Einheiten des Wertschöpfungsbereichs in die optimierende Ebene spielt;

und schliesslich (5) die regelbasierte Koordination, die Konflikte durch automatisierte Regeln zu vermeiden versucht.



Umwelt

Die Umweltdimension schliesslich umfasst alle Einflussfaktoren, die in den für das Unternehmen relevanten Umwelten erfasst werden können. Diese können beispielsweise an das St.Galler Management Modell angepasst in Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft unterschieden werden.



Operating Model Canvas – eine Anleitung

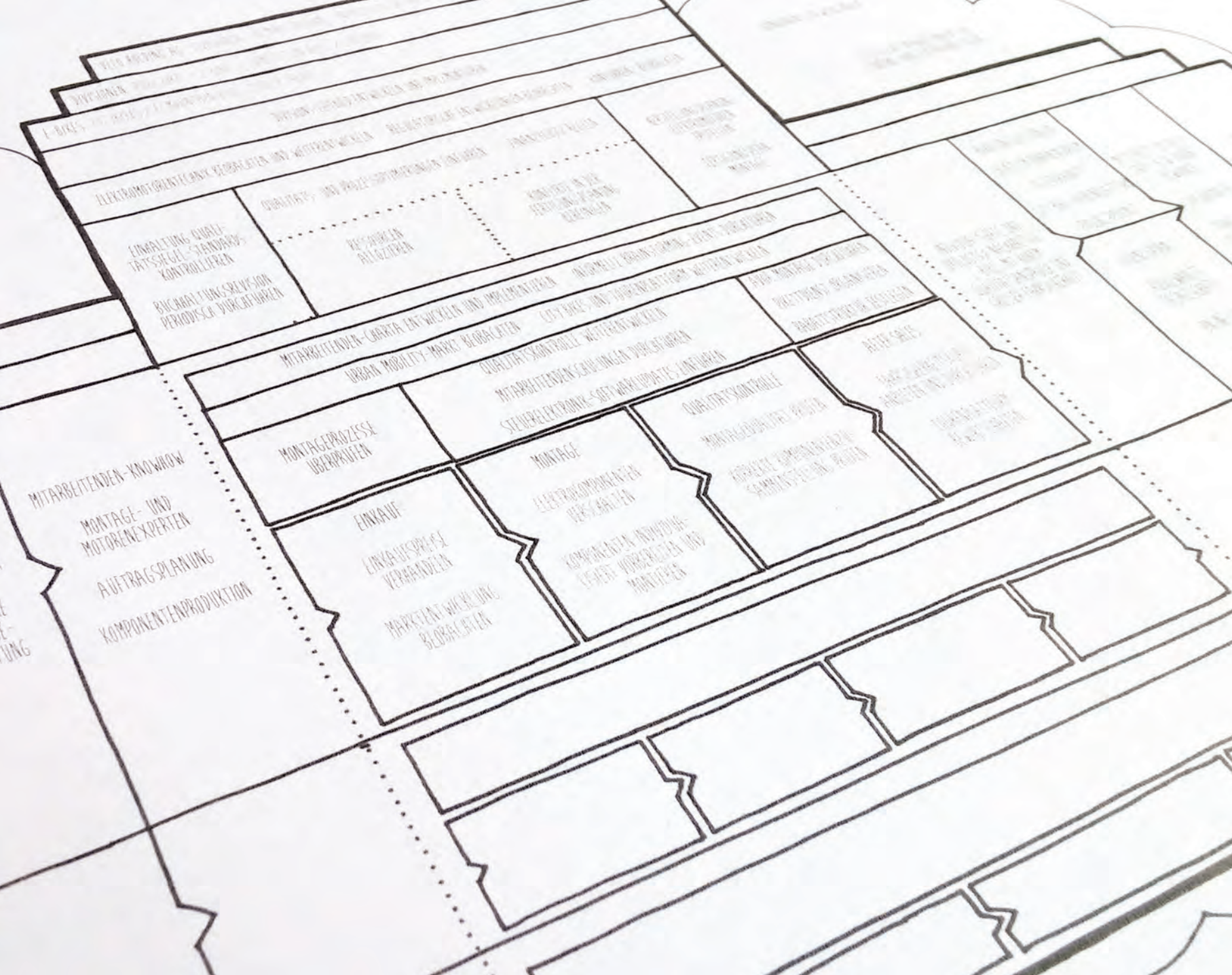
Eine Operating Model Canvas zu erstellen ist keine Hexerei. In sechs Schritten verschaffen Sie sich einen Überblick über den Aufbau, Elemente und den erfolgskritischen Aufgaben eines Unternehmens. Nachfolgend helfen Ihnen spezifische Leitfragen Organisationen mittels des OMC zu visualisieren und zu strukturieren. Es kann vorkommen, dass die Beantwortung einzelner Fragen nicht abschliessend oder eindeutig möglich ist. Hier empfiehlt es sich, eine Entscheidung zu treffen, die in späteren Phasen überdenkt und revidiert werden kann.

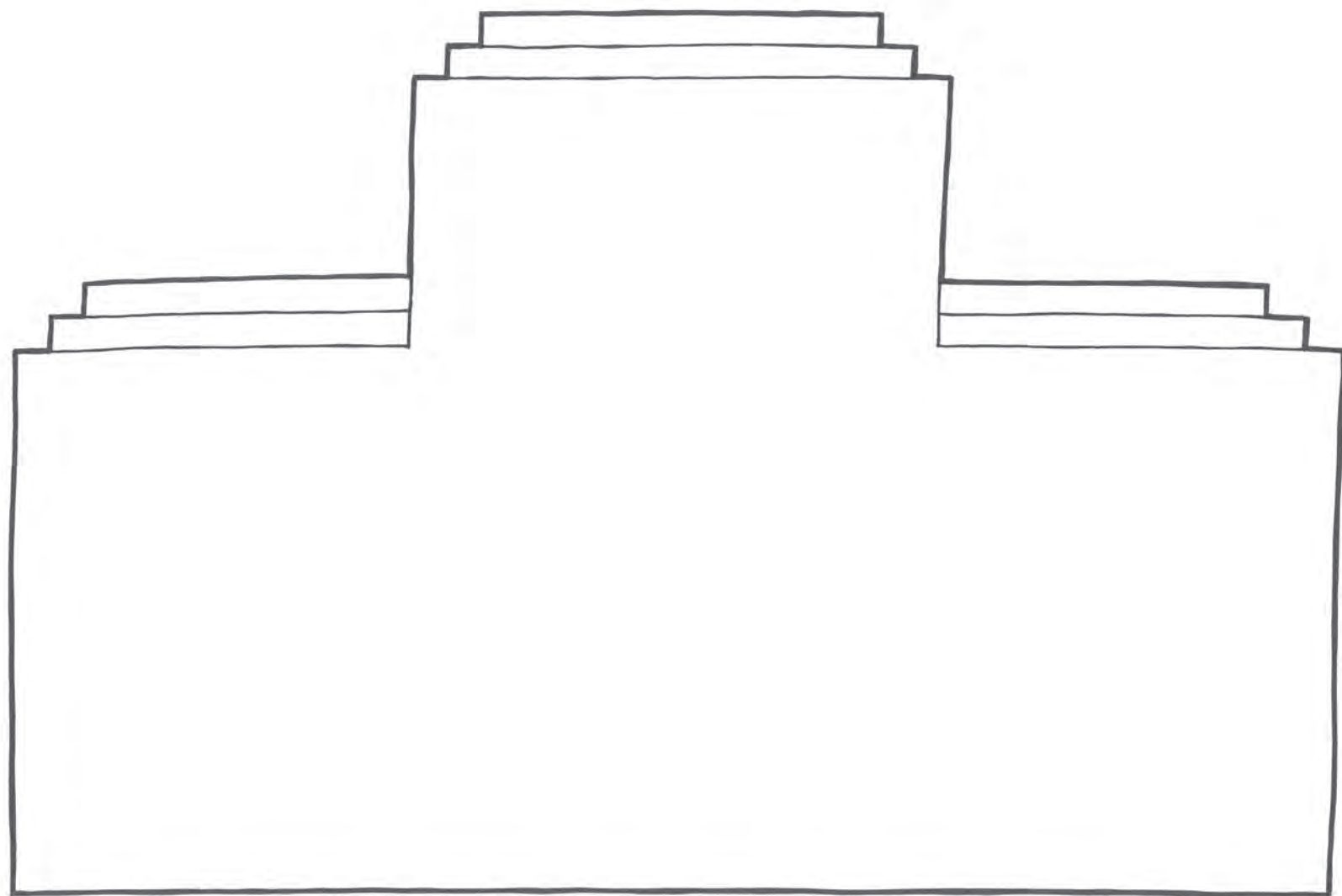
Der Mehrwert des Modells besteht dabei nicht nur in der resultierenden Visualisierung am Schluss,

sondern insbesondere auch im Erstellungsprozess und der damit verbundenen intensiven Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und dessen einzelnen Bestandteilen. Diese Vertiefung gewährt tiefe Einblicke in die Unternehmensführung und -strukturierung.

Den einzelnen Arbeitsschritten folgt jeweils eine beispielhafte Anwendung für die fiktive Velo Holding AG. Diese soll Ihnen bei der Erstellung des OMC auf einfache Art und Weise helfen die Schlüsselfragen für Ihre Aufgabe zu beantworten.

Viel Erfolg!





1. Auf welche Unternehmensebene wird fokussiert?

Grundsätzlich sind im OMC alle Bereiche einer Organisation abbildbar. Meist empfiehlt sich aber mit einem spezifischen Fokusbereich bzw. einer Unternehmensebene zu beginnen und davon ausgehend das Modell zu erweitern.

Als erstes muss also festgelegt werden, für welche Stufe die OMC erstellt wird. Soll die OMC die Holding, eine Sparte, eine Division, eine Abteilung oder nur ein Team abbilden?

Organigramme können sich für diesen Schritt empfehlen. Allerdings sollten sie nur im Bewusstsein verwendet werden, dass diese auch unvollständig bzw. inkorrekt sein können. Beispielsweise

können in informellen Feierabendbier-Meetings wichtige Entscheide getroffen und Koordinationsaufgaben übertragen werden, die aber nirgends in einem offiziellen Organigramm erscheinen.

Schlüsselfragen

- / Welche Stufe (Gesamte Organisation/Division/Abteilung etc.) soll das OMC primär abbilden?
- / Welcher Detaillierungsgrad bzw. welche Flughöhe ist notwendig, um die Erkenntnisse zu erhalten, die gewünscht sind?



VELO HOLDING AG: DIVISIONEN / ADMINISTRATION / INFRASTRUKTUR UND BESCHAFFUNG

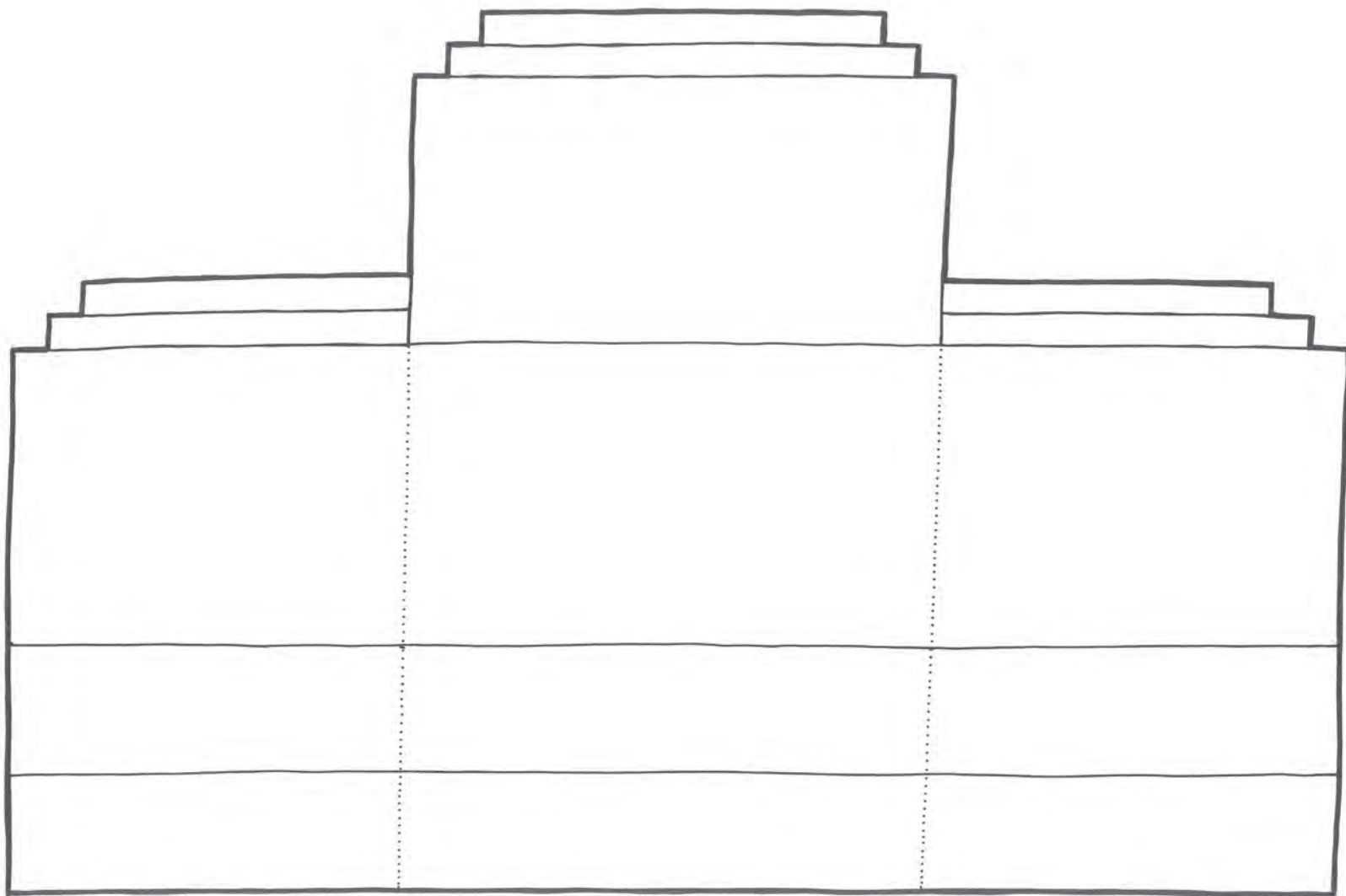
DIVISIONEN: PURE BIKES / E-BIKES / COMPETITION BIKES / ZUBEHÖR

E-BIKES: CITYBIKES / E-MOUNTAIN BIKES / SPEED TREKS

Fallbeispiel: **Fokusebene der Velo Holding AG**

Für die fiktive Unternehmung *Velo Holding AG* hat die Unternehmensführung entschieden, dass die Operating Model Canvas primär auf der Stufe ‚Abteilungen‘ auf die Sparte ‚City Bikes‘ fokussieren soll. Diese verortet das Unternehmen in den Divisionen ‚Pure Bikes‘, ‚E-Bikes‘, ‚Competition Bikes‘ und ‚Zubehör‘ unter der Kategorie ‚E-Bikes‘.

Alternativ hätte die Unternehmensführung aber auch andere Bereiche ins Zentrum des Interesses stellen können. Beispielsweise wäre auch eine Gliederung um die Gesamt-Holding, mit den Bereichen Velo Divisionen, Zentrale Administration, Infrastruktur und Beschaffung, denkbar gewesen.



2. Welches sind die strategischen Geschäftsfelder?

Nachdem die Fokusebene bestimmt wurde, gilt es im nächsten Schritt die strategischen Geschäftsfelder zu identifizieren und abzubilden. Die strategischen Geschäftsfelder sind meist in einzelne Märkte segmentiert. Diese können, beispielsweise, geographisch unterschieden werden, aber auch auf Kundenbedürfnisse oder Technologien fokussieren. Strategische Geschäftsfelder charakterisieren sich durch ihren eigenen Marktaufbau sowie eine autonome Zielsetzung, Planung und Realisation im Hinblick auf Wettbewerbsstrategien verfügen. Wegen ihres strategischen Impacts stellt die Segmentierung eine Königsdisziplin der Unternehmensführung dar. Entsprechend kann sich die Identifikation der Geschäftsfelder schwierig ge-

stalten. Die folgenden Seiten bieten einen kleinen Exkurs in Sachen Geschäftsfeldsegmentierung.

Schlüsselfragen

- / Welche Bereiche sind aktuell und in Zukunft attraktiv?
- / Welches sind unsere wichtigsten Anspruchsgruppen?
- / Wie möchten wir uns gegenüber einem Geschäftsfeld positionieren? Wie möchten wir diese Positionierung erreichen?

Exkurs:

Strategische Geschäftsfelder

Die Bildung strategischer Geschäftsfelder ist ein langwieriger und herausfordernder Prozess. Dieser sollte idealerweise durch Kadermitarbeiter oder die Geschäftsleitung bearbeitet werden. Meist ist eine langjährige Erfahrung in der Branche und der Unternehmung notwendig, um das Portfolio in sinnvolle strategische Geschäftsfelder einzuteilen. Müller-Stewens & Lechner (2011) beschreiben strategische Geschäftsfelder wie folgt:

„Sie repräsentieren einen möglichst isoliert ‚funktionierenden‘ Ausschnitt aus dem gesamten Betätigungsfeld des Unternehmens,

der eigene Ertragsaussichten, Chancen und Risiken aufweist und für den relativ unabhängig eigenständige Strategien entwickelt und realisiert werden können.“

Bei der Definition von Geschäftsfeldern sollte Sie darauf geachtet werden, dass die einzelnen Felder klar abgegrenzt sind und möglichst keine Überschneidungen vorhanden sind. Diese können unter Umständen zu Interessenskonflikten und negativen, gegenseitigen Beeinflussungen führen. Die Abgrenzung kann beispielsweise mittels Kriterien vollzogen werden. Welche Aspekte jedoch für

welches Unternehmen am geeignetsten ist, ändert sich aufgrund der sich im Wandel befindlichen Märkte stetig. Müller-Stewens & Lechner erachten folgende Kriterien und dazugehörige Fragen als Meistverwendete:

Produkte

Welche Dienstleistungen und Produkte sollen in einem Geschäftsfeld gebündelt werden? Wie stark sind sie miteinander verbunden? Wo unterscheiden sie sich? Nehmen die Abnehmer diese Kombination wahr? Ist sie für sie wichtig?

Marktsegmente

Nach welchen Kriterien sollen die einzelnen Kundengruppen eingeteilt werden? Welche Kundengruppen lassen sich unterscheiden? Haben sie ähnliche Kaufgewohnheiten? Können sie mit den gleichen Vertriebskanälen bedient werden?

Kundennutzen

Worin besteht der Nutzen für den Abnehmer, den man bieten will?

Technologien

Welche Bedeutung hat die Technologie für dieses Geschäft? Gibt es hier eine einzige dominierende

oder mehrere gleichberechtigte Technologien?
Wie stark ist mit der Substitution bestehender Technologien zu rechnen?

Geografie

Welche geografische Einteilung bietet sich an?
Greift man auf eine lokale, regionale, nationale, kontinentale oder globale Segmentierung zurück?
Bestehen Unterschiede hinsichtlich Kundenbedürfnissen oder Technologien in den einzelnen geografischen Gebieten?

Kostenstruktur

Gibt es Unterschiede in den Kostenstrukturen bei den Produkten oder Dienstleistungen? Treten Skalen- oder Verbundeffekte auf? Welche Kosten sind fix, welche variabel? Gibt es Unterschiede bei den Prozesskosten?

Die Klärung dieser Fragen ist in den meisten Unternehmen mit einem grossen Mass an Unsicherheit verbunden. In vielen Fällen empfiehlt sich deshalb eine Aussensicht bzw. die Beauftragung eines externen Beratungsunternehmens zu bedenken, um die eigene Wahrnehmung und Beurteilung zu reflektieren.

VELO HOLDING AG - DIVISIONEN / ADMINISTRATION / INFRASTRUKTUR UND BESCHAFFUNG

DIVISIONEN - PURE BIKES / E-BIKES / COMPETITION BIKES / ZUBEHÖR

E-BIKES - CITYBIKES / E-MOUNTAIN BIKES / SPEED TREKS

CITYBIKES

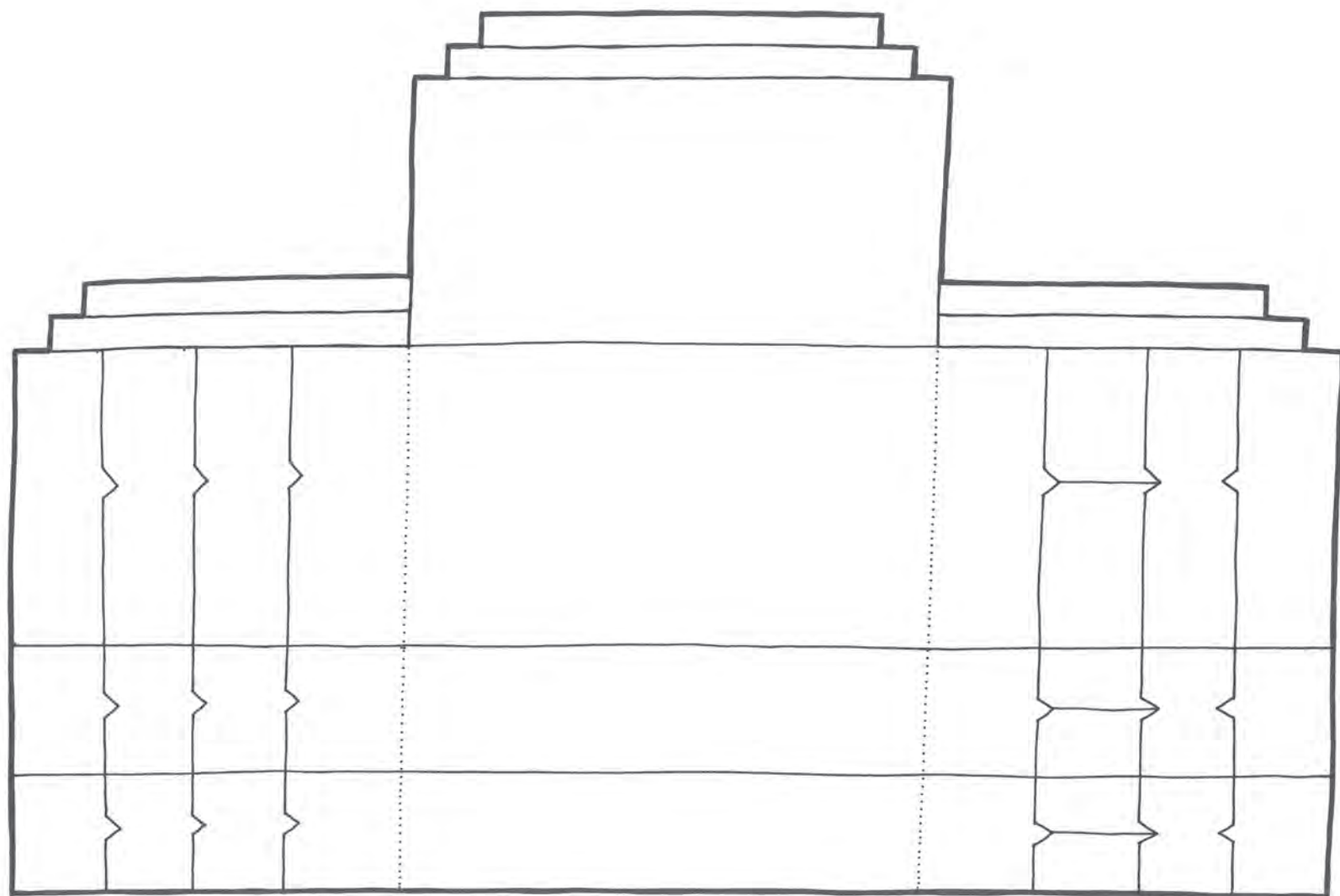
E-MOUNTAIN BIKES

SPEED TREKS

Fallbeispiel:
**Strategische Geschäftsfelder
der Velo Holding AG**

Die Unternehmensleitung entschied die Fokussierung des Operating Model Canvas auf die Stufe *Division*. Zur Segmentierung der Division ‚E-Bikes‘ wurde eine produkt-bezogene Perspektive gewählt. Die Leitung benannte dazu drei strategische Geschäftsfelder der Division:

- / City Bikes
- / E-Mountain Bikes
- / Speed Freaks



3. Welches sind die Schlüsselemente des Geschäftsmodells?

Nachdem die horizontalen Bahnen bzw. die strategischen Geschäftsfelder des OMC erarbeitet sind, zeigt der nächste Schritt das Geschäftsmodell je Geschäftsfeld auf. Damit können unterschiedlichen Interessen der einzelnen Geschäftsfelder besser nachvollzogen und mögliche Zielkonflikte identifiziert werden. Die Operating Model Canvas bezieht explizit die Dimensionen der Business Model Canvas BMC in seine Darstellung ein. Die BMC ist eine der derzeit bekanntesten Methoden zum Aufbau eines Geschäftsmodells und hat sich in der Praxis ebenso verbreitet wie bewährt. Ein kleiner Exkurs zur angepassten Form der BMC, wie sie in der Operating Model Canvas angewendet wird, findet sich auf den folgenden Seiten.

Schlüsselfragen

- / Wer sind unsere wichtigsten Kunden?*
- / Welchen (Mehr-)Wert verkaufen wir unseren Kunden?*
- / Wie erreichen wir unsere Kunden?*
- / Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns?*
- / Welches sind die wichtigsten Ressourcen (intern, extern und wie beschaffen wir sie)?*
- / Welche Partner sind für unser Wertangebot notwendig?*

Exkurs:

Die Adaptierte Business Model Canvas

Die von Osterwalder und Pigneur (2010) entwickelte Business Modell Canvas umfasst in seiner originalen Fassung neun Elemente: Partner, Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten, Wertangebot, Kundenbeziehungen, Kanäle, Kundensegmente, Kostenstruktur und Einnahmequellen. Die Operating Model Canvas ergänzt die Aspekte der Business Model Canvas um den Konkurrenzaspekt bzw. alternative Wertangebote und bildet die Ressourcen-Dimension detaillierter aufgelöst in interne und externe Ressourcen sowie Beschaffungswege auf. Im folgenden werden die Inhalte der einzelnen Bereiche kurz beschrieben:

Partner

Externe Partner sind Unternehmen und Institutionen, die für das Unternehmen respektive Unternehmensteile sehr wichtig sind. Sie tragen einen wichtigen Teil zur Wertschöpfung bei oder sichern deren Bestehen. Partner können je nach Unternehmen Wissensträger, Forschungsinstitutionen, Zulieferer wichtiger Bauteile, Gesetzgeber, Vereine, öffentliche Institutionen, etc. sein.

Externe Ressourcen

Externe Ressourcen sind wichtige Güter, die für die Erfüllung der erfolgskritischen Aufgaben benötigt werden und nicht im Unternehmen selbst verfügbar sind. Solche Ressourcen können unterschiedlicher Art sein, beispielsweise finanzielle Ressourcen (Kredite, Aktien, etc.), physische Ressourcen (zusätzliche Produktionskapazitäten, Maschinen, etc.), menschliche Ressourcen (Mitarbeitende mit speziellen Ausbildungen, Wissenschaftler, etc.) oder intellektuelle Ressourcen (Patente, Partnerschaften, Lizenzen, Marken, etc.). Ein Unternehmen kann unterschiedlichste Arten von erfolgskritischen, externen Ressourcen besitzen.

Beschaffungswege

Der Baustein Beschaffungswege beschreibt die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine Wirtschaftsgüter beschafft. In diesem Aspekt werden beispielsweise folgende Fragen geklärt: Werden die Einzelteile direkt vom Hersteller oder über einen Zwischenhändler bezogen? Wird je Gut ein oder mehrere Lieferanten berücksichtigt? Bestellen wir bei einem Auftrag oder führen wir ein Lager? Erfolgt die Bestellung ‚per Hand‘ durch einen Mitarbeitenden oder verwenden wir ein ERP-System mit entsprechender Automation? Ist die benötigte Transportart oder das Transportvolumen kostspielig?

Interne Ressourcen

Interne Ressourcen sind erfolgskritische Güter, die für die Erfüllung der wichtigsten Aufgaben notwendig sind. Analog zu den externen Ressourcen können diese entweder finanzieller, physischer, menschlicher oder intellektueller Art sein. Der Unterschied liegt darin, dass es sich um Ressourcen handelt, die im Entscheidungs- und Entwicklungsfeld des Unternehmens liegen. Beispielsweise können darunter wichtige Prozessdokumentationen, spezialisierte Fachkräfte oder intern zusammengeführte Datenbestände fallen.

Wertangebot

Das geleistete Wertangebot beschreibt den Kern einer Marktlösung, die dem Kunden in Form von Produkten oder Dienstleistungen verkauft wird. Die zentrale Frage, die sich stellt, lautet, für welchen (Mehr-)Wert sind die Kunden bereit zu bezahlen? Diese Werte können einen entscheidenden Einfluss darauf haben, ob sich ein Kunde für oder gegen ein Unternehmen entscheidet. Wertangebote können dabei nicht nur die Kernleistung eines Produkts oder einer Dienstleistung umfassen sondern umfassen auch Aspekte wie beispielsweise Umweltverträglichkeit, fairer Handel, angemessene Entlohnung oder Individualisierung.

Alternative Wertangebote

Der Baustein alternative Wertangebote beschreibt die Leistungen, welche die Kunden bei der Konkurrenz beziehen können. Die eigenen Wertangebote sollten sich von denen der Konkurrenz differenzieren. Überschneidungen sind hier jedoch eher die Regel als die Ausnahme. So lassen sich Leistungen durch Werte wie ‚Qualität‘ oder ‚Nachhaltigkeit‘ alleine kaum mehr von der Angebotsmasse abheben. Jedoch bezieht sich der Baustein nicht nur auf direkt vergleichbare Werte. So ist beispielsweise ein Abonnement der öffentlichen Verkehrsmittel ein alternatives Wertangebot zum Autokauf, bzw. der Porsche eine Alternative zur Harley Davidson, als Lifestyle-Objekt.

Kundenbeziehungen

Wichtige Bestandteile dieses Bausteins sind die Kundenpflege, -akquise und -bindung. Dieses BMC-Element beschreibt, welche Beziehung ein Unternehmen in welcher Art zu seinen Kundengruppen pflegt. Beispielsweise beschreibt dieser Punkt ob Beratungsleistungen persönlich oder automatisiert erfolgen und wie die Kommunikation mit den Kunden gestaltet wird.

Vertriebskanäle

Der Baustein Vertriebskanäle beschreibt, wie das Unternehmen seine Produkte und Dienstleistungen vertreibt bzw. distribuiert. Dabei werden sowohl physische wie auch virtuelle Kanäle berücksichtigt. Zudem beschreibt der Vertriebskanal-Aspekt der Business Modell Canvas, wie das Wertangebot die Kundensegmente erreicht und wie Kunden nach einem Kauf unterstützt werden.

Kundensegmente

Der Kundensegmente-Baustein der Business Model Canvas beschreibt die vom Unternehmen identifizierten bzw. fokussierten Kundengruppen. In der Segmentierung der Kunden in einzelnen Gruppen empfehlen sich je nach Unternehmung unterschiedliche Ansätze bzw. Kriterien nach denen die Gruppen aufgeteilt werden. Entsprechend vielfältig präsentieren sich die Ausprägungen bzw. Segmentierungslogiken in der Praxis. Häufig werden sie nach Art der Geschäftsbeziehung (B2B und B2C) oder nach demografischen Merkmalen (Geschlecht, Alter, etc.) kategorisiert. Sie können

aber beispielsweise auch nach den Bedürfnissen, den Einstellungen, der Preissensibilität, dem Kaufentscheidungsprozess, dem Nutzungsverhalten, der Lebenssituation oder in Abgrenzung zu Wettbewerbsprodukten segmentiert werden.

VELO HOLDING AG: DIVISIONEN / ADMINISTRATION / INFRASTRUKTUR UND BESCHAFFUNG

DIVISIONEN: PURE BIKES / E-BIKES / COMPETITION BIKES / ZUBEHÖR

E-BIKES: CITYBIKES / E-MOUNTAIN BIKES / SPEED FREAKS

CITYBIKES

E-MOUNTAIN BIKES

SPEED FREAKS

FACHGESCHAFT GROSSHÄNDLER MOTOREN- UND EINZELTEILLIEFERANTEN STADTVERWALTUNGEN STRASSENVER- KEHRSAMTER FORSCHUNGsinSTITUTE	ELEKTROMOTOREN EINZELTEILE ELEKTRO- VERSCHALTUNGEN	ZWISCHENHÄNDLER AUTOMATISCHE ERP-LAGERRE- WIRTSCHAFTUNG	MITARBEITENDEN-KNOWLEDGE MONTAGE- UND MOTORENEXPERTEN AUFTRAGSPLANUNG KOMPONENTENPRODUKTION		INDIVIDUALISIERTE UND ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGE E-BIKES MIT HOHER QUALITÄTSANSPRÜCHE UND GRÖßER FAHRSSICHERHEIT	BERATUNGSLEISTUNGEN EVENTS IM URBANEN RAUM ALTERSRABATTE CITY BIKE-TOUREN- PLATTFORM EIGENE LÄDEN AUSGEWÄHLTE FACHGESCHAFT ONLINE-SHOP EVENTS UND FACHMESSEN	MITTELALTES BIS ALTES STADT- BZW. VORORT- BEWÖHNER FACHHÄNDLER TOURISTEN BZW. TOURISTIKANBIETER	E-BIKES AUS DEM KAUFHAUS E-SCOOTERS & SEGWAYS ÖFFENTLICHE VERKEHRSMITTEL

Fallbeispiel: Geschäftsmodell des Geschäftsfelds ‚Citybikes‘

Im vorhergehenden Schritt identifizierte die *Velo Holding AG* die drei strategischen Geschäftsfelder Citybikes, Speedvelos (Speedfreaks) und E-Mountainbikes in der Division Elektrovelos. In diesem Schritt werden nun die Geschäftsmodelle der einzelnen Geschäftsfelder ausformuliert. Zur leichteren Verständlichkeit fokussiert das Fallbeispiel nur auf das Geschäftsmodell des Geschäftsfelds ‚Citybikes‘.

Für dieses Geschäftsfeld hat die Unternehmensleitung folgende Punkte identifiziert und definiert:

Wertangebot: Angeboten werden ökologisch nachhaltige und individuelle Elektrofahrräder mit hohem Qualitätsanspruch und grosser Fahrsicherheit.

Schlüsselpartner: Zur Leistungserbringung arbeitet die Velo Holding AG eng mit Fachgeschäften, Grosshändlern, Motoren- und Einzelteillieferanten, Stadtverwaltungen, Strassenverkehrsämtern und Forschungsinstitutionen zusammen.

Externe Ressourcen: Wichtigste externe Ressourcen stellen die Elektromotoren, Elektroverschaltungen sowie die Einzelteile dar.

Interne Ressourcen: Als die zentralen internen Ressourcen erachtet die Unternehmensführung das Mitarbeitenden-Knowhow, insbesondere der Montage- und Motorenexperten, die Auftragsplanung sowie die Komponentenproduktion.

Beschaffungswege: In der Beschaffung der externen Ressourcen werden die Zwischenhändler und die automatische ERP-Lagerbewirtschaftung als wichtigste Punkte identifiziert.

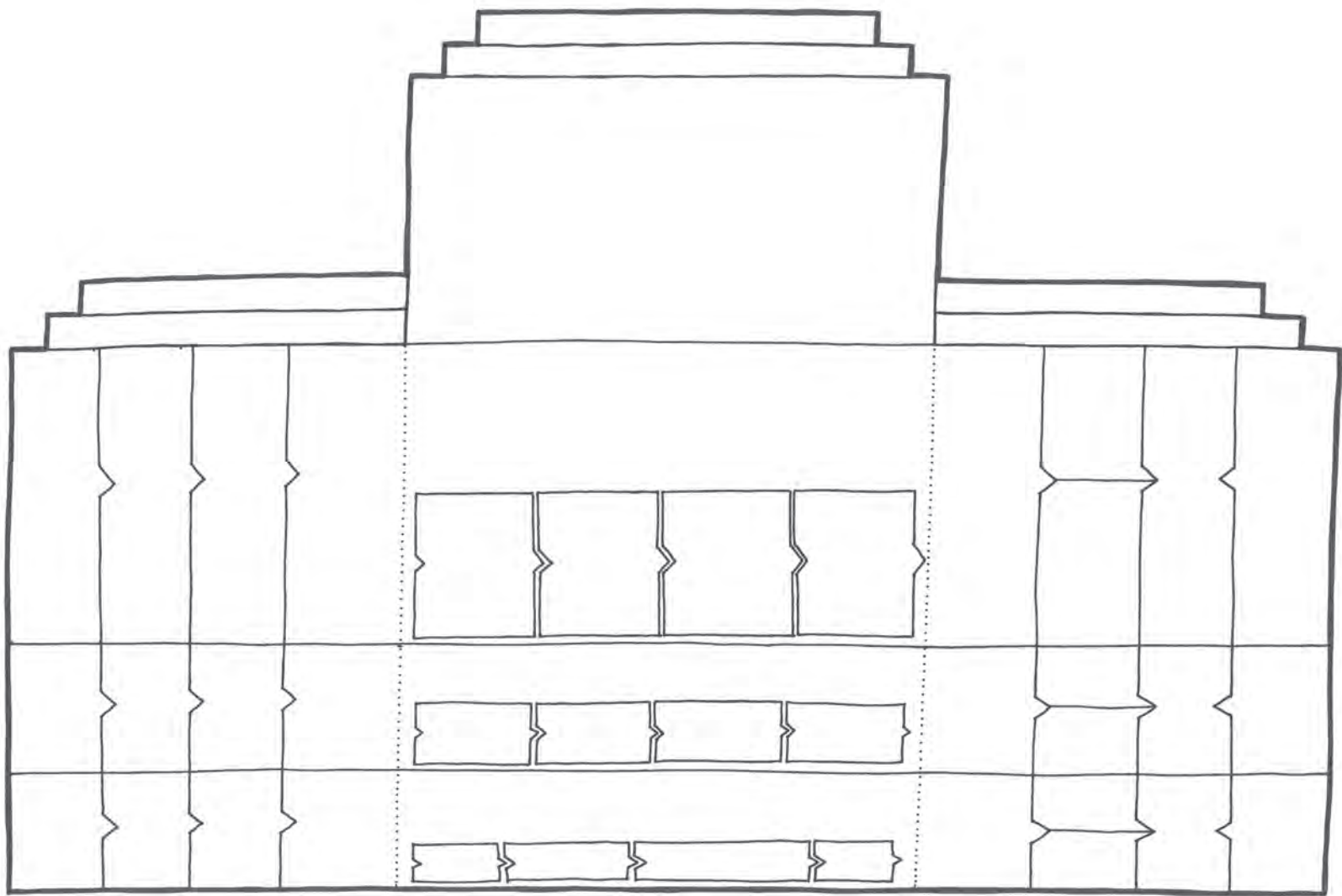
Kundensegmente: Das Wertangebot soll vorwiegend auf ein mittelaltes bis altes Zielpublikum in einer urbanen oder sub-urbanen Region sowie auf Fachhändler und Touristen bzw. Touristikanbieter fokussieren.

Kundenbeziehungen: Die Beziehung zu den Kundengruppen wird über persönliche Beratungsleistungen, Events im urbanen Raum, Altersrabatte

sowie durch eine bewirtschaftete Citybike-Tourenplattform und einem Abschleppdienst gestaltet.

Vertriebskanäle: Der Vertrieb der Citybikes erfolgt primäre über eigene Läden, ausgewählten Fachgeschäften, einem Internet-Shop sowie durch Events und Fachmessen-Auftritten.

Alternative Wertangebote: Als Konkurrenzangebote hat die Velo Holding AG billige Elektrovelos aus dem Kaufhaus identifiziert. Zudem sieht sie aber auch E-Scooters, Segways und die öffentlichen Verkehrsmittel als alternativen zu den Elektrovelos im städtischen Umfeld.



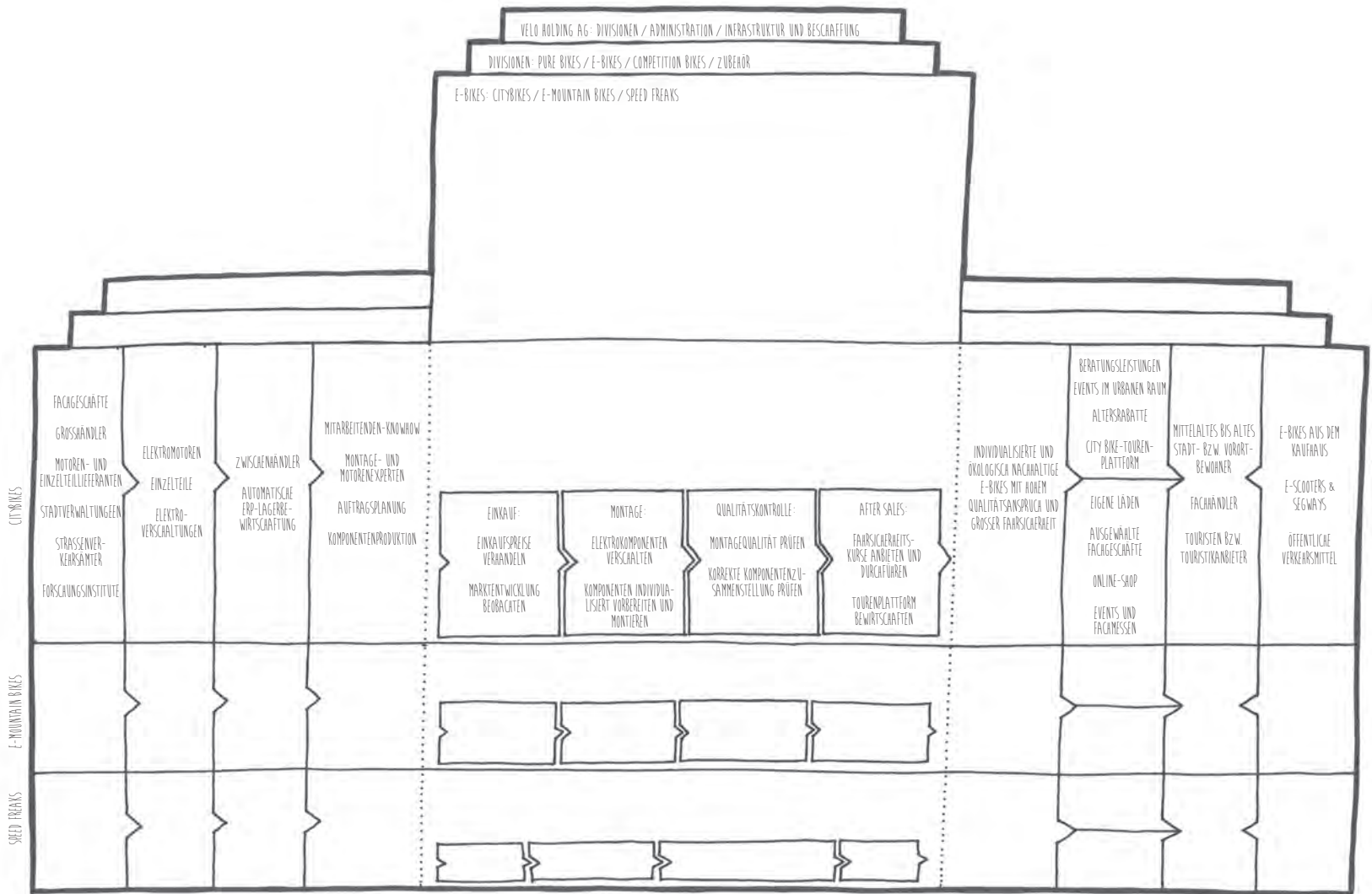
4. Welches sind die zweckerfüllenden Aufgaben der Wertschöpfungskette?

Nachdem das Geschäftsmodell für das Geschäftsfeld erarbeitet ist, fehlen noch die zweckerfüllenden bzw. wertschöpfenden Aktivitäten. Diese werden im Operating Model Canvas in der Mitte erfasst.

Für die Erarbeitung dieser Aktivitäten eignet sich die weiter oben beschriebene Wertschöpfungskette nach Porter (1986). In diesem Bereich werden alle erfolgskritischen Aufgaben der Bereichssteuerung, der Kerngeschäftsprozesse sowie der Unterstützungsprozesse erfasst.

Schlüsselfragen

- / *Wird das Produkt bearbeitet?*
- / *Welche Aktivitäten erhöhen den Wert unseres Produkts?*
- / *Welche wichtigen Unterstützungsaktivitäten sind notwendig?*
- / *Welche Aktivitäten sichern unseren Produktstandard?*

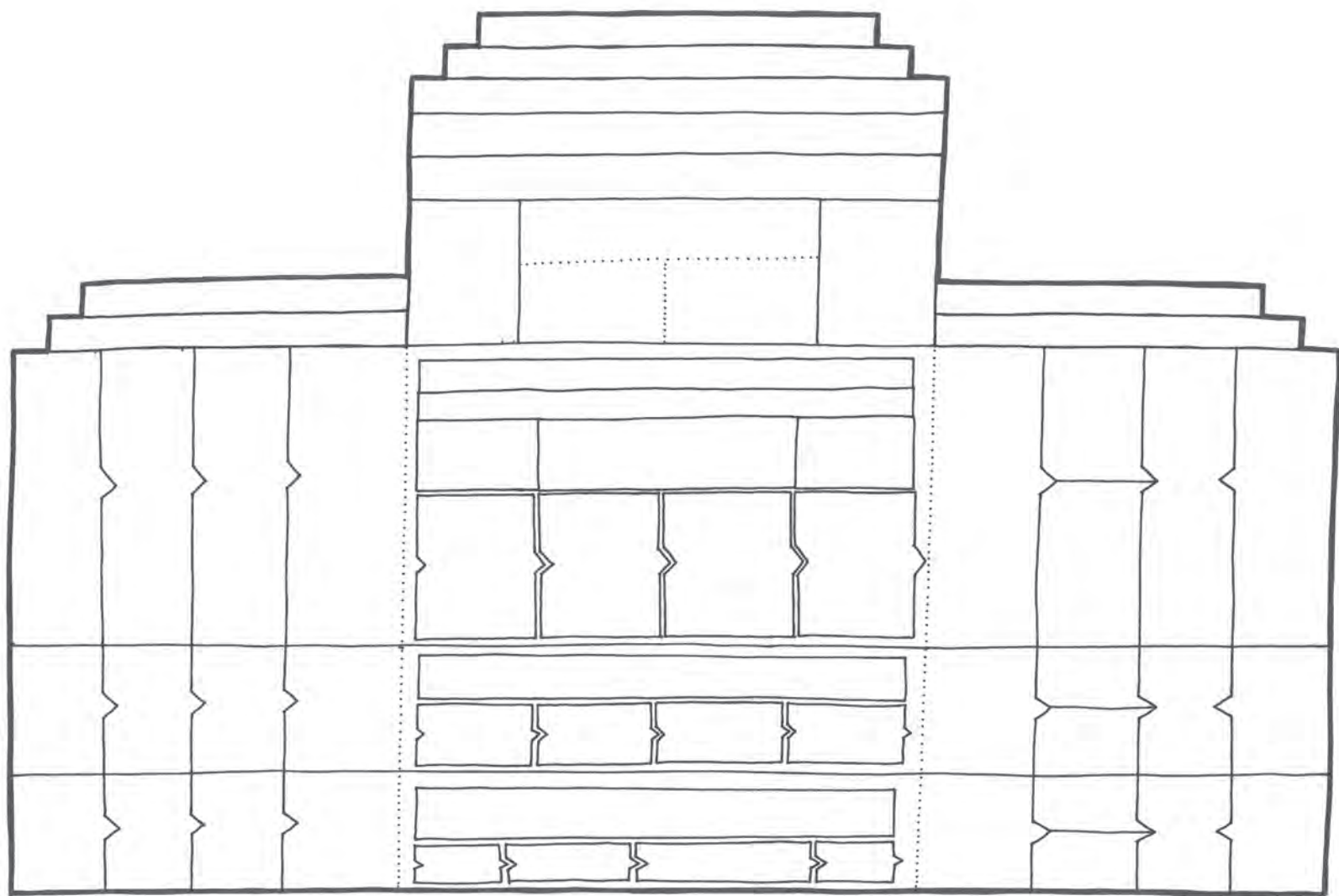


Fallbeispiel: **Beispiel Velo Holding AG**

Für die Sparte Citybikes wurden folgende erfolgskritischen Aufgaben identifiziert:

Die Montage der individualisierten E-Bikes stellt einen Kernprozess dar. Da der Kunde bei einem Bauteil aus verschiedenen Variationen wählen kann, beispielsweise welche Bremsen, welchen Elektromotor, oder welchen Rahmen, ist die fachmännische Montage ein entscheidender Faktor. Auch die Qualitätskontrollen sind aufgrund der Ausrichtung des Unternehmens als Anbieter von qualitativ hochstehenden Fahrrädern unerlässlich. Als Teil des Wertangebots bietet die Velo Holding

AG zur Fahrsicherheit spezifische Kurse, gerade für ältere Menschen an. Da es sich um ein Differenzierungsmerkmal im Kundensegment der über 60-Jährigen handelt, ist dieses Angebot ebenfalls erfolgskritisch. Die Velo Holding AG betreibt auch eine Tourenplattform mit gespeicherten Touren pro Stadt sowie ein Online-Reservationssystem für private Touristen und Touristikanbieter. Diese Plattform stellt ebenfalls einen zentralen Bestandteil des Wertangebots dar und muss entsprechend in den zweckerfüllenden Aufgaben abgebildet werden.



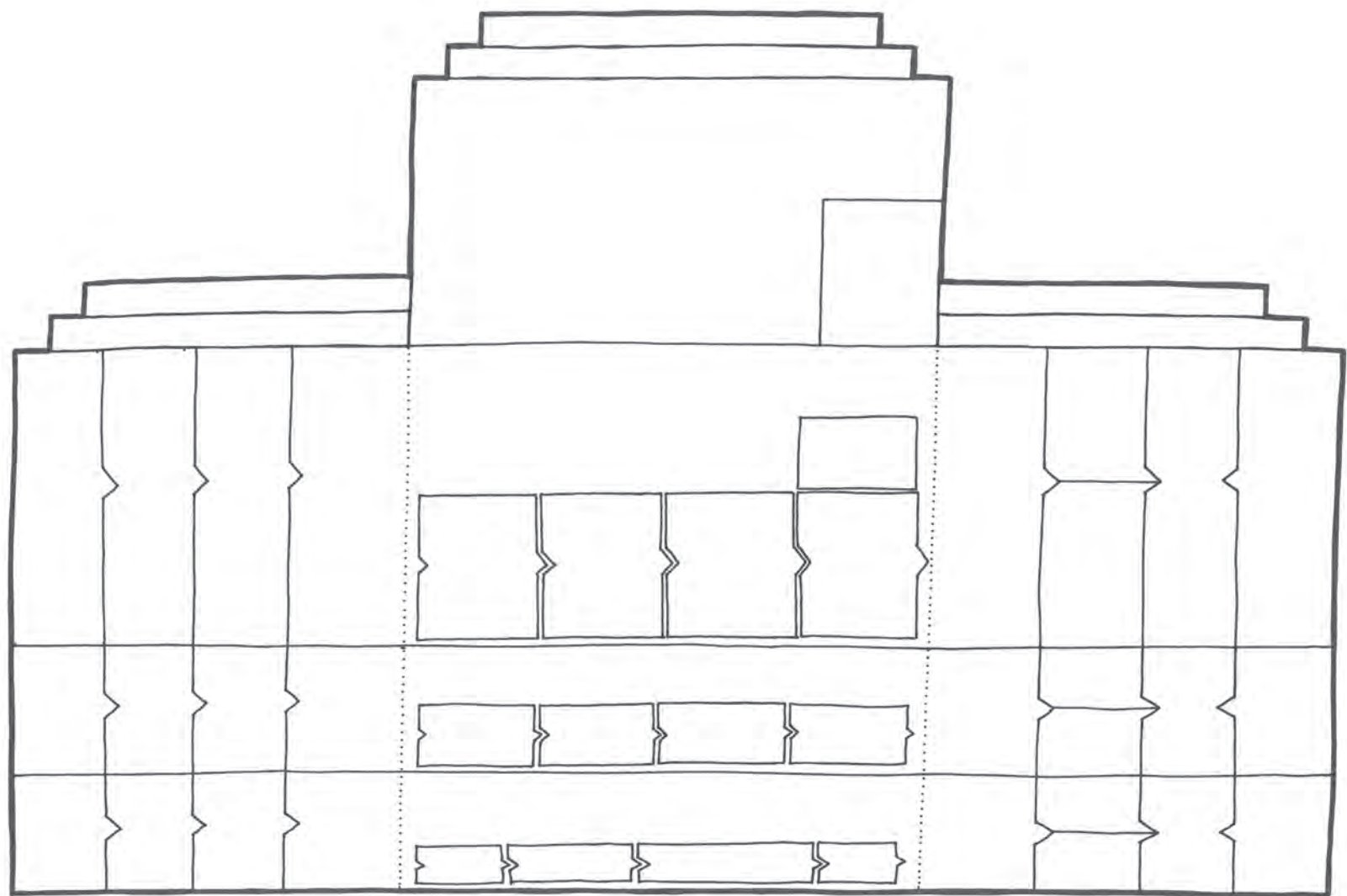
5. Welches sind die erfolgskritischen Aufgaben der Unternehmenssteuerung?

Nachdem die strategischen Geschäftsfelder identifiziert, die entsprechenden Geschäftsmodelle festgehalten und die einzelnen zweckerfüllenden Aktivitäten benannt wurden, werden im nächsten Schritt die erfolgskritischen Steuerungsaufgaben abgebildet.

Die OMC verfügt über eine fraktale Struktur. Das heisst, alle Elemente sind auf den unterschiedlichen Unternehmensebenen wiederzufinden. So verortet sich die Steuerungsebene sowohl auf der

Geschäftsfeldebene (als Steuerungsaufgaben des jeweiligen Geschäftsfelds) als auch als übergeordnete Steuerungseinheit, welche die einzelnen Geschäftsfelder koordiniert, optimiert, auditiert, antizipiert und normiert.

Auf den folgenden Seiten werden alle fünf Bereiche der Steuerungsebene detaillierter beschrieben.



Regelbasierte, koordinierende Aufgaben

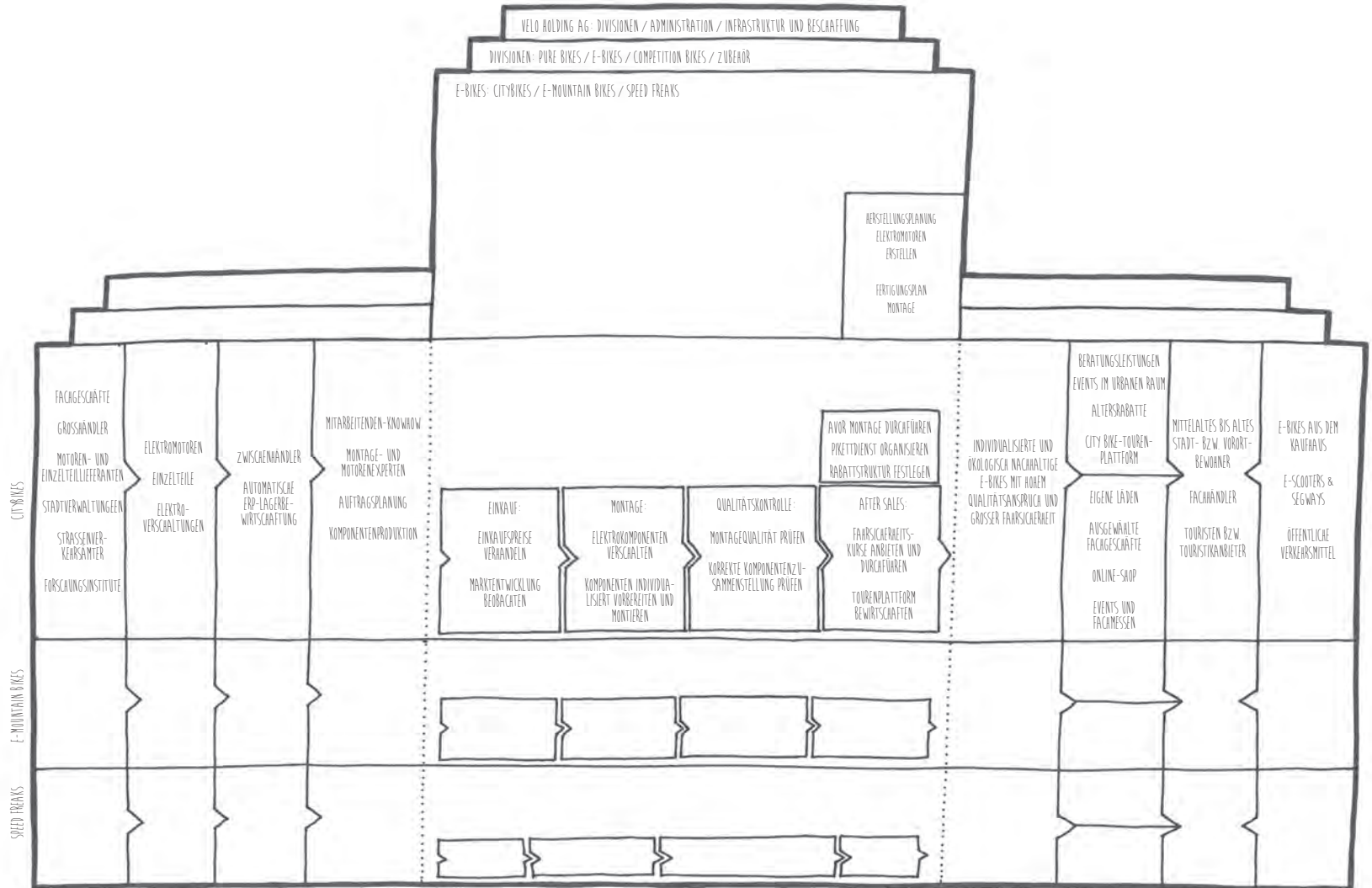
In einem ersten Schritt können die regelbasierten bzw. automatisierten, koordinierende Aufgaben erhoben werden. Regelbasiert sind jene Aufgaben, deren Erfüllung mittels eindeutiger Anweisungen genau festgelegt ist.

Beispielsweise kann eine Regel auf der Geschäftsfeldebene lauten, dass Offerten für die wichtigsten Kunden nur durch deren persönlichen Berater erstellt werden dürfen oder Rabatte nur bei einem Verkaufspreis von über 1'500 CHF gewährt werden dürfen.

Als Beispiel für eine regelbasierte Koordinationsaufgabe auf einer übergeordneten Stufe, kann die Erstellung eines Fertigungsplans angesehen werden. Dieser regelt, wann der Maschinenpark für welche Abteilung tätig ist.

Schlüsselfragen

- / Welche Aktivitäten unterliegen in ihrer Ausführung klaren Regeln?
- / Welches sind koordinierende Aktivitäten?
- / Welche Aktivitäten sind automatisiert?

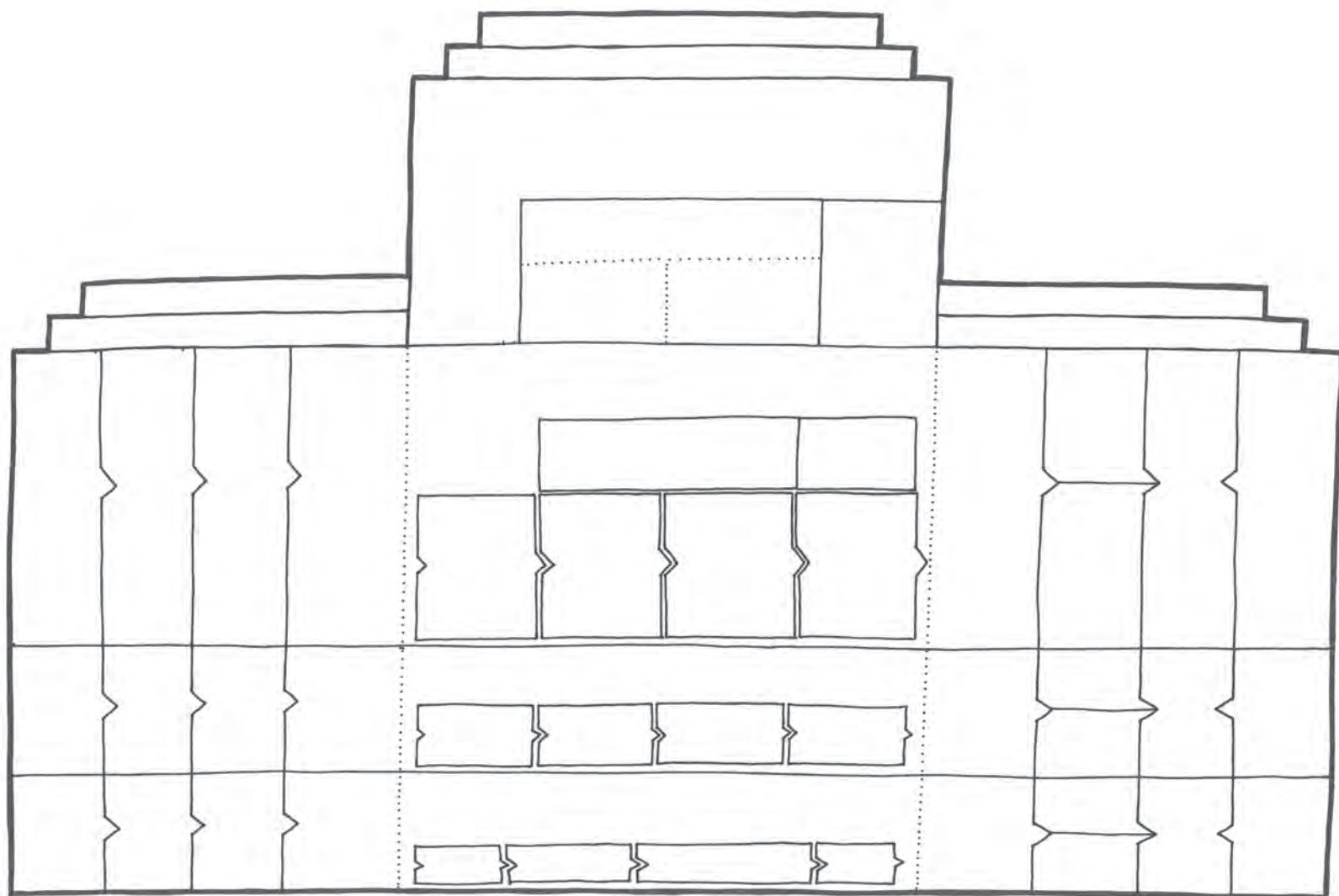


Fallbeispiel: **Regelbasierte, koordinierende Aufgaben**

Als regelbasierten, koordinierenden Aufgaben können sich für die Velo Holding AG folgende Aufgaben je nach Steuerungsebene benennen lassen.

Die Steuerungsebene auf der Geschäftsfeldebene ‚Citybikes‘ umfasst: die AVOR Montage, die Preis- und Rabattgestaltung und die Verantwortlichkeit im Pikettdienst.

Die Steuerungsebene auf der übergeordneten Divisionsebene ‚Elektrovelos‘ umfasst: die Herstellungsplanung der Elektromotoren und den Fertigungsplan für die Montage.



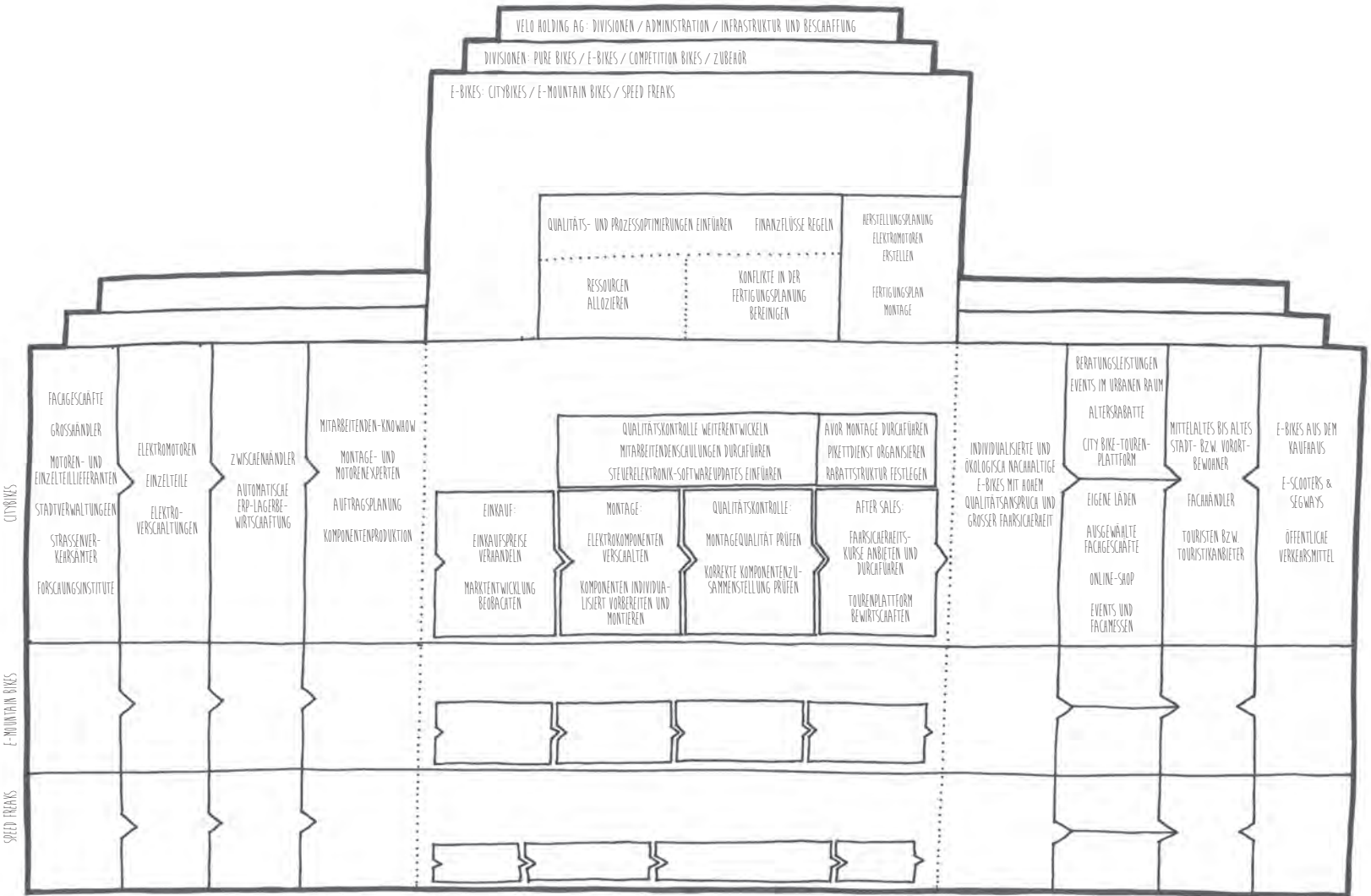
Optimierende Aufgaben

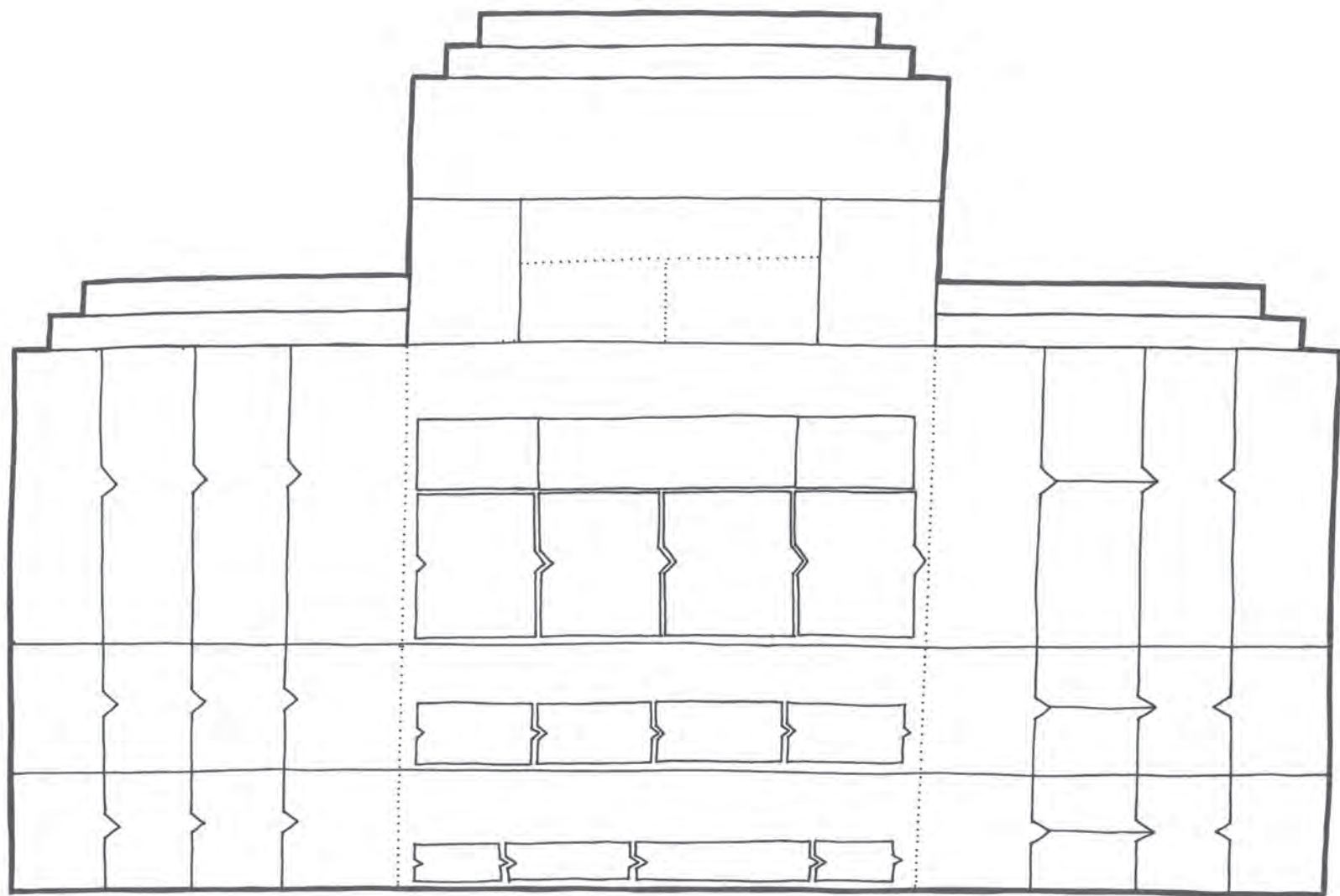
Zu den optimierenden Aktivitäten zählen alle Aufgaben, die auf die Verbesserung der aktuellen Leistungserbringung zielen. In der Regel stellen sie einen Haupttätigkeitsbereich des operativen Managements dar.

Neben den klassischen Optimierungsaufgaben, wie die Prozess-, Produkt- und Strukturoptimierung zählen auch auch verhandelnde und intervenierende Aktivitäten zu diesem Bereich. Beispielsweise obliegt dem operativen Management die Ressourcenverhandlung mit den einzelnen Abteilungen und die intervenierende Entscheidungshoheit bei ungeklärten Problemen zwischen den Abteilungen.

Schlüsselfragen

- / Welche erfolgskritischen Aufgaben haben prozess-, produkt- oder strukturoptimierende Ziele?*
- / Welche Aufgaben verhandeln die Ressourcenvergabe?*
- / Welche Aufgaben haben klärenden bzw. intervenierenden Charakter?*





Auditierende Aufgaben

Auditierende Aufgaben beschäftigen sich mit der Prüfung und Zertifizierung von (Qualitäts-)Standards. Sie werden vom operativen Management eingesetzt, um direkten Einblick in die einzelnen Geschäftsfelder bzw. zweckerfüllenden Systeme zu erhalten. Beispielsweise wäre eine auditierende Aufgabe die Erhebung der krankheitsbedingten Absenzen pro Geschäftsfeld oder der Vergleich des Umsatzes pro Arbeitnehmenden in den einzelnen Abteilungen.

Schlüsselfragen

- / *Welche Aktivitäten befassen sich mit Material-, Produkt-, Prozess-, Finanz- oder Qualitätsprüfungen?*
- / *Welche Aktivitäten prüfen die Einhaltung von Standards?*
- / *Welche Zahlen werden von der operativen Leitung direkt erhoben?*

VELO HOLDING AG - DIVISIONEN / ADMINISTRATION / INFRASTRUKTUR UND BESCHAFFUNG

DIVISIONEN: PURE BIKES / E-BIKES / COMPETITION BIKES / ZUBEHÖR

E-BIKES: CITYBIKES / E-MOUNTAIN BIKES / SPEED TREKS

EINHALTUNG QUALITÄTSSIEGEL-STANDARDS KONTROLLIEREN

BUCHHALTUNGSREVISION PERIODISCH DURCHFÜHREN

QUALITÄTS- UND PROZESSOPTIMIERUNGEN EINFÜHREN

RESSOURCEN ALLOZIEREN

FINANZFLÜSSE REGELN

KONFLIKTE IN DER FERTIGUNGSPLANUNG BEREINIGEN

HERSTELLUNGSPLANUNG ELEKTROMOTOREN ERSTELLEN

FERTIGUNGSPLAN MONTAGE

CITYBIKES

E-MOUNTAIN BIKES

SPEED TREKS

FACHGESCHÄFTE
GROSSHÄNDLER
MOTOREN- UND
EINZELTEILLIEFERANTEN
STADTVERWALTUNGEN
STRASSENVERKEHRSMITTELE
FORSCHUNGSINSTITUTE

ELEKTROMOTOREN
EINZELTEILE
ELEKTROVERSCHALTUNGEN

ZWISCHENHÄNDLER
AUTOMATISCHE
ERDLAGERBEWIRTSCHAFTUNG

MITARBEITENDEN-KNOWLEDGE
MONTAGE- UND
MOTORENEXPERTEN
AUFTRAGSPLANUNG
KOMPONENTENPRODUKTION

MONTAGEPROZESSE
ÜBERPRÜFEN

EINKAUF:
EINKAUFSPREISE
VERHANDLEN
MARKENTWICKLUNG
BEACHTEN

QUALITÄTSKONTROLLE WEITERENTWICKELN
MITARBEITENDENSCHULUNGEN DURCHFÜHREN
STEUERELEKTRONIK-SOFTWAREUPDATES EINFÜHREN

MONTAGE:
ELEKTROKOMPONENTEN
VERSCHALTEN
KOMPONENTEN INDIVIDUALISIERT
VORBEREITEN UND
MONTIEREN

QUALITÄTSKONTROLLE:
MONTAGEQUALITÄT PRÜFEN
KORREKTE KOMPONENTENZUSAMMENSTELLUNG PRÜFEN

AVOR MONTAGE DURCHFÜHREN
PIKETTDIENST ORGANISIEREN
RABATTSTRUKTUR FESTLEGEN

AFTER SALES:
FAHRERSICHERHEITSKURSE ANBIETEN UND
DURCHFÜHREN
TOURENPLATTFORM
BEWIRTSCHAFTEN

INDIVIDUALISIERTE UND
ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGE
E-BIKES MIT HOHEM
QUALITÄTSANSPRUCH UND
GRÖßERER FAHRERSICHERHEIT

BERATUNGSLEISTUNGEN
EVENTS IM URBANEN RAUM
ALTERSRABATTE

CITY BIKE-TOUREN-
PLATTFORM

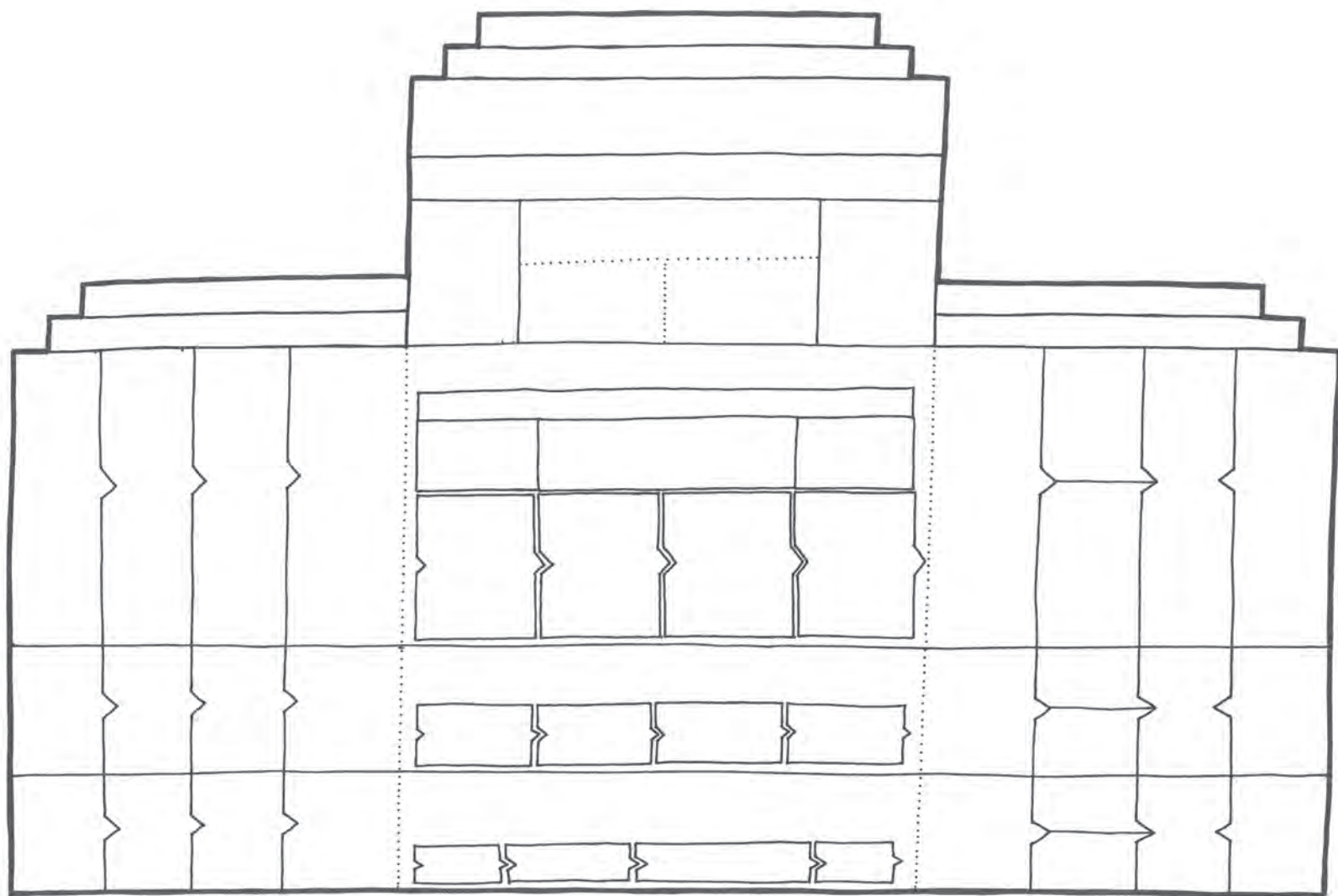
EIGENE LÄDEN
AUSGEWÄHLTE
FACHGESCHÄFTE
ONLINE-SHOP
EVENTS UND
FACHMESSEN

MITTELALTES BIS ALTES
STADT- BZW. VORORT-
BEWÖHNER

FACHHÄNDLER
TOURISTEN BZW.
TOURISTENMANIAGER

E-BIKES AUS DEM
KAVITAUS

E-SCOOTERS &
SEGWAYS
ÖFFENTLICHE
VERKEHRSMITTEL

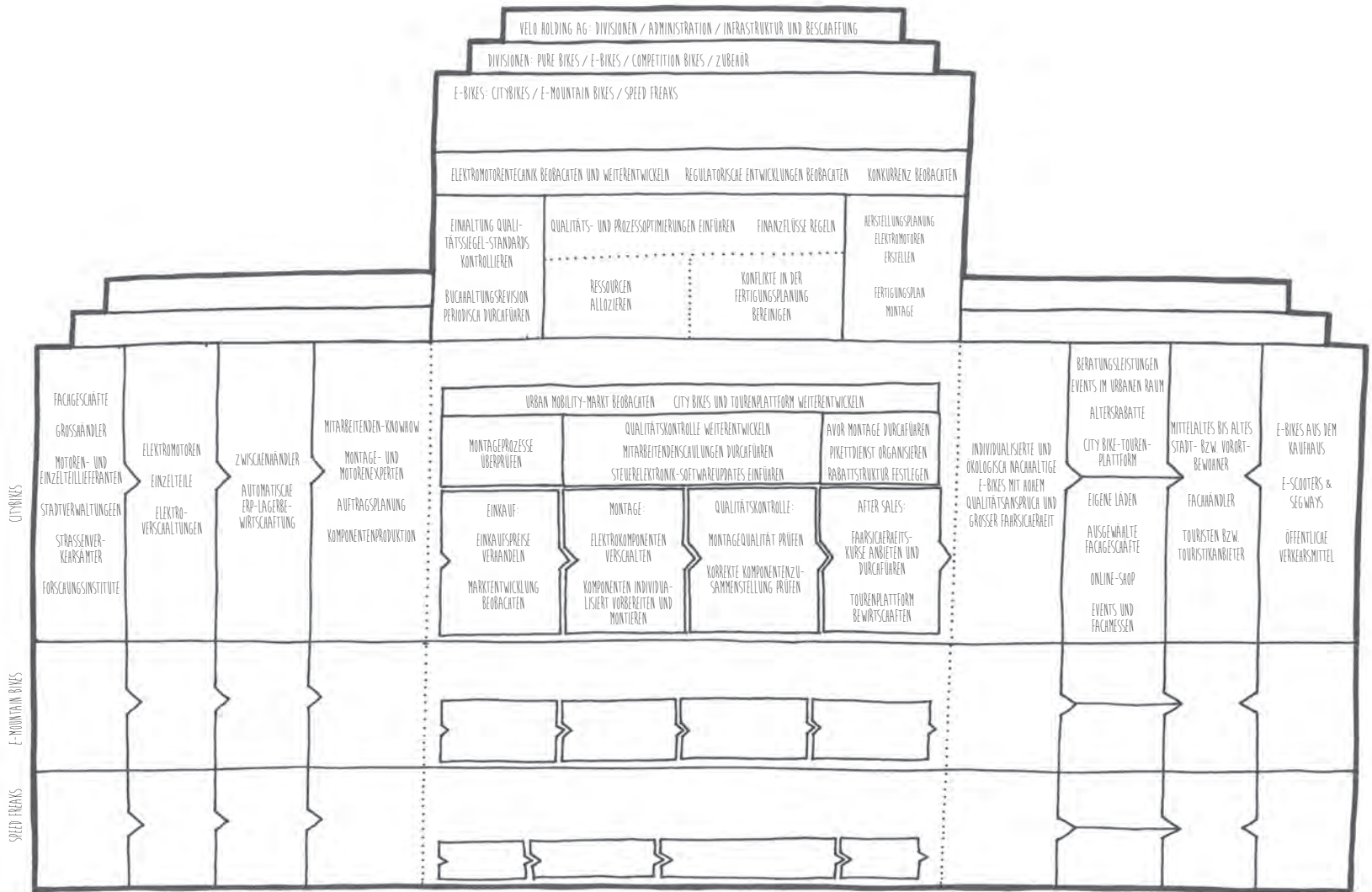


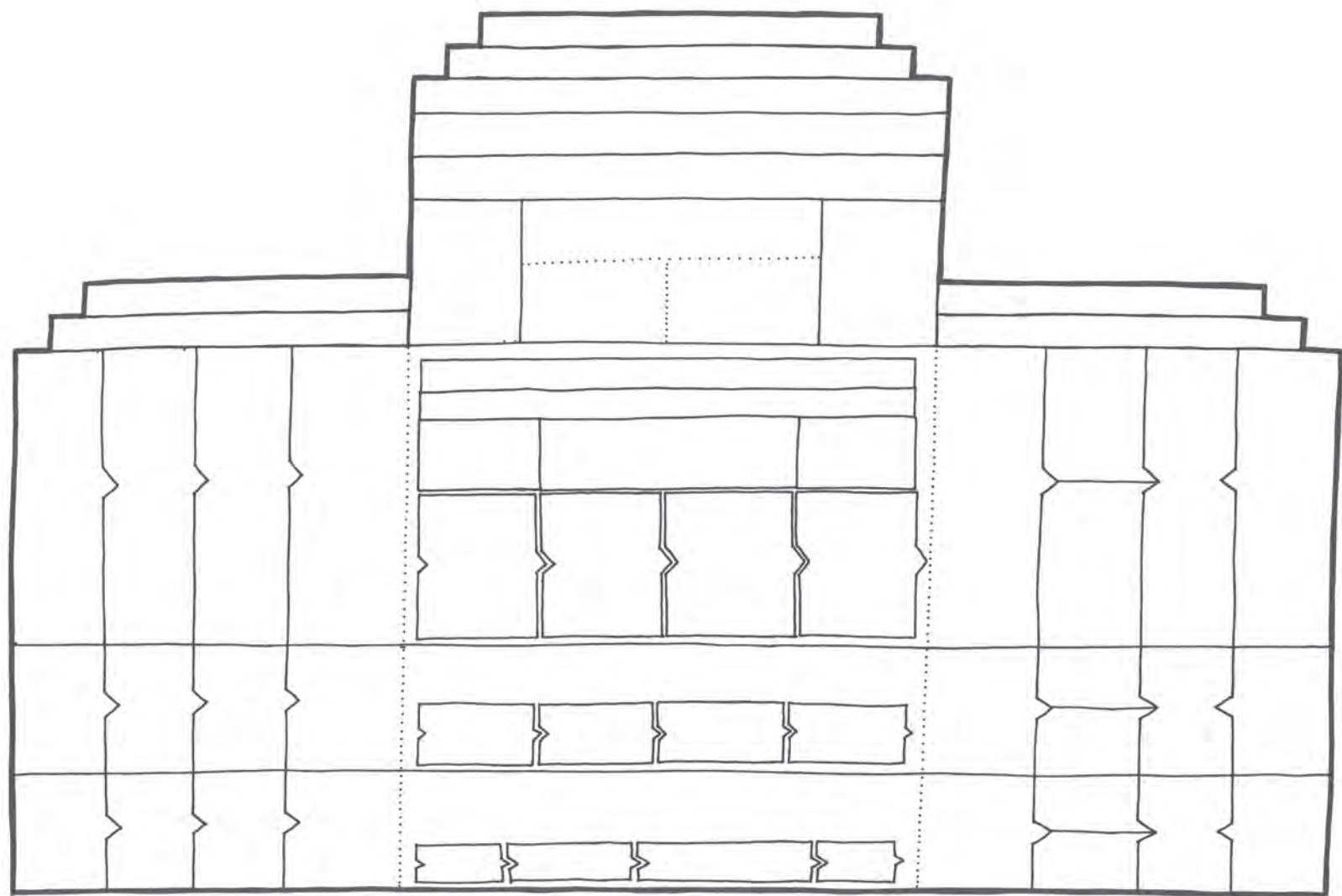
Antizipierende Aufgaben

Unter den antizipierenden Aufgaben werden meist die Aktivitäten des strategischen Marketings, der Trendforschung oder der Forschung und Entwicklung verortet. Diese blicken aus dem Unternehmen in die unterschiedlichen Umweltdimensionen und versuchen künftige und sich abzeichnende Entwicklung vorherzusehen und in entsprechende Handlungsempfehlungen und Umsetzungspläne zu übersetzen. Wie alle Steuerungsaufgaben finden sich auch die antizipierenden Aufgaben auf allen unterschiedlichen Unternehmensebenen wieder.

Schlüsselfragen

- / Welche Aufgaben beschäftigen sich mit künftigen Entwicklungen und Trends ausserhalb des Unternehmens?*
- / Welche Aufgaben beschäftigen sich mit der Marktleistungsentwicklung bzw. mit der Entwicklung künftiger Produkte und Dienstleistungen?*
- / Welche Aufgaben bringen Wissen aus den Umweltdimensionen ins Unternehmen?*



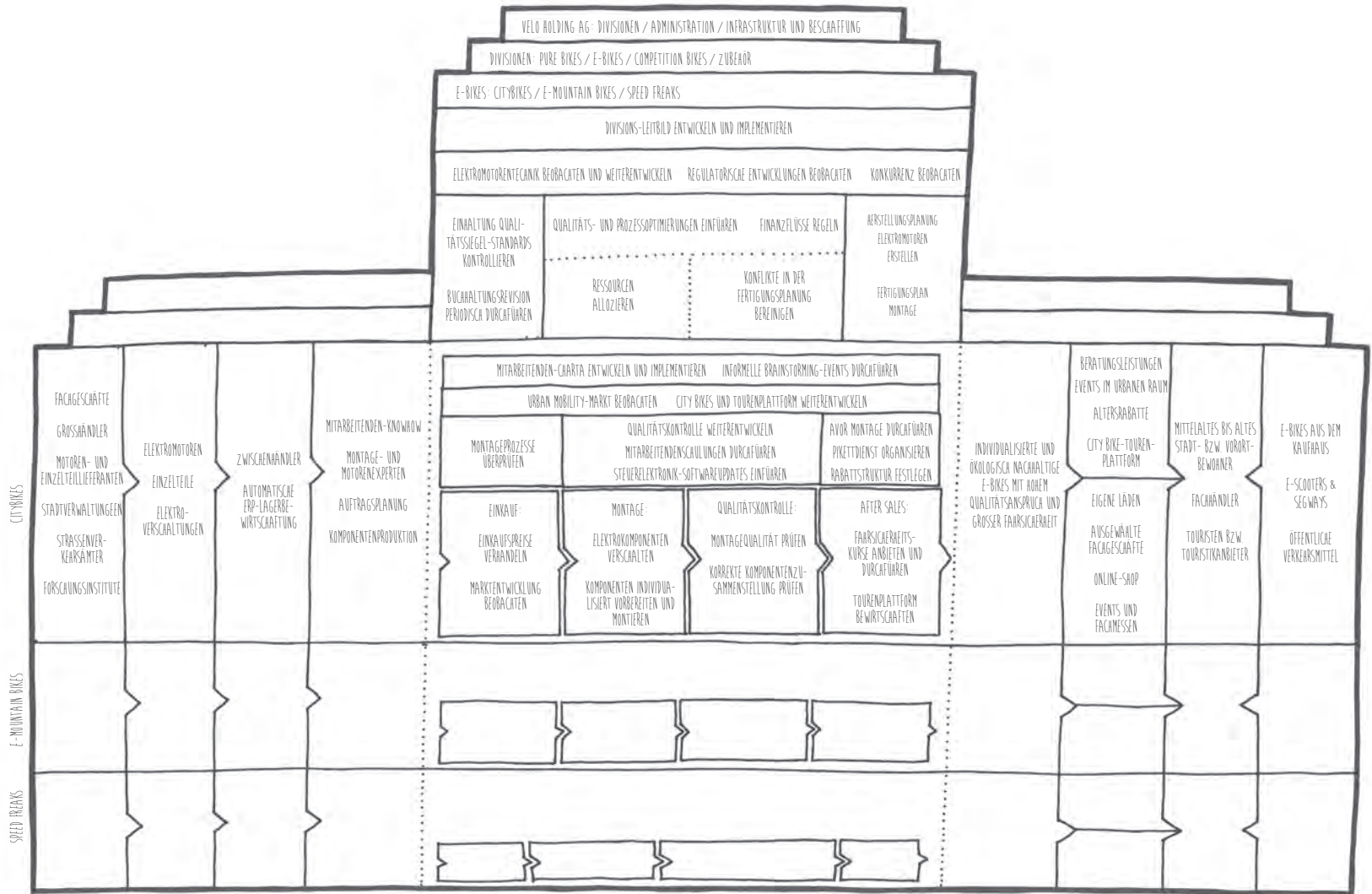


Normative Aktivitäten

Im letzten Schritt werden die erfolgskritischen Aufgaben mit normativen Charakter im Operating Model Canvas abgebildet. Diese beschäftigen sich mit den impliziten und expliziten Werten und Normen des Unternehmens. Typische Ergebnisse normativer Aktivitäten sind beispielsweise Leitbilder, Code of Conducts oder Unternehmenschartas in welchen sich die Mitarbeitenden zu festgelegten Verhaltensregeln bekennen. Es gibt jedoch neben diesen expliziten Beispielen auch implizite Werte und Normen. Diesen gehen oft Entscheidungen bzw. Verhalten einer Führungsperson in Konfliktsituationen voraus, die gegenüber den Mitarbeitenden Signalwirkung besitzen.

Schlüsselfragen

- / Welche Aktivitäten beschäftigen sich explizit mit der Schaffung Werten und Normen?*
- / Wie werden Werte und Normen kommuniziert?*
- / Welche Handlungen lassen sich als Ursprung impliziter Werte und Normen erkennen?*



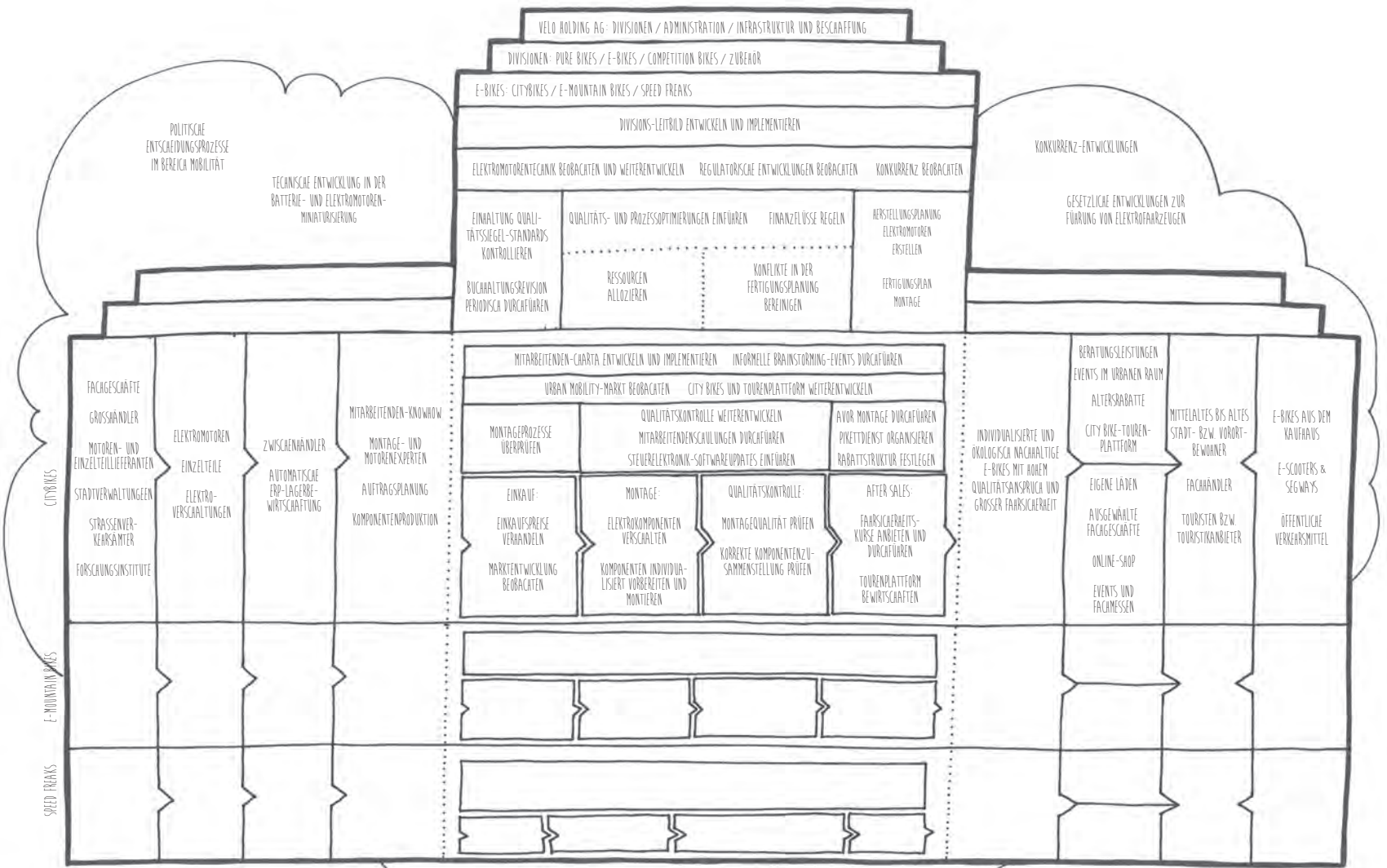


6. Welche Umweltdimensionen sind für unser Unternehmen relevant?

Kein Unternehmen ist in einem luftleeren Raum tätig. Unterschiedliche Umweltdimensionen beeinflussen permanent die Geschäftstätigkeit. Die Operating Model Canvas gibt bewusst keine einzelnen Umwelten vor, die es zu beobachten bzw. mit denen es zu interagieren gilt. Es empfehlen sich aber unterschiedliche Modelle zur Berücksichtigung, wie beispielsweise die Umwelten des St. Galler Managementmodells (Gesellschaft, Natur, Technologie, Wirtschaft) oder das STEEP-Modell (Society, Technology, Economy, Environment, Politics).

Schlüsselfragen

- / Welche Umwelten sind für das Unternehmen besonders wichtig?
- / Welche Dimensionen müssen in Zukunft stärker beachtet werden?



3

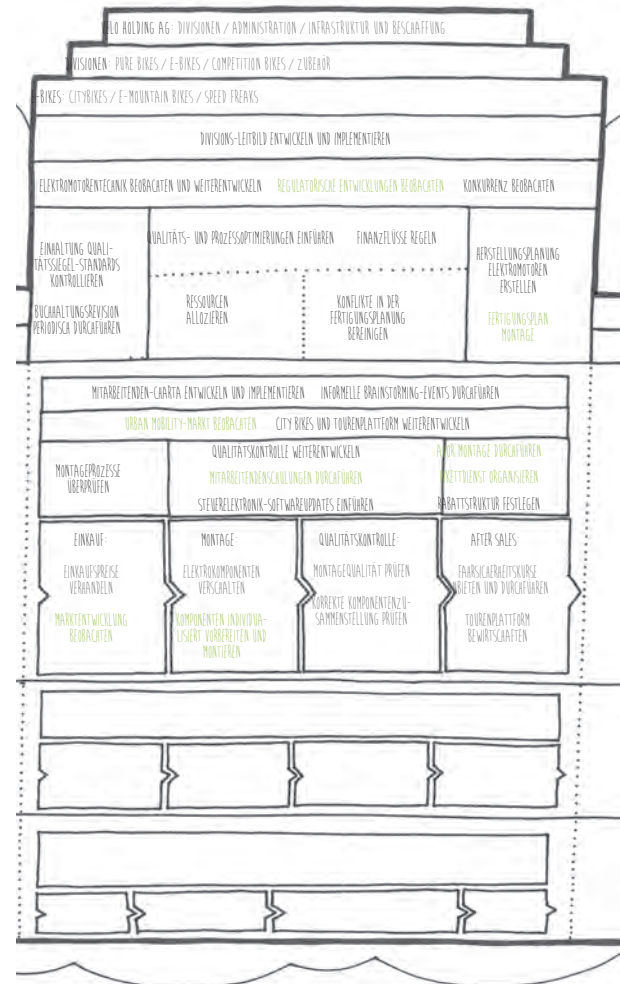
Wie weiter?

Wenn alle Schritte durchlaufen sind, liegt nun eine fertig ausgefüllte Operating Model Canvas vor Ihnen. Einen wesentlichen Nutzen des OMC sollten Sie also bereits erfahren haben. Der Prozess des Ausfüllens bzw. der intensiven Auseinandersetzung mit den durch das Modell vorgeschlagenen Dimensionen und die Diskussion mit unterschiedlichen Anspruchspartnern zeigt meist bereits auf, wo beispielsweise Lücken bestehen, welche Überschneidungen vermieden werden sollten, welche Regeln nicht restlos geklärt sind oder welche Steuerungsaufgaben für die erfolgreiche Führung entscheidenden sind.

Die ausgefüllte Canvas, die wohl meist zuerst in skizzenhafter Form vorhanden ist, kann nun zur weiteren internen Verbreitung visuell aufbereitet werden. Ein Vorschlag für die visuelle Darstellung findet sich im Anhang dieser Publikation. Für die Abbildung des gesamten Unternehmens über alle Ebenen und Bereiche hinweg lohnt es sich, die Präsentationsform im Hinblick auf die Navigation hin zu bedenken. Die Operating Model Canvas ist so konzipiert, dass die Verortung durch eine sequentielle Anordnung der einzelnen Canvases, beispielsweise in Form eines Booklets, erleichtert wird. Die Canvas kann aber selbstverständlich auch nur für ausgewählte Bereiche verwendet werden.

In der praktischen Anwendung kann die ausgefüllte OMC für unterschiedliche Zwecke verwendet werden. Beispielsweise lassen sich mit der OMC einzelne Rollen leicht und verständlich im Gesamtsystem der Organisation verorten und deren Beitrag zur Wertschöpfung Mitarbeitenden oder Kandidatinnen oder Kandidaten erläutern (siehe nebenan).

Die OMC kann aber auch Führungskräften dienen, organisationelle Schwachstellen oder Optimierungspotenziale zu erkennen. Beispielsweise lässt sich in der Canvas gut erkennen, wo unterschiedliche Geschäftsfelder oder Abteilungen in

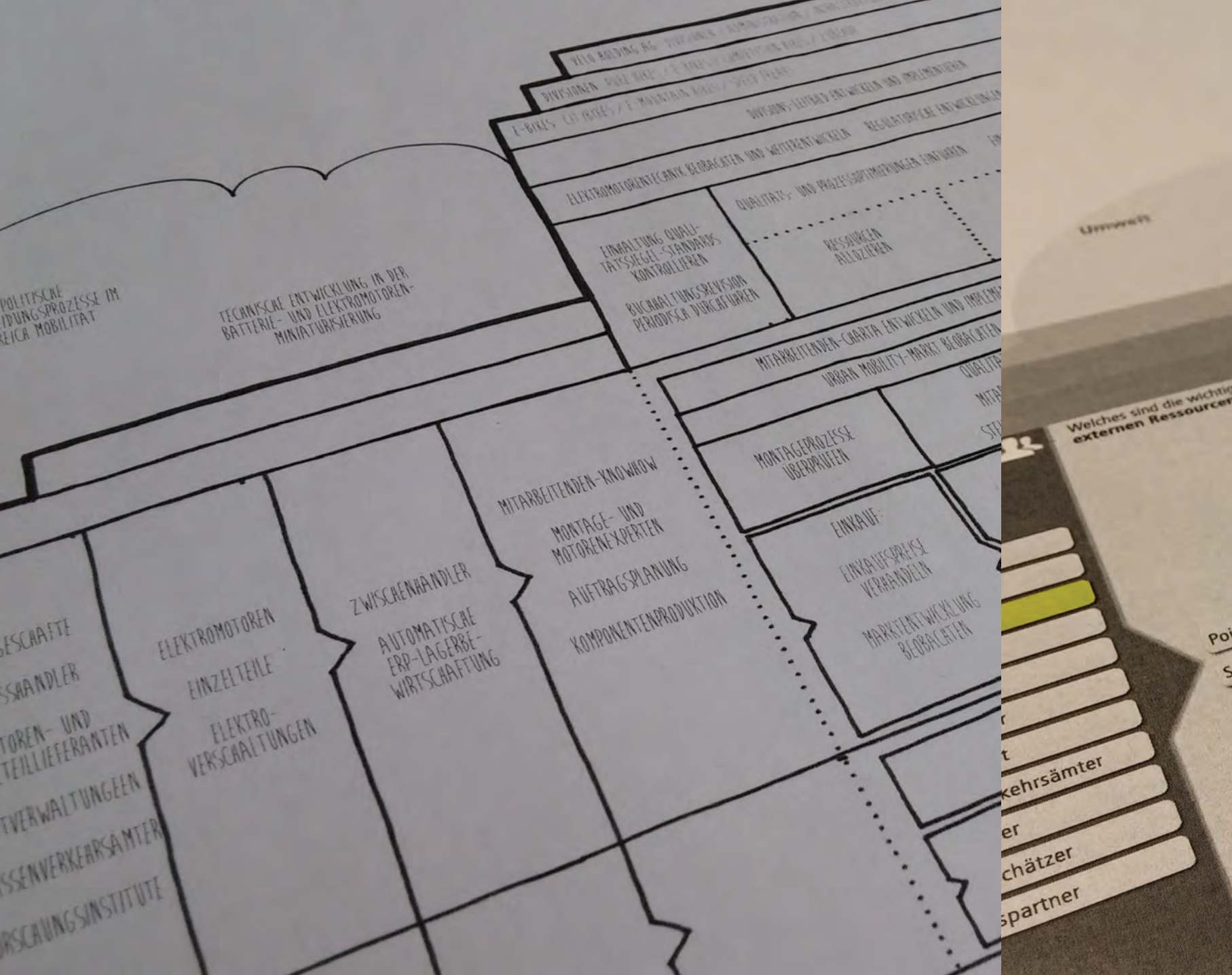


der Leistungserbringung in die Quere kommen oder wo Abstimmungsschritte zwischen einzelnen Leistungsbereichen notwendig sind, um Konflikte zu vermeiden.

Die OMC kann aber auch eingesetzt werden, wenn es darum geht neue Geschäftsprozesse zu implementieren. Die Canvas kann dabei helfen Sinn und Nutzen der Prozessanpassungen in einem grösseren Kontext, eingebettet in das Geschäftsmodell und unter Berücksichtigung der notwendigen Steuerungsaufgaben zu verdeutlichen.

Nicht zuletzt bietet die Gesamtunternehmenssicht, welche die OMC leistet, eine Vergleichsgrundlage bei Unternehmensfusionen bzw. -akquisitionen. Verantwortliche sehen in der visuellen Repräsentation der Unternehmen schneller, wo, beispielsweise, Übereinstimmungen vorhanden sind, wo organisationelle Redundanzen bestehen und wo sich die Wertangebote kreuzen.

Die Anwendungsfelder des OMC sind vielfältig. Die Canvas hilft dabei durch die Vorgabe einer wissenschaftlich und praktisch fundierten Denkstruktur.



sten
7

Welches sind die wichtigsten
Beschaffungswege?

nts-of-Sale
pezialisten-Knowhow

Persönliche Akquise
Externe Beratungsleistungen
Empfehlungen
Recruiting

Welches sind die wichtigsten
internen Knowhows?

Mitarbeitenden-Knowhow
IT-Systeme
„Guter, alter“ Kundenstamm
Gute Dokumentation
Dichtes Vertriebsnetz
Scaling Tarif
Interne Experten



4

Referenzen

Osterwalder, A. und Pigneur, Y. (2010) *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley & Sons, New Jersey

Porter, M.E. (1986) *Competition in Global Industries*. Harvard Business School Press, Boston MA

Beer, S. (1990) *Diagnosing the System for Organizations*. John Wiley & Sons, New York

Lengler, R. & Eppler, M. J. (2007) *Towards a periodic table of visualization methods for management*. IASTED Proceedings of the Conference on Graphics and Visualization in Engineering, Clearwater. FL

Müller-Stewens, G. & Lechner, C. (2011) *Strategisches Management*. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

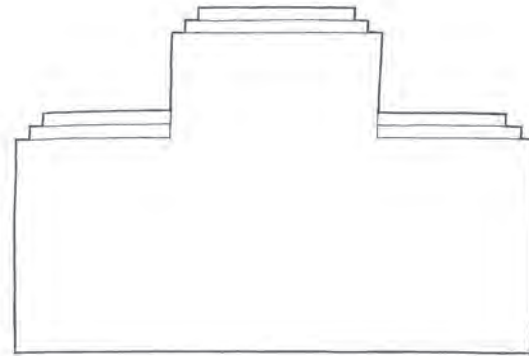
Anhang:

Visueller Baukasten

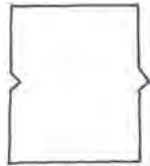
Im Folgenden ist im Sinn eines Anwendungsvorschlags ein Baukasten mit visuellen Elementen aufgeführt. Diese können zur Visualisierung der unterschiedlichen Beziehungen, Elementen und Entitäten der Operating Model Canvas verwendet werden.

OMC-Elemente

Unternehmensebenen



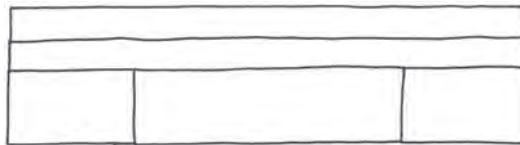
Wertschöpfungsschritte



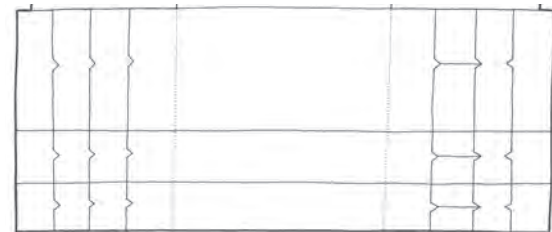
Umwelt



Steuerungsebenen



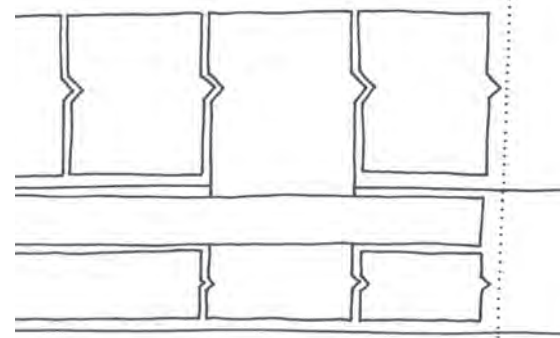
Geschäftsmodell-Elemente



Markierte, erfolgskritische Aufgabe als Teil einer Rolle

MITARBEITENDEN-CHARTA ENTWICKELN UND IMPLEMENTIEREN		INFORMELLE BRAINSTORMING-EVENTS DURCHFÜHREN	
URBAN MOBILITY-MARKT BEOBSACHTEN		CITY BIKES UND TOURENPLATTFORM WEITERENTWICKELN	
MONTAGEPROZESSE ÜBERPRÜFEN	QUALITÄTSKONTROLLE WEITERENTWICKELN MITARBEITENDENSCHULUNGEN DURCHFÜHREN STEUERELEKTRONIK-SOFTWAREUPDATES EINFÜHREN		AVOR-MONTAGE DURCHFÜHREN PIKETTDIENST ORGANISIEREN RABATTSTRUKTUR FESTLEGEN
EINKAUF: EINKAUFSPREISE VERHANDLEN MARKTENTWICKLUNG BEOBSACHTEN	MONTAGE: ELEKTROKOMponenten VERSCHALTEN KOMponenten INDIVIDUA- LISIERT VORBEREITEN UND MONTIEREN	QUALITÄTSKONTROLLE: MONTAGEQUALITÄT PRÜFEN KORREKTE KOMponentENZU- SAMMENSTELLUNG PRÜFEN	AFTER SALES: FAHRSCHEBEREITS- KURSE ANBIETEN UND DURCHFÜHREN TOURENPLATTFORM BEWIRTSCHAFTEN

Überschneidungen einzelner Bereiche der unterschiedlicher strategischer Geschäftsfelder



Erfolgskritische Aufgabe mit Verbindung zu höherer Rekursionsebene (+1 Rekursionsebene)

MITARBEITENDEN-CHARTA ENTWICKELN UND IMPLEMENTIEREN		INFORMELLE BRAINSTORMING-EVENTS DURCHFÜHREN	
URBAN MOBILITY-MARKT BEOBSACHTEN		CITY BIKES UND TOURENPLATTFORM WEITERENTWICKELN ⁺¹	

