

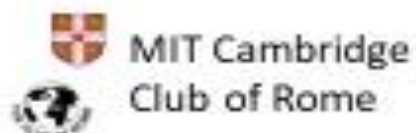
Target Operating Model

Prof. Dr .Claus W. Gerberich



Familienunternehmen
Maschinenbau

Maschinenbau
TU Karlsruhe



Vorstand / Geschäftsführung



Management Holding

GERBERICH CONSULTING



Investor
Business Angel



Werkzeugmacher

Betriebswirtschaft
Uni Mannheim



Sloan School MIT
Senior Research Fellow

Gerberich Maschinenfabrik
Geschäftsführender
Gesellschafter



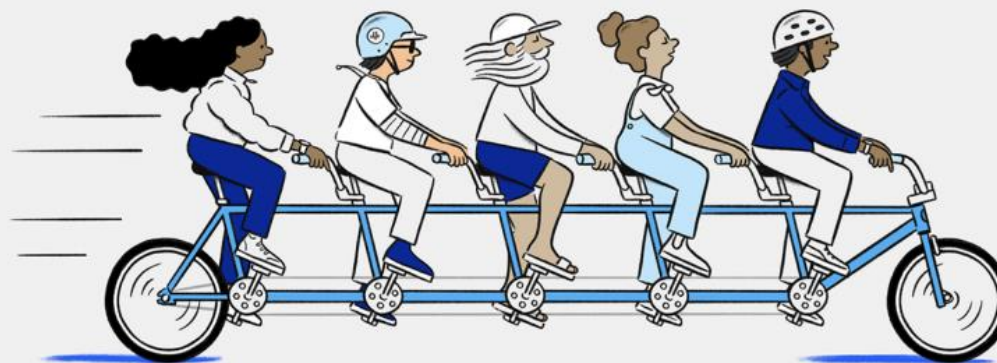
Professuren /Lehrtätigkeiten

Uni Rotterdam
Donau Uni Krems
Université de Fribourg



Uni Innsbruck
Freie Uni Bozen
MIT
HSG St. Gallen

Target Operating Model





Target Operating Model

- Viele Unternehmen und Institutionen müssen ihre Prozesse, Systeme oder die gesamte Organisation optimieren.
- Um die Anforderungen aus Vision und Strategie greifbar zu machen, wird immer häufiger ein sogenanntes Target Operating Model entworfen.
- Die verschiedenen relevanten Aspekte werden integriert, eine ganzheitliche Lösung wird angestrebt
- Strategische und operative Aspekte sind verknüpft

Target Operating Model

- **Target Operating Model: Vision und Strategie greifbar machen**

- Einordnung eines Target Operating Models

- Viele Unternehmen und Institutionen müssen ihre Prozesse, Systeme oder die gesamte Organisation optimieren. Um die Anforderungen aus Vision und Strategie greifbar zu machen, wird immer häufiger ein sogenanntes Target Operating Model entworfen. Alle Informationen zu Aufbau, Entwicklung und Implementierung eines Target Operating Model finden Sie hier.

- **Was ist ein Target Operating Model: Definition**

- Ein Target Operating Model, kurz TOM oder auf Deutsch „Zielbetriebsmodell“, dient der Definition und Dokumentation von künftigen Optimierungsstrategien für ein Unternehmen und umfasst eine oder mehrere Dimensionen. Diese können Prozesse, Einsatzfähigkeiten, Mitarbeiter oder die Infrastruktur der Organisation sein. Hinzu kommen unterschiedlich zu wählende Detaillierungsstufen, die von einer groben Skizzierung einer Strategie bis hin zu einem detaillierten Rahmen, der alle Veränderungstätigkeiten darlegt, reichen können.
- Das Target Operating Model stellt die Verbindung zwischen Vision und Strategie und der Organisationsstruktur dar. Die Organisationsstruktur wiederum besteht aus Technologie, Mitarbeitern und Prozessen. Daraus leiten sich wiederum Governance und Steuerungsmodell (Reporting) ab (s. Abb. 1).
- Meist haben verschiedene Anspruchsgruppen auch differenzierte Erwartungen an die zukünftige Aufstellung eines Unternehmens. Ein TOM kann viele dieser Erwartungen umfassen. Grundsatz für die Erarbeitung eines TOMs ist die Inbezugnahme der aktuellen betrieblichen Führung, um notwendige Veränderungen klar darstellen zu können. Für den Erfolg eines TOMs ist vor allem wichtig, Zweck und Umfang mit allen Anspruchsgruppen abzustimmen, damit eine effiziente und effektive Umsetzung des Modells auch tatsächlich erreicht werden kann.

Target Operating Model

-
- Target Operating Model Template
 - Die Unternehmensberatung Deloitte hat einen Ansatz entwickelt, der es Unternehmen mittels verschiedener Szenarien erleichtern soll, ein spezifisches TOM zu designen. Die Schlüsselkomponenten eines TOM sind individuell an der Unternehmensstrategie ausgerichtet. Das Vorgehen gliedert sich in sechs Kategorien:
 - **Optimierung: Größe, Form, Struktur und Leistung des Unternehmens können durch das TOM optimiert werden.**
 - **Vorbereitung auf die Transformation: Identifikation von Lücken zwischen dem aktuellen und dem Zielzustand des Unternehmens sowie die Bestimmung von Abhängigkeiten und Wirkung der Veränderung.**
 - **Konsolidierung: Verschiedene Geschäftsbereiche oder Divisionen sollen zusammengebracht werden. Dadurch wird die Ausrichtung der Schlüsselkomponenten (Mensch, Kultur, Technologie, Prozesse, etc.) sichergestellt.**
 - **Strategischer Planer: Für die operative Umsetzung der neuen Geschäftsstrategie bedarf es einer klaren Kommunikation der Prinzipien und Ziele.**
 - **Konsensfindung: Das TOM sollte ein konkretes Set an Strukturansichten beinhalten.**
 - **Reduktion von Kosten: Identifikation von Kostensenkungspotenzial und unternehmensbezogenen Ineffizienzen.**



Target Operating Model

- Damit eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung des TOMs im Unternehmen gelingt, sollten vor der Entwicklung des zukünftigen Zielbetriebsmodells diese sechs wesentlichen Schritte realisiert werden:
- CEOs und Manager sollten involviert werden: TOMs, die in Zusammenarbeit mit CEOs und leitenden Managern entwickelt werden, gelten als deutlich erfolgreicher. Das engagierte Führen dieses Wandlungsprozesses weckt die Begeisterung der Mitarbeiter. Die Vision lässt sich somit besser innerhalb des Unternehmens „verkaufen“.
- Aufbau einer gemeinsamen Sprache: Das Kernteam besteht aus mehreren Mitarbeitern. Jeder dieser Mitarbeiter interpretiert die Definition und die Prioritäten eines TOMs anders. Häufig kommt es vor, dass die Dinge gleich benannt werden und dennoch differenziert gemeint sind oder eben verschiedene Begrifflichkeiten für ein und denselben Umstand verwendet werden. Eine gemeinsame Sprache erleichtert die Zusammenarbeit.
- Übereinstimmung der Gestaltungsprinzipien und der kritischen Erfolgsfaktoren: Alle Mitglieder des Kernteams müssen sich bei der Bestimmung der Schlüsselkomponenten und des Zeitplans einbringen, um besser verstehen zu können, was wichtig ist und was nicht.
- Den Treiber erstellen: Es sollte klar benannt werden, warum die beschlossenen Veränderungen notwendig sind, um ein Gefühl der Dringlichkeit im Unternehmen zu schaffen. Die Mitarbeiter müssen sich mit dem Treiber und den dazugehörigen Visionen auseinandersetzen - idealerweise in Gesprächen.
- Die Vision vermarkten: Wie wird die zukünftige Transformationsorganisation sein? Wie wird es sich anfühlen, dort zu arbeiten? Welche Chancen oder Verhaltensweisen werden den Mitarbeitern zugutekommen? All diese Fragen müssen in der Vision glaubwürdig und motivierend dargestellt sein.
- Das aktuelle Betriebsmodell dokumentieren: Die Dokumentation soll keineswegs Monate in Anspruch nehmen oder perfekt ausgearbeitet sein. Wichtig ist, das aktuelle Betriebsmodell zu verstehen, um zusätzliche Möglichkeiten bewerten und den Nutzen als eine Art Erfolgsbarometer abbilden zu können.

Target Operating Model

- **Zielbetriebsmodell – Vorteile**
- Durch die Digitalisierung ist es für Unternehmen weltweit heute unverzichtbar, schnell auf unterschiedliche Marktveränderungen reagieren zu können. Festgefahrene Prozesse und Strukturen können Firmen dabei jedoch im Weg stehen. Hier kann das Target Operating Model helfen:
- Mit Hilfe des Target Operating Models wird statt der aufgezwungenen Veränderung ein gemeinsames Ziel in den Vordergrund gestellt.
- Durch seine Transparenz und detaillierte Beschreibung wird der Transformationsprozess für jeden Mitarbeiter klar und nachvollziehbar.
- Die Anpassungen am Unternehmen können mit Hilfe der Roadmap organisiert und strukturiert durchgeführt werden.
- Der Erfolg der Umsetzung lässt sich anhand der in Zahlen übersetzten Milestones messen.

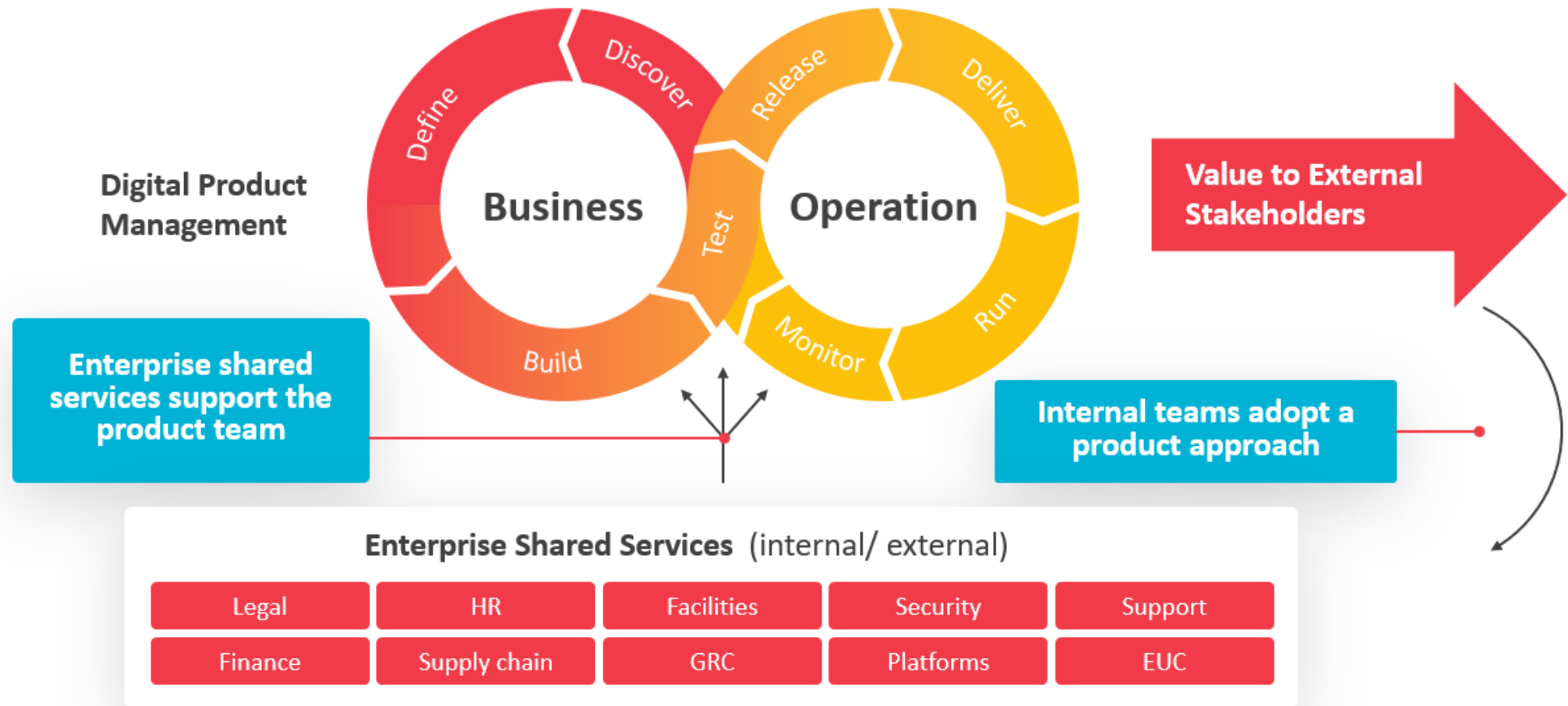
Target Operating Model

- Damit der Einsatz eines Target Operating Models auch wirklich erfolgreich ist, müssen einige Schritte beachtet werden.
- Klare Zielsetzung: Die Erwartungen an ein neu aufgestelltes Unternehmen sind von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich. Ein umfassender Austausch über Prioritäten und Ziele des Target Operating Models ist dementsprechend für eine effektive sowie effiziente Umsetzung des Models unverzichtbar.
- “Leading by example”: Damit das Target Operating Model so erfolgreich wie möglich ablaufen kann, ist es wichtig, dass CEOs und andere Führungskräfte an der Entwicklung der Roadmap sowie des Zielzustandes beteiligt sind. Wenn engagiertes Führungspersonal hinter dem Wandlungsprozess steht, können so mehr Mitarbeiter für den Umschwung begeistert werden. Dies erleichtert außerdem die Implementierung von neuen Prozessen in alten und oft festgefahrenen Strukturen.

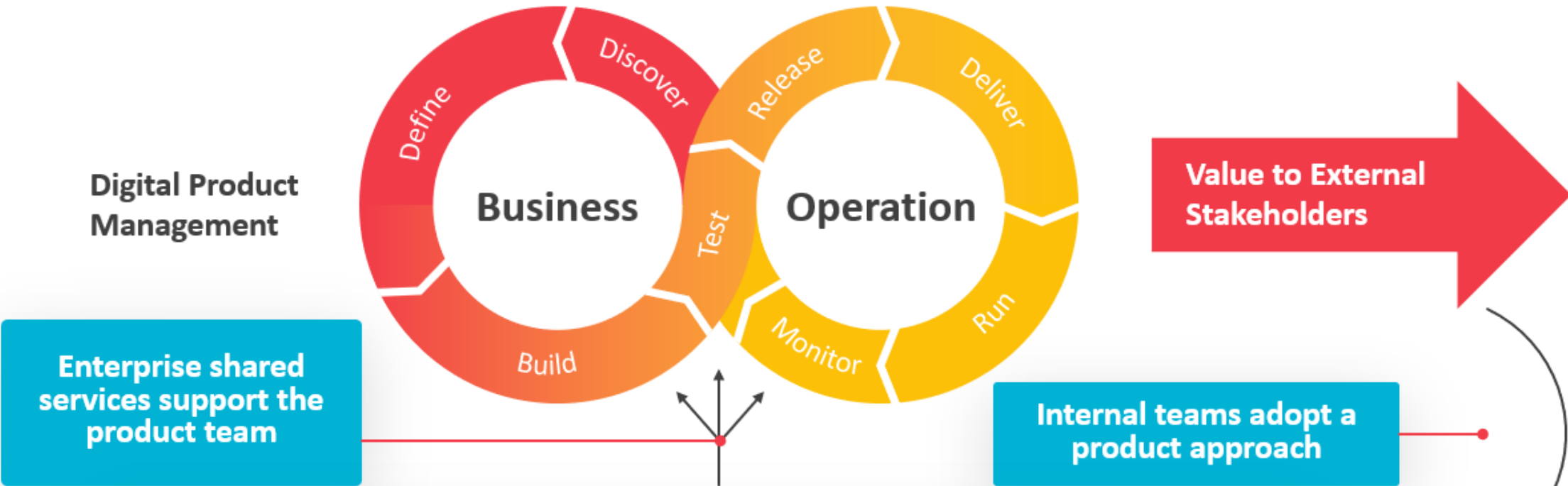
Target Operating Model

- Analyse des Istzustands: Es gibt kein Ziel ohne Start. Das bedeutet, dass die Ausgangs-Basis erst ausführlich analysiert werden muss, bevor man das Zielszenario definieren kann. Eine SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) hilft dabei, die größten Stärken sowie Schwächen eines Unternehmens zu erfassen. Auch ein direkter Vergleich zu Konkurrenzfirmen ist dabei sehr wichtig. Außerdem sollte sich das Unternehmen als “Großes Ganzes” sehen, so dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in allen Abteilungen sich schlussendlich im Target Operating Model und Zielszenario wiederfinden kann.
- Ausarbeitung der Roadmap: Beim Erstellen der Roadmap geht es ganz bewusst darum, den Finger in die Wunde zu legen und Schwachstellen sowie Fehler im eigenen System zu erkennen. Nur wenn ein Unternehmen diese Punkte benennt, können die richtigen Anpassungen vorgenommen und in messbare Teilziele übersetzt werden. Diese Milestones sind Anhaltspunkte und beschreiben, wie die Transformation ablaufen sollte.
- Wenn all diese Schritte befolgt werden, sollte einer Umsetzung der Unternehmensziele nichts mehr im Weg stehen. (kf)

TARGET OPERATING MODEL



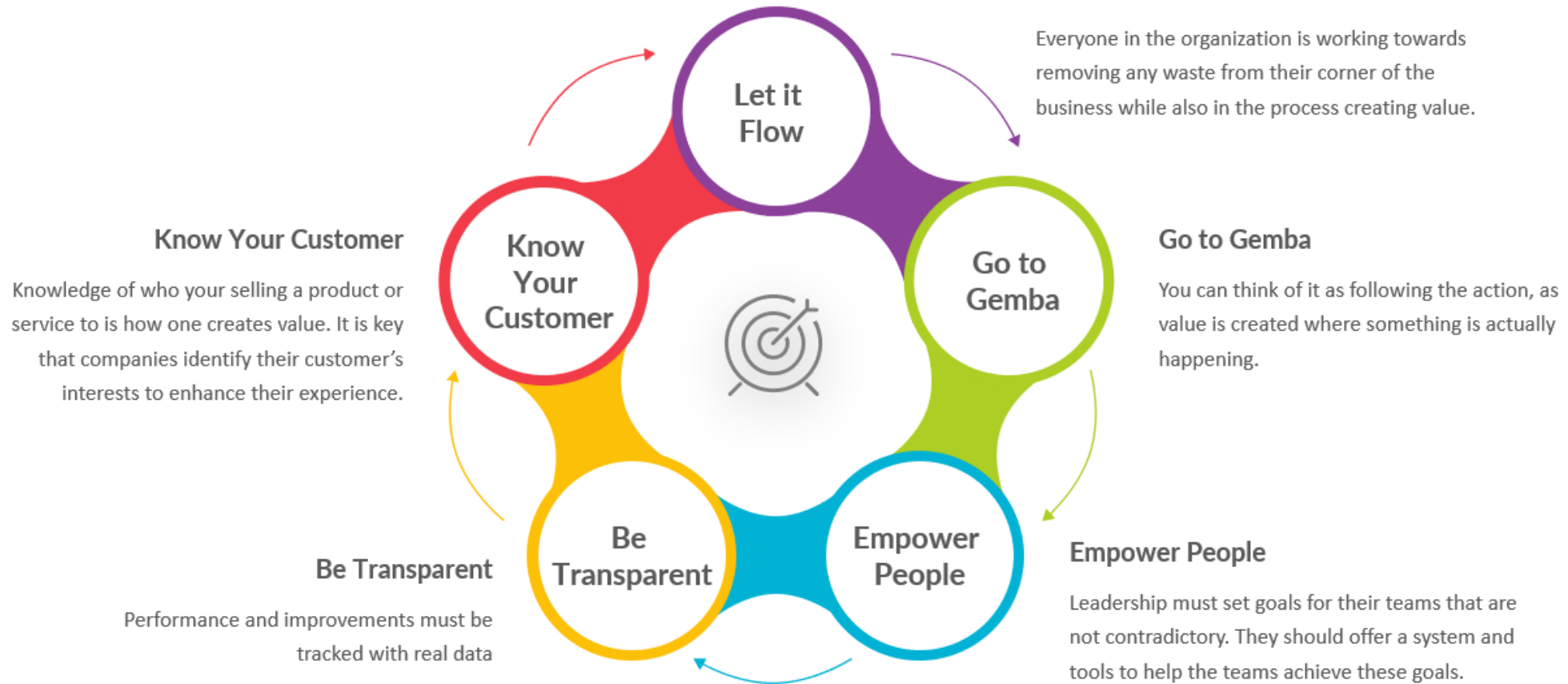
TARGET OPERATING MODEL



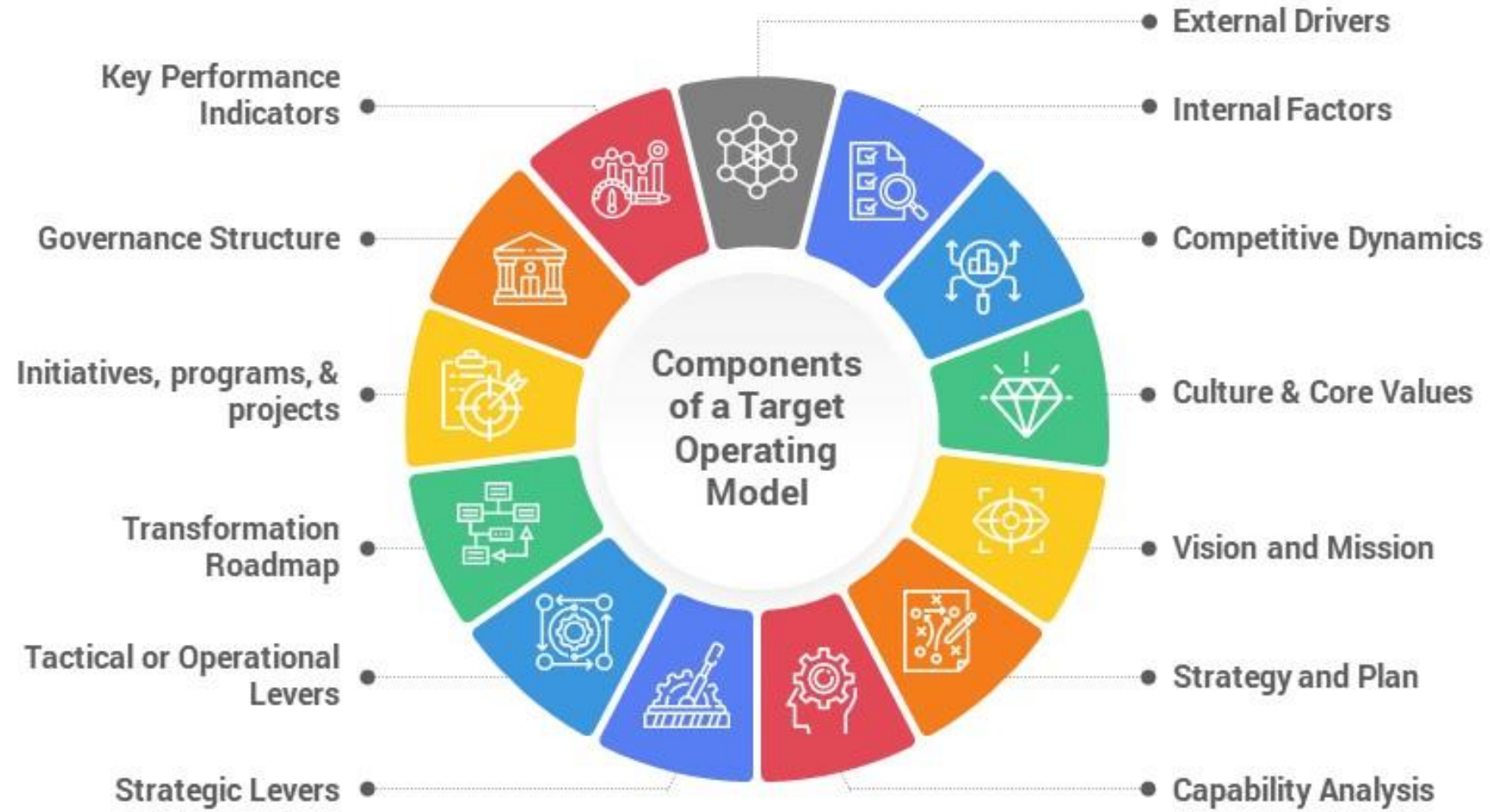
Enterprise Shared Services (internal/ external)

Legal	HR	Facilities	Security	Support
Finance	Supply chain	GRC	Platforms	EUC

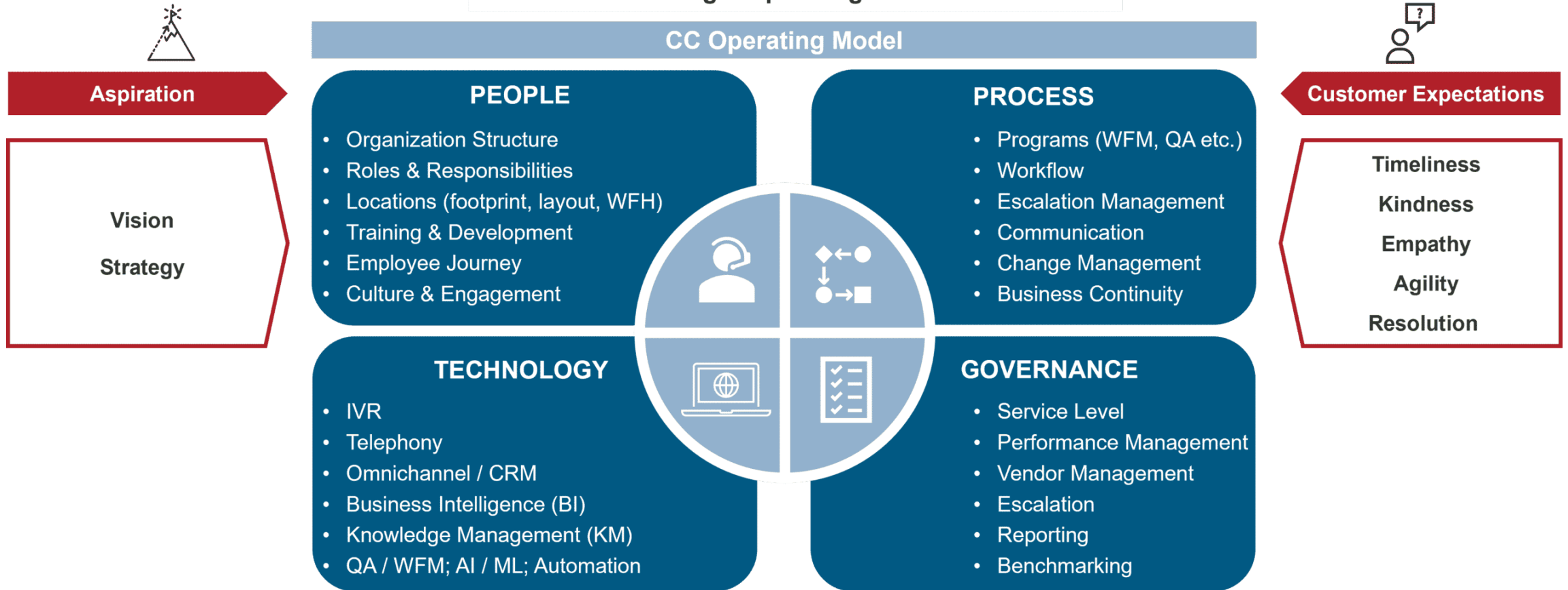
TARGET OPERATING MODEL



Components of a Target Operating Model









Contact Center Target Operating Model Framework



Our Customer Service Philosophy

- 1) Prioritize the creation of a differentiated customer & employee experience
- 2) Build a foundational commitment to improve service incrementally every day
- 3) Balance customer needs for speed, quality and resolution

KPMG Target Operating Model

	What does it do for me?	What's inside
 Functional process	<p>This frames your world. Everything that happens is part of a process.</p>	<p>Hundreds of predefined processes for Finance, HR, IT, Customer Operations, Procurement, Supply Chain, Cyber and Risk.</p>
 People	<p>Who does what, the reporting lines, required skill sets, role and responsibilities.</p>	<p>Organisation and job definitions with process connections.</p>
 Service delivery model	<p>What will get done and where. Identification of what capabilities are delivered and how.</p>	<p>Shared service center, centers of excellence and outsourcing operating models to optimise service delivery.</p>
 Technology	<p>The environments, applications and integrations that enable and automate process.</p>	<p>Reference cloud architecture, pre-built integrations, pre-built conversions and thousands of test scripts.</p>
 Performance insights & data	<p>What will be reported and how. Defines the information requirements, KPI framework to optimise decision making.</p>	<p>KPI's, process performance indicators and enhanced reporting, beyond the vendor supplied reports to satisfy your organisation.</p>
 Governance	<p>How will it be overseen. Defines risks and controls for every process, plus segregation of duties, access rules and policies.</p>	<p>Risk and internal controls for every process, plus segregation of duties reference and policy identification.</p>

Die Bedeutung von TOM

- Was ist ein Target Operating Model (TOM) und warum ist es wichtig?
- Ein Target Operating Model (TOM) definiert, wie ein Unternehmen in Zukunft funktionieren soll, um strategische Ziele zu erreichen. Es beschreibt alle relevanten Aspekte wie Prozesse, Technologien, Menschen und organisatorische Strukturen, die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie entscheidend sind.
- TOMs sind besonders in Zeiten des digitalen Wandels wichtig. Sie ermöglichen es Unternehmen, agil zu bleiben, wechselnde Herausforderungen des Marktes zu bewältigen und neue Geschäftsmodelle schnell umzusetzen.
- Beispiel: Ein Unternehmen, das von traditionellen Vertriebswegen auf eine E-Commerce-Plattform umstellt, benötigt ein neues TOM, um Prozesse und Technologien auf die Bedürfnisse des Online-Marktes abzustimmen.

Target Operating Model

- Welche Komponenten umfasst ein Target Operating Model?
- Die wichtigsten Bausteine eines TOM sind Prozesse, Technologien, Organisation und Steuerung sowie Menschen und Kompetenzen. Diese Komponenten sollten miteinander in Einklang gebracht werden, um das Unternehmen effizient und flexibel zu gestalten.
- Prozesse: Automatisierung und Optimierung sind Schlüsselbegriffe. Durch standardisierte und automatisierte Prozesse können Ressourcen effizienter eingesetzt werden.
- Technologien: Digitale Tools, IT-Systeme und Automatisierungslösungen spielen eine zentrale Rolle.
- Organisation und Steuerung: Hier geht es darum, wer welche Entscheidungen trifft und wie Teams strukturiert sind.
- Menschen und Kompetenzen: Welche Fähigkeiten sind notwendig, um das Modell zum Laufen zu bringen?

Target Operating Model

- Wie gestaltet man die Zielprozesse im TOM?
- Bei der Prozessgestaltung im TOM geht es darum, bestehende Prozesse zu prüfen und sie gegebenenfalls zu optimieren oder neu zu definieren. Bewertet werden insbesondere:
 - Produktivität
 - Wirtschaftlichkeit
 - Zuverlässigkeit
 - Sicherheit
 - Flexibilität
 - Qualität
- Prozesslandkarten helfen, den aktuellen Zustand zu visualisieren und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Hierbei ist es wichtig, kritische Prozesse (etwa in der Lieferkette) im Detail zu analysieren und Lösungen für Engpässe zu finden.

Target Operating Model

- Welche Rolle spielt Technologie im Target Operating Model?
- Technologie ist ein wesentlicher Treiber für das TOM, insbesondere in der Digitalisierung. Ein modernes TOM muss flexibel genug sein, um neue Technologien wie Cloud-Lösungen, KI, Machine Learning oder Big Data zu integrieren. Die Auswahl der richtigen Technologien hängt davon ab, welche Prozesse unterstützt werden sollen und welche Systeme kompatibel sind.
- Beispiel: Ein Finanzdienstleister implementiert eine KI-gesteuerte Analyseplattform, die Echtzeitdaten über Kundenverhalten sammelt und auswertet, um personalisierte Angebote zu erstellen.

Target Operating Model

- Wie bestimmt man die benötigten Kompetenzen und Rollen für das TOM?
- Ein TOM erfordert spezielle Fähigkeiten und Kompetenzen. Es entstehen neue Rollen im Unternehmen. Das Aufgabenprofil von Stelleninhabern muss neu festgelegt und die Mitarbeitenden müssen gegebenenfalls umgeschult werden.
- Ein Kompetenzmodell hilft dabei, die erforderlichen Fähigkeiten zu identifizieren und gezielte Schulungs- oder Einstellungsstrategien zu entwickeln.
- Beispiel: Wenn ein Unternehmen eine neue CRM-Plattform einführt, müssen Mitarbeitende geschult werden, diese effektiv zu nutzen und Kundeninteraktionen mit dem neuen System abzustimmen.

Target Operating Model

- Die Implementierung des TOM wird durch eine zentrale Governance-Struktur gesteuert, die Entscheidungswege und Verantwortlichkeiten definiert.
- Ein Lenkungsausschuss trifft strategische Entscheidungen und überwacht den Fortschritt, während ein Projektmanagement-Office (PMO) die operativen Aktivitäten koordiniert. Über definierte Erfolgskennzahlen (KPIs) und regelmäßiges Monitoring wird der Fortschritt überprüft.
- Ein Lenkungsausschuss ist eine Gruppe von Entscheidungsträgern, die strategische Entscheidungen für Projekte, Programme oder Initiativen trifft und überwacht. Mitglieder des Lenkungsausschusses sind meist:
 - Vertreter der Geschäftsführung oder des Managements
 - technologische Experten
 - Betriebsleitung
 - Sie müssen entscheiden, welche Themen, Programme und Projekte initiiert und vorangetrieben werden sollen. Insbesondere muss der Lenkungsausschuss sicherstellen, dass alle Ergebnisse aus den Projekten zusammenpassen und rechtzeitig vorliegen.
- Die Planung und Umsetzung der Maßnahmen erfolgt durch Projekte, für welche die Projektleitung und die Projektteams die Verantwortung tragen.

Target Operating Model

- Wie überprüft man den Erfolg des neuen Operating Models?
- Ein funktionierendes TOM ist auf Kennzahlen (KPIs) angewiesen, die den Erfolg des Modells messbar machen. Die KPIs sollen zeigen:
 - Produktivität und Wirtschaftlichkeit der Prozesse
 - Technologieakzeptanz
 - Mitarbeiterzufriedenheit
 - Kundenfeedback
 - Monitoring-Tools und regelmäßige Reviews helfen, die Performance des TOM kontinuierlich zu verbessern.
- Beispiel: Ein Callcenter verfolgt KPIs wie Anrufabwicklungsgeschwindigkeit und Kundenzufriedenheit und passt das Operating Model bei negativen Entwicklungen flexibel an.
- Mit einem KPI-Dashboard visualisieren Sie Ihre Kennzahlen, um Erfolge sichtbar zu machen.

Target Operating Model

Unklare Zielsetzung und fehlende Strategie

Ohne eine klare Vision und präzise formulierte Ziele für das TOM besteht die Gefahr, dass der Prozess ins Stocken gerät und die Umsetzung chaotisch und unsystematisch erfolgt.

Ein schwammig definiertes TOM kann zu Fehlentscheidungen und unzusammenhängenden Maßnahmen führen, was die Zielgenauigkeit der Maßnahmen und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeinträchtigt.

Target Operating Model

Widerstand gegen Veränderungen

Mitarbeitende und Führungskräfte könnten Veränderungen gegenüber skeptisch sein, vor allem wenn sie Unsicherheit oder Risiken für ihre eigenen Rollen wahrnehmen.

Ohne ein effektives Change-Management kann es zu Widerständen kommen, die die Implementierung verzögern und die Akzeptanz des TOM untergraben.

Änderungs-
management

Dokumentation

Beschwerde-
management

Unterstützende
Prozesse

Kundenanforderungen ermitteln und erfüllen (Marketing, Vertrieb)

Produkte und Dienstleistungen entwickeln (Produktentwicklung)

Kernprozesse

Herstellung von Produkten und Erbringung von Dienstleistungen
(Produktion, Logistik, Qualitätssicherung)

Beschaffung
von Material
und Maschinen

Kontrolle von
externen Partnern

Steuerung
nichtkonformer
Ergebnisse

Unterstützende
Prozesse



Beschreibung Teilprozess: Test durchführen	Verantwortlich Process Owner	
	Eingaben Input	
	Ergebnisse Output	
	Abfolge Wechselwirkungen	
	Leistungsindikatoren Bewertungskriterien	
	Messung, Bewertung Methoden, Verfahren	
	notwendige Ressourcen	
	Risiken Chancen	
	Änderungen Verbesserungen	

Target Operating Model

- Relevante Prozesse identifizieren
- Analyse der Kundenbedürfnisse und Kundenanforderungen
- Analyse und Übertragung neuer gesetzlicher Regelungen und behördlicher Anforderungen
- Ermittlung der Kundenzufriedenheit
- Analyse der Kundenbeschwerden und Reklamationen
- Konzeption von Produkten und Dienstleistungen
- Spezifikation der Funktionen und Merkmale von Produkten und Dienstleistungen
- Einbeziehung von Kunden in die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen
- Durchführung von Produkttests und Markttests
- Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen für Produktion und Serienfertigung
- Dokumentation der Produkt- und Dienstleistungsspezifikation
- Bearbeitung von Änderungen oder Verbesserungen bei Prozessen

Target Operating Model

- Zusammenarbeit mit Lieferanten
- Wareneingangsprüfung
- Vorbereitung und Schaffung der notwendigen Ressourcen und Rahmenbedingungen
- Fertigung, Herstellung, Montage, Produktion, Transport, Lagerung von Produkten sowie Vorbereitung und Erbringung von Dienstleistungen
- Prüfung und Messung der Qualität im Herstellprozess sowie bei der Erbringung von Dienstleistungen
- Dokumentation des Herstellprozesses und der Qualitätsprüfungen
- Bearbeitung von Fehlern, Mängeln und nichtkonformen Produkten und Dienstleistungen (Nachbearbeitung, Aussortierung, Sonderfreigabe)
- Prüfung von Messverfahren, Messmitteln, Messeinrichtungen
- Information, Schulung und Training für die Mitarbeiter
- Wartung und Instandsetzung von Ressourcen (Maschinen, Anlagen, IT-Systeme, Gebäude, Einrichtungen)
- Produktbeobachtungen nach Inverkehrbringen
- After-Sales-Services für Kunden
- Rücknahme, Entsorgung oder Recycling von Produkten
- Dokumentation von Prozessen und qualitätsrelevanten Abläufen, Informationen und Sachverhalten
-