



Hartmut F. Binner

Ganzheitliche Businessmodell- Transformation

Systematische Prozessdigitalisierung
mit der Unterstützung
des MITO-Methoden-Tools

EBOOK INSIDE



Springer Vieweg

Ganzheitliche Businessmodell-Transformation

Hartmut F. Binner

Ganzheitliche Businessmodell- Transformation

Systematische Prozessdigitalisierung mit
der Unterstützung des MITO-Methoden-
Tools

Hartmut F. Binner
Prof. Binner Akademie
Hannover, Deutschland

ISBN 978-3-658-30232-0 ISBN 978-3-658-30233-7 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30233-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung: Martin Börger

Springer Vieweg ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort

Die Frage, ob ein weiteres MITO-Organisation 4.0-Buch zur ganzheitlichen Businessmodell-Entwicklung und -Gestaltung zu den im Literaturverzeichnis genannten bereits erschienenen 5 MITO-Bücher veröffentlicht werden sollte, ist relativ einfach zu beantworten. Die immer umfassender und anspruchsvoller werdenden Cloud-Service-Dienste von unterschiedlichen Anbietern mit Einbindung in die unternehmensspezifische digitale Businessplattform ermöglichen eine bisher nicht gekannte Vernetzung von Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern, Produkten, Dienstleistungen, Mitkonkurrenten und allen weiteren Stakeholdern in Echtzeit. Nach Aussagen dieser Cloud-Dienste-Anbieter beziehen sich ihre Cloud-Lösungen immer auf die Verbesserungen des Kundennutzens in der horizontalen Wertschöpfungskette ohne allerdings dabei die funktionsorientierten Organisationsbarrieren in den Unternehmen in Frage zu stellen, dem sie ihre Cloud-Dienste anbieten.

Nach wie vor findet eine konsequente Prozessorientierung in den Unternehmen trotz dieser digitalisierungsgetriebenen Entwicklung nicht statt. Zwar wird in immer neuen Führungskonzepten und Changemanagement-Strategien, wie aktuell zum Themenschwerpunkt „Agilität“, die Notwendigkeit von Veränderungen beschworen, aber die vorhandenen funktionsorientierten Organisationsstrukturen dabei nicht einmal erwähnt. Wie will man eine unternehmensübergreifende horizontale Wertschöpfungskette optimal, d. h. mit flachen Hierarchien und wenig Schnittstellen als Grundlage der Prozessdigitalisierung gestalten, wenn arbeitsteilig, tiefgestaffelte hierarchische und vertikale Ordnungsstrukturen existieren, die eine mitarbeiterorientierte partizipative Einbindung aufgrund des Befehl- und Gehorsamsprinzips verhindern? Auch wenn die zurzeit intensiv diskutierten demokratischen Führungskonzepte und Agilitätsmethoden gerade die selbstbestimmte Teamorganisation in den Mittelpunkt stellen, fehlt wegen den ausbleibenden Organisationsstrukturveränderungen die Nachhaltigkeit aufgrund der nicht vorhandenen bzw. nicht möglichen Verantwortungsübertragung innerhalb einer prozessorientierten Wertekultur. Ebenso fehlt die hier im Fokus stehende Methodenkompetenz für die praktische Umsetzung dieser Changemanagementaktivitäten.

Weiter ergeben sich aus dem Erkenntnisgewinn bei Anwendung des MITO-Organisation 4.0-Konfigurationsansatzes und den Fragen der Anwender immer wieder Anregungen zu detaillierten Beschreibungen und Erweiterungen des MITO-Modells zu einem ganzheit-

lichen Businessmodell zu Deutsch „Geschäftsmodell“. Dazu gehören auch die nachfolgenden Erläuterungen zur MITO-Modell-Skalierbarkeit und -Integrierbarkeit vieler bekannter Gestaltungskonzepte zur Vervollständigung des ganzheitlichen Organisation 4.0-Businessmodell-Entwicklungs- und Purpose-Gestaltungsansatzes.

Hinzu kommen immer weitere neue Anwendungsfälle des MITO-Methoden-Tool-Ansatzes mit der durchgängigen Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung, die in Form von Standard-Referenzlösungen abgebildet werden, beispielsweise für die Umsetzung der CSR-Präqualifikation, der Arbeitsschutzverordnung oder aktuell der neuen Risk Governance-, Compliance- und Antikorruptionsnormen.

Auch die hier im Mittelpunkt stehende MITO-Tool-gestützte ganzheitliche Businessmodell-Transformation mit ihren organisationalen, kulturellen und produkt- bzw. kundenspezifischen Gestaltungsthemen unter Berücksichtigung der einleitend geschilderten Digitalisierungstendenzen ergänzt das vorhandene MITO-Modell- und -Methodenwissen und bündelt es zu einem ganzheitlichen Organisation 4.0-Gestaltungsansatz als Grundlage für einen erfolgreichen Changemanagementprozess. Im MITO-Modell ist auch der PDCA-Verbesserungszyklus von Deming, das Balance-Score-Card-Konzept von Kaplan/Norton oder das EFQM-Exzellenz-Modell zusammen mit dem TQM-Ansatz der DGQ abbildbar. In diesem Buch wird auf die bereits vorliegenden Grundlagenaussagen weitgehend verzichtet.

Mein Dank für die Unterstützung bei der Erstellung dieses Buches gilt meiner Büroleiterin Frau Carola Groth für die Koordination, Frau Anna Scheckter für die Erstellung der Bilder, Herrn Roland Meiswinkel für die Korrekturen und besonders Herrn Philipp Schmidt für die kritische Überarbeitung der Texte.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Einleitung** 1
 - 1.1 Management-Summary 1
 - 1.2 MITO-Modell verknüpft Prozessmanagement-top-five-Struktur- und top-ten-Gestaltungs-Kernaussagen 4
 - 1.3 MITO-Modell-Skalierung und -Integration 9
 - 1.4 Cloubasierte Business Modell-Plattformentwicklung 12
- 2 Systematische Businessmodell-Entwicklung und -Gestaltung** 13
 - 2.1 Ganzheitliches Businessmodell-Changemanagement 13
 - 2.2 MITO-Businessmodell-Beschreibung 17
 - 2.3 Businessmodell-7 W-Grundfragenbeschreibung 19
 - 2.4 7 W-Grundfragenbeantwortung mit dem MITO-Methoden-Tool 21
 - 2.4.1 Antworten auf die Grundfrage 1 „Weshalb?/Warum?“ (Sinnhaftigkeit/Purpose) 24
 - 2.4.2 Antworten auf die Grundfrage 2 „Wer?“ (Kundennutzenversprechen) 30
 - 2.4.3 Antworten auf die Grundfrage 3 „Was?“ (Welche Produkte und Dienstleistungen) 36
 - 2.4.4 Antworten auf die Grundfrage 4 „Wie?“ (Welche Prozesse mit welchen Rollen?) 39
 - 2.4.5 Antworten auf die Grundfrage 5 „Womit?“ (Welche Ressourcen, Mitarbeiter und Infrastruktur?) 43
 - 2.4.6 Antworten auf die Grundfrage 6 „mit wem?“ (Welche Partner und Lieferanten?) 46
 - 2.4.7 Antworten auf die Grundfrage 7 „Wie viel?“ (Erlösmodell) 50
 - 2.5 MITO-businessmodellbezogene Unternehmensziel-, -strategie- und Handlungsbedarfsanalysen. 55
 - 2.6 Systematische Businessmodell-Veränderungsanalyse 57
 - 2.7 MITO-Tool-gestützte Anforderungsanalysen 59
 - 2.8 MITO-gestützte Leitbildentwicklung als Grundlage 63
 - 2.9 Businessmodell-Segmentbezogene Zielableitung 65

2.10	Ziel- und Strategieumsetzung über das BSC-Modell.	69
2.11	MITO-gestützte Unternehmensstrukturanalysen.	72
2.12	Businessmodell-Strategieableitung.	74
2.13	Umsetzung der Wettbewerbsstrategien durch GMS.	76
2.14	Strategische Unternehmensplanung.	78
2.15	Vernetzte Initiativen zur MITO-Businessmodell-Ziel- und Strategieumsetzung.	81
3	Systematische Prozessorganisationsentwicklung und -gestaltung.	85
3.1	MITO-Modell-bezogener Prozessverankerungs-Regelkreis.	85
3.2	Kennzeichen der funktions- und prozessorientierten Organisationsentwicklung.	88
3.3	Rollenbasierte Prozessorganisationsgliederung und -gestaltung.	90
3.4	Implementierung einer durchgängigen Prozessorganisation.	92
3.5	Hierarchische Prozess- und Aufgabenverteilung innerhalb des MITO-Regelkreismodells.	97
3.6	Ansatzpunkte bei der Umsetzung der Prozessorientierung im Organisation 4.0-Konzept.	98
3.7	Prozessbezogene Organisationsstruktur-Mengengerüstanalyse.	100
3.8	Prozesslandkartenerstellung.	102
3.9	Prozesskonnektoren- und Schnittstellenbeschreibung.	104
3.10	Systematische Schnittstellenreduzierung mit dem MITO-Methoden-Tool.	105
3.11	Prozessgestaltungsschwerpunkte bei Veränderungen.	108
3.12	MITO-Tool-gestützte Standardisierungsanalyse.	109
3.13	MITO-Tool-gestützte Wertstrom-Zielebewertung.	111
3.14	Systematische Prozesspotenzialanalysen.	115
3.15	Prozessgestaltungsaufgaben beim Shopfloor-Management.	119
3.16	MITO-Methoden-Tool-gestützte Prozess-Fehler-Möglichkeiten-Einfluss- Analyse (PFMEA).	120
3.17	MITO-Tool-gestützte Gestaltung von Arbeitssystemen nach der DIN EN ISO 6358-2016.	125
4	Methodengestützte integrierte prozessbezogene Führungs- und Leitungssystementwicklung.	131
4.1	Ausbalancierte durchgängige Businessmodell-Zielsystemumsetzung. ...	131
4.2	Kybernetische Führungs- und Leitungssystemstruktur.	133
4.3	Zusammenspiel der MITO-Organisations-Teilsysteme.	138
4.4	Gesamtkonzeption des prozessorientierten Führungs- und Leitungssystems.	140
4.5	Durchgängiger Zielvereinbarungsprozess.	144
4.6	MITO-BSC-Zielvorgaben im Führungssystem.	147

4.7	Durchgängige BSC-Soll-Kennzahlenverknüpfung in der horizontalen Wertschöpfungskette	150
4.8	Zeitgemäße Zielkennzahlen zur Mitarbeiterbeurteilung	152
4.9	Rollenbezogene Mitarbeiterqualifizierung	155
4.10	Implementierung von Integrierten Managementsystemen (IMS) als weitere Führungsinstrumente des Führungs- und Leitungssystems.	158
4.11	Integrierte Managementsystem-Aktivitätsmatrix.	159
4.12	Rollenbasierte Prozessbeschreibung ist die Grundlage für die Einführung Integrierter Managementsysteme (IMS).	160
4.13	Systematische prozessorientierte QM-Systemeinführung nach der DIN EN ISO 9001:2015.	162
4.14	Prozessorganisation erleichtert die Anwendung agiler Prinzipien.	164
4.15	MITO-Methoden-Tool-gestütztes Design Thinking	166
5	Systematische Digitalisierungs-Masterplanentwicklung und -umsetzung.	169
5.1	Konnektivitäts- und Interoperabilitätsforderungen an die digitale Businessplattform.	171
5.2	Digitalisierungs-Masterplan-Umsetzungsschritte	172
5.3	MITO-Modell-bezogenes digitales Zielsystem	173
5.4	Digitale Masterplanumsetzung in 3 Schritten	175
5.5	Beantwortung der digitalen Businessmodell-7 W-Kernfragen.	176
5.6	MITO-Modell-bezogene Wertbeiträge einer digitalen Businessplattform.	179
5.7	Geschäftsmodell-Innovationszuordnung als neuer Strategieansatz	180
5.8	Grundlagenbeschreibung der Digitalisierungskomponenten innerhalb der MITO-Businessmodell-Elemente	183
5.8.1	Prozessdigitalisierungsaussagen im MITO-Führungssegment ...	183
5.8.1.1	Cloud Computing.	183
5.8.1.2	On Premises	185
5.8.1.3	Internet	186
5.8.1.4	World Wide Web	186
5.8.1.5	Hypertext	187
5.8.1.6	Electronic Mail.	188
5.8.1.7	Intranet	188
5.8.1.8	Internet der Dinge (IoT).	189
5.8.1.9	IT-Datennetzwerke	190
5.8.1.10	Transaktions- und datenorientierte Businessplattform.	191
5.8.2	Prozessdigitalisierungs-Kernaussagen im MITO-Inputsegment	192
5.8.2.1	Enterprise Mobility, Work Place	192
5.8.2.2	Smart Devices	193

5.8.2.3	eLearning Plattform	193
5.8.2.4	Gamifikation.....	193
5.8.2.5	Use Case-Beschreibung	194
5.8.2.6	VR/AR-Technologien	194
5.8.2.7	Wearables	195
5.8.3	Prozessdigitalisierungs-Kernaussagen im MITO- Transformationsprozess	196
5.8.3.1	MES	196
5.8.3.2	Digitaler Zwilling.....	197
5.8.3.3	3D Modelle.....	198
5.8.3.4	RFID.....	199
5.8.3.5	Business Intelligence (BI)	199
5.8.3.6	Smart Data	200
5.8.3.7	Prozessmining	201
5.8.3.8	Deep Learning	202
5.8.3.9	Künstliche Intelligenz (KI)	202
5.8.3.10	Maschine Learning (ML).....	203
5.8.3.11	Industrieroboter	205
5.8.4	Prozessdigitalisierungs-Kernaussagen im MITO-Outputsegment.....	205
5.8.4.1	Smarte Produkte und Dienstleistungen	205
5.8.4.2	Social Business/Shop Funktion	206
5.8.4.3	Telematik-Lösungen (Logistik)	207
5.8.5	Prozessdigitalisierungs-Kernaussagen im MITO- Leitungssegment	208
5.8.5.1	Dashboard	208
5.8.5.2	Blockchain Technologie.....	208
5.8.5.3	Contentmanagementsystem (CMS).....	209
5.8.5.4	CMS-Repositoryinhalte	210
5.8.5.5	Dokumentenmanagementsysteme (DMS).....	211
5.8.5.6	MITO-Tool-gestützte Digitalisierungsstrategie- Komponentenauswahl	212
5.9	Systematische Digitalisierungs-Strategieableitung	213
5.10	Digitalisierungs-Leitbildentwicklung	215
5.11	Digitale Businessplattform ermöglicht die horizontale und vertikale Prozessvernetzung	216
5.12	Prozessorientierte Umsetzung der Digitalisierungsstrategie	221
5.13	MITO-Digitalisierungskomponenten-Risikoanalyse	222
5.14	MITO-gestützte – IT-Applikations-Verknüpfungsbedarfsanalyse	225
5.14.1	MITO-gestützte-IT-Applikations- Verknüpfungsanalysebeispiel ...	226
5.15	Rollenbasierte Use Case-Beschreibung	228

5.16	MITO-Modell-bezogene Digitalisierungs-Nutzenanalyse.	229
5.17	MITO-Tool-gestützte Umsetzungsbewertung des Prozes sdigitalisierungs-Masterplanes.	231
6	Methodengestützte Good Governance-Umsetzung	233
6.1	Systematische Process Governance-Evaluierung.	233
6.2	Systematische Risk Governance-Bewertung	235
6.3	Systematische Compliancemanagementsystem-Auditierung	238
6.4	Systematische Durchführung eines Audits über psychische Belastung. . .	240
6.5	Systematisches Gefährdungsanalyse-Audit.	246
6.6	Systematisches Nachhaltigkeitsmanagement-Audit	251
6.7	Systematische Businessmodell-Reifegradbewertungen.	255
7	Zusammenfassung.	259
	Weiterführende Literatur.	263
	Stichwortverzeichnis.	279

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1 MITO-Buch-Kapitelstruktur 2

Abb. 1.2 Methodengestützte Organisation 4.0-Businessmodellumsetzung 3

Abb. 1.3 MITO-Modell-bezogene Top Ten – Prozessmanagement-
Kernaussagen, z. B. 5

Abb. 1.4 Durchgängige strategische und operative MITO-Modellskalierung
und -Integration 9

Abb. 1.5 MITO-Organisationsentwicklungs-Integrationsmatrix 10

Abb. 2.1 Ganzheitliche digitale Businessmodell-Transformation 15

Abb. 2.2 Ganzheitliches MITO-Businessmodell 18

Abb. 2.3 7 MITO-Businessmodell-Fragen mit Zuordnung der 9 Business Model
Canvas-Elemente 19

Abb. 2.4 MITO-Methoden-Tool-Anwendung 21

Abb. 2.5 MITO-Tool-gestütztes Geschäftskonzept/Businessplan-
Bewertungsportfolio 25

Abb. 2.6 MITO-gestützte Unternehmenskulturanalyse 27

Abb. 2.7 Geschäftsfeldorientierte Organisationsleitlinien-Portfoliobewertung 28

Abb. 2.8 Geschäftsfeldbezogenes Kernkompetenzportfolio zur Bewertung der
eigenen Wettbewerbssituation 28

Abb. 2.9 Visions- und Leitbild- Bewertungsportfolio 29

Abb. 2.10 Aussagen zur Grundfrage 2 im Businessmodell: Wer?
(Kundennutzenversprechen) 30

Abb. 2.11 Kaufentscheidungskriterien-Bewertungsportfoliomatrix 32

Abb. 2.12 Kundenerwartungs-Portfolio 33

Abb. 2.13 MITO-konkurrenzbezogene SWOT-Analyse 33

Abb. 2.14 MITO-Portfoliobewertungsvarianten am Beispiel
„Kundenanforderungen“ 34

Abb. 2.15 Portfoliobezogene Kundenzufriedenheits-Erfüllungsbewertung 35

Abb. 2.16 Kundenbezogenes Servicequalitätsportfolio 36

Abb. 2.17 Produktbezogene Vertriebseffizienz-Portfoliobewertung 37

Abb. 2.18 Produktbezogene Marktattraktivitätsanalyse 38

Abb. 2.19 Bewertungsportfolio über die Bedeutung zukünftiger Märkte	38
Abb. 2.20 Service-Level-Agreement-(SLA)-Portfoliobewertung	39
Abb. 2.21 Prozesspotenzial-Priorisierungs-Bewertungsportfolio	40
Abb. 2.22 Prozessverbesserungspotenzial- und Nutzenbewertung in der Verwaltung	41
Abb. 2.23 Verbesserungs- und wissensbedarfsbezogene Geschäftsprozesspriorisierung über eine Portfoliobewertung	41
Abb. 2.24 Prozessauswahl- und priorisierungsportfolio.	42
Abb. 2.25 Prozessbeurteilungs-Portfolio	43
Abb. 2.26 Make or buy (MOB)-Portfolio.	44
Abb. 2.27 Prozessbezogenes Outsourcing-Bewertungsportfolio	45
Abb. 2.28 ABC-Analyse-Methodenwirkungs-Bewertungsportfolio	45
Abb. 2.29 Portfoliobezogene Mitarbeiterzufriedenheitsbewertung	46
Abb. 2.30 Lieferantenbewertungsportfolio.	47
Abb. 2.31 Lieferantenbezogene Portfoliobewertung	48
Abb. 2.32 Systematisches Lösungsbewertungs- und -auswahlportfolio	48
Abb. 2.33 Machtfrage-Bewertungsportfolio.	49
Abb. 2.34 MITO-Tool-gestützte 2-stufige Projektklassifizierungsanalyse.	50
Abb. 2.35 Prozesspotenzial-Priorisierung-Bewertungsportfolio	51
Abb. 2.36 Operatives Risikomanagementregelkreis-Bewertungsportfolio	52
Abb. 2.37 Schlüsselprozessbezogenes Effektivität- und Effizienzportfolio.	53
Abb. 2.38 Unternehmens-Zielerreichung-Bewertungsportfolio.	53
Abb. 2.39 Prozentuales Unternehmens-Zielerreichung-Bewertungsportfolio	54
Abb. 2.40 MITO-Modell-bezogene Unternehmensanalyse, -diagnose und -bewertung	55
Abb. 2.41 MITO-Modell-bezogenes Zielfeld- und Handlungsbedarfportfolio	57
Abb. 2.42 MITO-modellsegmentbezogene Veränderungsanalyse	58
Abb. 2.43 Unternehmensanforderungs-Bewertungsportfolio.	60
Abb. 2.44 Ganzheitliche MITO-Modell-bezogene Anforderungsbewertung.	61
Abb. 2.45 MITO-Tool-gestützte Stakeholder-Erwartungsanalysen.	62
Abb. 2.46 Leitsätze zur nachhaltigen Unternehmenskultur (Beispiel).	64
Abb. 2.47 MITO-Code of Conduct-Portfoliomatrix.	66
Abb. 2.48 MITO-Modell-bezogene kulturelle, ökonomische, soziale, technologische und ökologische Businessmodell-Teilsystem- Zielvorgaben	69
Abb. 2.49 Ursache/Wirkungs-Ketten für Ziele und Messgrößen im MITO-Businessmodell.	70
Abb. 2.50 Durchgängiges Prozessebenenmodell	71
Abb. 2.51 MITO-gestützte Strukturanalysen und -bewertungen	73
Abb. 2.52 MITO-businessmodellbezogene Geschäftsstrategien zur erfolgreichen Unternehmensentwicklung	75
Abb. 2.53 General-Management-Strategien (GMS).	76

Abb. 2.54 MITO-Technologie-Positionierungsanalyse	78
Abb. 2.55 MITO®-bezogene strategische Businessmodell-Unternehmensplanung . . .	79
Abb. 2.56 Vernetzte Initiativen zur nachhaltigen MITO-Businessmodell-Umsetzung . .	82
Abb. 3.1 MITO-modellbezogener Prozessverankerungs-Regelkreis	86
Abb. 3.2 Businessprozess-Gestaltungssichten	87
Abb. 3.3 Systematische Vorgehensweisen bei der Organisationsentwicklung und -gestaltung	89
Abb. 3.4 Prozessorganisationsgliederung.	91
Abb. 3.5 Prozessorganisationsbezogene Organigrammentwicklung	93
Abb. 3.6 Durchgängige rollenbasierte BPMN 2.0-Prozessbeschreibung, -dokumentation und -gestaltung	94
Abb. 3.7 MITO-Tool-gestützte Gestaltungsaufgaben innerhalb des Prozessebenenmodells	97
Abb. 3.8 Ansatzpunkte bei der Umsetzung der Prozessorientierung im Organisation 4.0-Konzept	99
Abb. 3.9 Prozessbezogene Organisationsstruktur-Mengengerüstanalyse	101
Abb. 3.10 Die Prozesslandkarte	103
Abb. 3.11 Detaillierungsstufen bei der Prozesskonnektor- bzw. Schnittstellenbeschreibung innerhalb der Prozesslandkarte	104
Abb. 3.12 Darstellung der Schnittstellenproblematik.	106
Abb. 3.13 MITO-Prozessfunktions-Schnittstellenmatrix für den Referenzprozess . .	107
Abb. 3.14 Betrachtungsschwerpunkte bei der Prozessveränderungen	108
Abb. 3.15 Prozessbezogene Standardisierungsansätze.	110
Abb. 3.16 MITO-Tool-gestützte Standardisierungsanalyse	111
Abb. 3.17 Wertstromziele-Portfoliomatrix	112
Abb. 3.18 MITO-Wertstrom-Bedarfsanalyse mit Zielableitung.	113
Abb. 3.19 Durchgängige Ishikawa-Wertstrom-Ziele- und -Maßnahmenanalyse . . .	115
Abb. 3.20 Prozessbezogene Zielgrößen bei Potenzialanalysen	116
Abb. 3.21 Prozessbezogene Verbesserungspotenzial- und Nutzenbewertung	117
Abb. 3.22 Prozesskosten- und -zeiten-Portfoliodiagramm bezogene ABC-Analyse.	118
Abb. 3.23 Ausgaben-/Einnahmen-Portfoliodiagramm bezogene ABC-Analyse . . .	118
Abb. 3.24 MITO-Modell-bezogenes Shopfloor-Management	119
Abb. 3.25 MITO-Tool-gestützte Prozess-Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse (FMEA)	122
Abb. 3.26 Prozess der Gestaltung eines Arbeitssystems nach der DIN EN ISO 6385-2016	126
Abb. 4.1 Integrierte MITO-Businessmodell- und Prozessebenenmodell- Handlungsfelddarstellung	132
Abb. 4.2 Kybernetische MITO-Führungs- und Leitungssystemstruktur	134
Abb. 4.3 MITO-bezogene Führungstärken-Schwächen-Analyse.	136

Abb. 4.4	Methodengestützte Führungs- und Leitungsaufgabenerledigung im MITO-Modell	137
Abb. 4.5	3 Teilsysteme des prozessorientierten Organisationsteilsystems.	139
Abb. 4.6	Konzeption des prozessorientierten Führungs- und Leitungssystems.	141
Abb. 4.7	Inhalte der MITO-Modell-bezogenen integrierten Prozesscontrollingplattform.	142
Abb. 4.8	Durchgängiger MITO-Businessmodell-bezogener Zielvereinbarungsprozess	144
Abb. 4.9	Durchgängiges BSC-basierendes Kennzahlensystem	148
Abb. 4.10	Anforderungen an Kennzahlen	151
Abb. 4.11	Soll-Ist-Kennzahlenverknüpfung von Logistik-Einzelprozessen	151
Abb. 4.12	MITO-gestützte Skalierung der Strukturdaten (Kennzahlen)	153
Abb. 4.13	MITO-Modell-bezogene Zielvorgaben für die Mitarbeiterbeurteilung.	155
Abb. 4.14	Externes Wandlungsfähigkeits-Anforderungsportfolio	156
Abb. 4.15	Bewertung der Lernförderbarkeit von Arbeitsplatz	157
Abb. 4.16	Integrierter Managementsystemeinsatz zur Prozessanforderung- und -zielerfüllung	158
Abb. 4.17	Integrierte Managementsystem (IMS)-Aktivitätenmatrix (I)	160
Abb. 4.18	Integrierter Managementsystem (IMS)-Regelkreis	161
Abb. 4.19	Rollenbasierte Prozessbeschreibung innerhalb Integriertes Managementsysteme (IMS).	162
Abb. 4.20	Integrierter MITO-Modell-bezogener PDCA-Qualitätsmanagement-Regelkreis zur Umsetzung des Ansatzes nach der DIN EN ISO 9001:2015.	163
Abb. 4.21	MITO-Modell-bezogene Agilitätslösungsansätze	165
Abb. 4.22	MITO-Methoden-Tool-gestütztes Design Thinking	167
Abb. 5.1	Inhalte einer cloudbasierten digitalen Businessplattform	170
Abb. 5.2	MITO-bezogene klassische IT-Applikationszuordnung und -Datenvernetzung, z. B.	171
Abb. 5.3	Digitalisierungs-Masterplan-Umsetzungsschritte	172
Abb. 5.4	Unternehmenszielerfüllung als Organisations-, Führungs- und Leitungsaufgabe.	174
Abb. 5.5	MITO-bezogene Digitalisierungsstrategieziele	175
Abb. 5.6	Ganzheitliche MITO-Modell-bezogene Digitalisierungs-Businessmodellentwicklung und -gestaltung.	176
Abb. 5.7	MITO-Businessmodell-7 W-Fragen-Beantwortungsreihenfolge.	177
Abb. 5.8	MITO-Modell-bezogene digitale Businessmodell-Umsetzung.	178
Abb. 5.9	MITO-modellbezogene Wertbeiträge einer digitalen Businessplattform	179
Abb. 5.10	MITO-Businessmodell-Innovationsanstöße	181
Abb. 5.11	Vorteile des Interneteinsatzes.	188

Abb. 5.12 Klassifizierung von Netzwerken	190
Abb. 5.13 Inhalte eines Informations-Repository mit kombinierten Suchkategorien (Research tools)	211
Abb. 5.14 MITO-Tool-gestützte Digitalisierungsstrategie-Komponentenauswahl ...	213
Abb. 5.15 MITO-Modell-bezogene Fragen zur Digitalisierungsstrategieableitung...	214
Abb. 5.16 Digitalisierungs-Leitbild	216
Abb. 5.17 Horizontale und vertikale Prozessvernetzung	217
Abb. 5.18 Digitale Businessplattform als Bindeglied für internetbasierte Interaktionen in einem Nutzer-Netzwerk.	219
Abb. 5.19 MITO-Portal-Webservice-Analyse	220
Abb. 5.20 Prozessorientierte Digitalisierungsstrategieumsetzung	221
Abb. 5.21 MITO-IT-Komponenten- Cluster 2 : IT-Infrastrukturkomponenten	223
Abb. 5.22 Einzelkriterien-Portfoliodiagramm: MITO-IT-Komponenten- Cluster 2 : IT-Infrastrukturkomponenten	224
Abb. 5.23 MITO-Tool-gestützte IT-Vernetzungsanalysen zur Prozessdigitalisierung	226
Abb. 5.24 MITO®-gestützte – IT-Applikations-Verknüpfungsbedarfsanalyse	227
Abb. 5.25 Grafische Ergebnisdarstellung der Verknüpfungsbedarfsanalyse für PLM	227
Abb. 5.26 Inhalte der rollen(swimlane)bezogenen Use Case-Beschreibung	228
Abb. 5.27 MITO-modellbezogener Digitalisierungsnutzen	230
Abb. 5.28 MITO-gestützte Umsetzungsbewertung des Prozessdigitalisierungs- Masterplanes	232
Abb. 6.1 Process Governance-Steuerungs- und Regelsystem	234
Abb. 6.2 Risikofestes MITO-Geschäftsmodell bei der Beantwortung der „7 W-Fragen“	236
Abb. 6.3 MITO-Tool-gestützte 3-stufige Compliance-Risikoanalyse, -diagnose und -therapie	237
Abb. 6.4 Spannungsfeld des prozess- und wissensbasierten Compliancemanagement (CM)	239
Abb. 6.5 MITO-Tool-gestützte arbeitsplatzbezogene Gefährdungsbeurteilung.	242
Abb. 6.6 Notenskalierung zur Risikobeurteilung für die einzelnen Belastungsfaktoren in Schritt 5	244
Abb. 6.7 MITO-Tool-gestützte arbeitsplatzbezogene Gefährdungsbeurteilung.	247
Abb. 6.8 MITO-Modell-bezogenes CSR-Präqualifikations-Vorgehensmodell	252
Abb. 6.9 MITO-gestützte CSR-Analysestruktur nach der DIN ISO 26000	253
Abb. 6.10 Prozessorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement-Aktivitäten nach der DIN ISO 26000	254
Abb. 6.11 Integrierte MITO-gestützte Businessmodell-Evaluierungs- und Reifegrad-Hauptmatrix	255

Abb. 6.12 Integrierte Evaluierungs- und Reifegradbewertung mit Umsetzungsstatusbewertung	256
Abb. 7.1 Systematische Prozessdigitalisierung in 10 Schritten	260
Abb. 7.2 Ganzheitliche Businessmodell-Transformation „Organisation 4.0“	261



Zusammenfassung

Erläutert wird in diesem Buch ein regelkreisorientierter Changemanagementprozess zur Implementierung eines digitalen Businessmodells. Den Nutzen des ganzheitlichen Organisation 4.0-MITO-Konfigurationsmanagement-Ansatzes, den die Leser aus der Inhaltsbeschreibung ziehen können, wird am schnellsten und einfachsten über das nachfolgende Management-Summary verdeutlicht.

1.1 Management-Summary

Die inhaltliche Kapitelstruktur dieses MITO-Buches mit der Beschreibung der unterschiedlichen Transformations-Gestaltungssichten orientiert sich an dem übergeordneten betrieblichen Regelkreisprinzip innerhalb der in Abb. 1.1 gezeigten MITO-Modellsegmente. Wobei das Managementsegment (M) noch vorgabeseitig in das Führungssegment und rückmeldeseitig in das Leitungssegment unterteilt ist. Das darauf aufsetzende MITO-Businessmodell ergänzt die 5 Modellsegmente um das nachgelagerte Kunden- und vorge-lagerte Lieferantensegment und integriert in die MITO-Modelldarstellung das Prozessebenenmodell für die Konzeption des prozessorientierten Führungs- und Leitungssystems. Mit Unterstützung dieser Modellstrukturen wird ein zielführender Changemanagementprozess zur digitalen Businessmodell-Transformation in Verbindung mit der systematischen Prozessdigitalisierung erreicht. Dieser geht vom vorhandenen traditionellen Businessmodell aus und soll mit den gezeigten untereinander vernetzten Themenschwerpunkten unter der Bezeichnung Organisation 4.0 für eine nachhaltige und erfolgreiche Umsetzung des zukünftigen unternehmensspezifischen digitalen Businessmodells sorgen

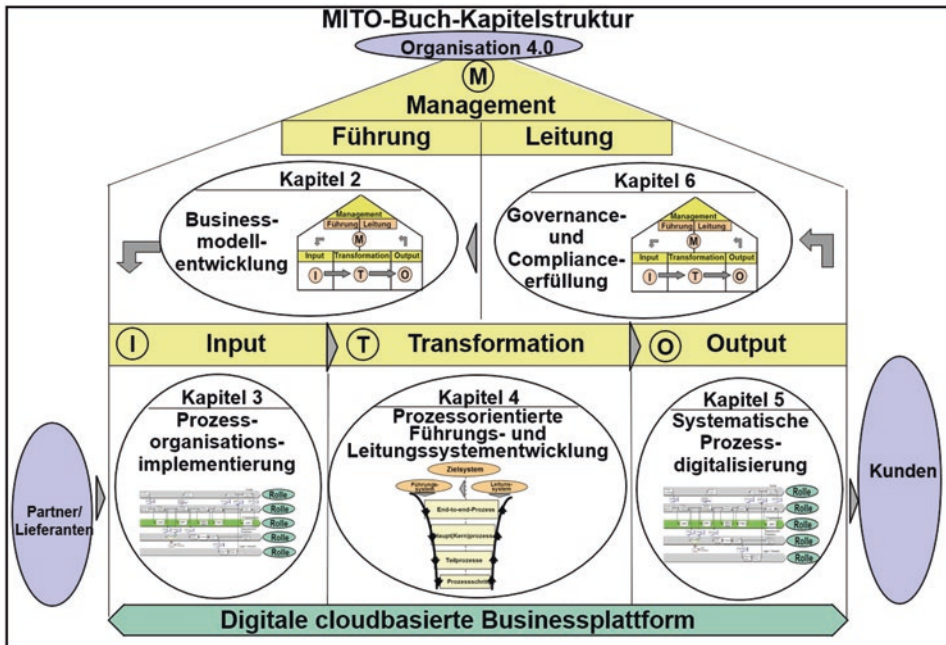


Abb. 1.1 MITO-Buch-Kapitelstruktur

Es handelt sich entsprechend der logischen Reihenfolge eines zielführenden Changemanagementprozesses um folgende aufgabenbezogene Kapitelinhalte:

- *in Kap. 2:*
Innerhalb des MITO-Führungssegmentes wird methodengestützt die ganzheitliche Businessmodellentwicklung mit den Anforderungsanalysen und den daraus abgeleiteten Strategie- und Zielvorgaben für die aktuelle Ist-Situation als Ausgangspunkt für den Changemanagementprozess zur Entwicklung eines digitalen Businessmodells beschrieben.
- *in Kap. 3:*
Im MITO-Inputsegment handelt es sich um die organisationale Transformation mit der methodengestützten Entwicklung einer prozessorientierten Ordnungsstruktur nach dem BPMN 2.0-Prozessvisualisierungsstandard in der Swimlane-Darstellung.
- *in Kap. 4:*
Für die vorgabeseitige Auftragssteuerung und die rückmeldeseitige Ergebnismessung im Transformationssegment wird als Voraussetzung für die kulturelle Transformation die kennzahlengestützte Entwicklung eines integrierten prozessorientierten Führungs- und Leitungssystems über alle Prozesshierarchieebenen in der Balanced Scorecard-Struktur mit dem dazugehörigen mitarbeiterorientierten Wertekulturanspruch erläutert.

- *in Kap. 5:*
Nach der Schaffung der organisatorischen und kulturellen Voraussetzung findet im Outputsegment die digitale Transformation mit der anforderungsgerechten Prozessdigitalisierung auf der Basis einer Vielzahl von digitalen Geschäftsmodellinnovationen mithilfe eines Digitalisierungs-Masterplans statt.
- *In Kap. 6:*
Abschließend wird im MITO-Leitungssegment ebenfalls methodengestützt die Evaluierung als Corporate-, Risk Governance- und Compliance-Nachweis für eine erfolgreiche ganzheitliche Businessmodell-Transformation beispielhaft durchgeführt. Aufgrund festgestellter Abweichungen beginnt der MITO-Regelkreis von vorn.

Wie Abb. 1.2 zeigt, wird die Gestaltung und Umsetzung der betrieblichen Regelkreis-aufgaben in jedem Kapitel neben dem Bezug zum übergeordneten MITO-Businessmodell-Segment in einem eigenen Modell erläutert. Bei der Umsetzung der Entwicklungs-, Gestaltungs- und Transformationsaufgaben findet in allen Businessmodellsegmenten das MITO-Methoden-Tool Anwendung. Hierbei geht es im Schwerpunkt in allen 5 Kapiteln um die Vermittlung von System- und Methodenkompetenz für den Leser anhand von Praxisbeispielen.

Bei den verwendeten Modellen handelt es sich in Kap. 2 um das nachfolgend ausführlich erläuterten MITO-Businessmodell selber. In Kap. 2 findet bei der Implementierung

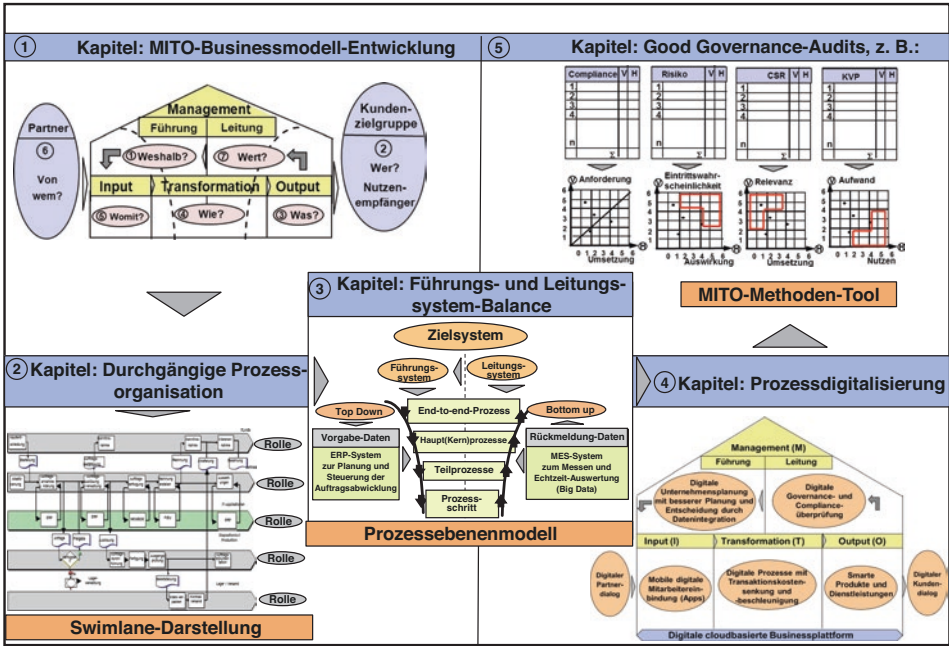


Abb. 1.2 Methodengestützte Organisation 4.0-Businessmodellumsetzung

der durchgängigen Prozessorganisation die rollenbezogene Swimlane-Darstellung als wesentlicher Bestandteil des weltweit gültigen BPMN 2.0-Prozessvisualisierungsstandards Anwendung. In Kap. 4 ist das durchgängige Prozessebenenmodell die Grundlage der Konzeption eines integrierten wertbezogenen Führungs- und sachbezogenen Leitungssystems, dass die vom unternehmerischen Zielsystem vorgegebenen Unternehmens- und Prozessziele governance- und compliancegerecht mit dem Mitarbeiter im Mittelpunkt umsetzen soll. In Kap. 5 werden ebenfalls über die MITO-Modellstruktur die Digitalisierungshandlungsfelder mit den digitalen Geschäftsmodellinnovationen bestimmt, die über den digitalen Masterplan mittels Use Case-Beschreibungen umgesetzt werden. In Kap. 6 ist der praxisgerechte Einsatz des MITO-Methoden-Tools für die diversen Governance-Audits beschrieben. Alle beschriebenen Modelle sind originär vom Autor entwickelt und unterliegen dem Copyright.

1.2 MITO-Modell verknüpft Prozessmanagement-top-five-Struktur- und top-ten-Gestaltungs-Kernaussagen

Das MITO-Modell bietet als übergeordneter Bezugs- und Ordnungsrahmen des Organisation 4.0-Ansatzes für die Implementierung der prozessorientierten Organisation mit anschließender Prozessdigitalisierung die Möglichkeit, innerhalb der bereits einleitend in den Abb. 1.1 und 1.2 gezeigten 5 MITO-Modellsegmente:

1. MITO-Managementführungssegment
2. MITO-Inputsegment
3. MITO-Transformationssegment
4. MITO-Outputsegment
5. MITO-Managementleitungssegment

viele unterschiedliche, bereits entwickelte und bekannte Unternehmens- bzw. Organisationsstrukturierungsansätze und Gestaltungssichten zuzuordnen. Hierbei handelt es sich beispielsweise um die in Abb. 1.3 gezeigten Top five-Prozessmanagement-Strukturvorgaben sowie die top ten Kernaussagen zu unterschiedlichen Prozessgestaltungssichten. Diese Struktur- und Gestaltungssichten lassen sich anschließend MITO-modellsegmentbezogen miteinander verknüpfen und bilden so ein Schichtenmodell, das aus ganzheitlicher Gestaltungssicht alle Strukturvorgaben und Gestaltungskernaussagen untereinander vernetzt.

Wie Abb. 1.3 zeigt, bildet das MITO-Modell selber in seiner Funktion als Meta-Modell mit seinen 5 Segmenten eine ganzheitliche prozessorientierte Organisationsstruktur ab. Weiter lassen sich dieser Meta-Struktur die **5 übergeordneten Gestaltungshauptdimensionen** „Management, Mitarbeiter, Prozesse, Technik, Produkt (Kunde)“ zuordnen, die in jedem MITO-Modellsegment ganzheitlich miteinander in Beziehung gesetzt werden, um auf diese Weise ebenfalls MITO-modellsegmentbezogen die 5 Schritte des prozessorien-

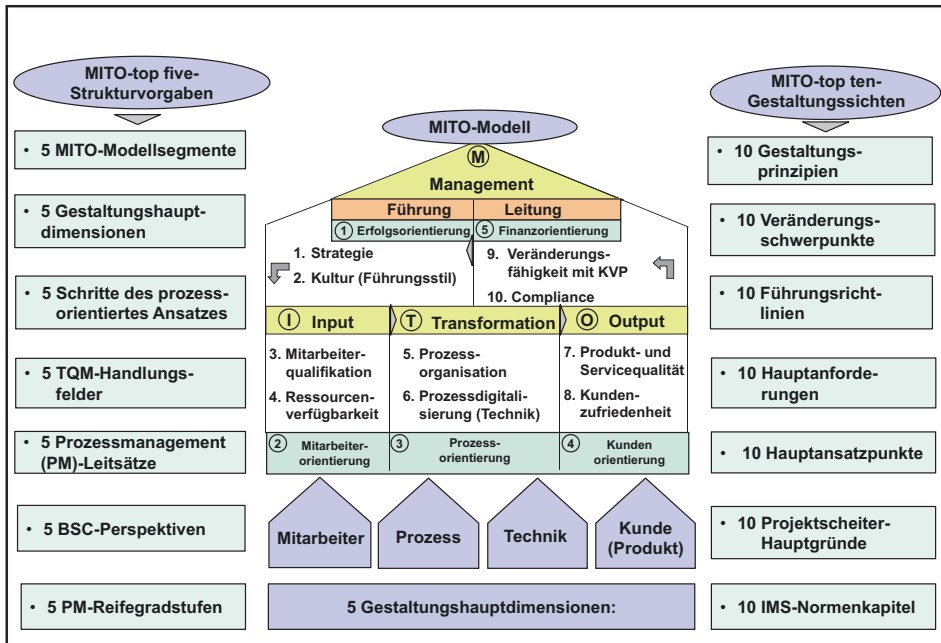


Abb. 1.3 MITO-Modell-bezogene Top Ten – Prozessmanagement-Kernaussagen, z. B.

tierten Ansatzes „**Prozesse identifizieren, planen, durchführen, messen, verbessern**“ nachhaltig umzusetzen.

Dem MITO-Modell-Ordnungsrahmen lassen sich auch die 5 übergeordneten **Handlungsfelder der TQM-Strategie** mit „Erfolgs-, Mitarbeiter-, Prozess-, Kunden- und Finanzorientierung“ zusammen mit den dazugehörigen Kennzahlen aus dem Balance Scorecard-Kennzahlensystem zuordnen. Hierbei handelt es sich um die Erfolgs-, Mitarbeiter-, Prozess-, Kunden- und Finanz-Handlungsfelder mit den dazugehörigen BSC-Kennzahlen. Auch die **5 Prozessreifegradstufen** orientieren sich am MITO-Regelkreismodell. Sie lauten:

- Stufe 1: Prozesse bekannt und definiert (Führungssegment)
- Stufe 2: Prozesse geplant und strukturiert (Inputsegment)
- Stufe 3: Prozesse gesteuert und durchgeführt (Transformationssegment)
- Stufe 4: Prozesse monitort und gemessen (Outputsegment)
- Stufe 5: Prozesse kontinuierlich verbessert. (Leitungssegment)

Innerhalb dieses top five-MITO-Bezugsrahmens lassen sich jetzt ebenfalls wieder unterschiedliche Gestaltungssichten jeweils mit top ten-Hauptkriterien den MITO-Modellsegmenten zuordnen. Im in Abb. 1.3 MITO-Modell selber sind die **10 Haupter-**

folgsfaktoren für einen nachhaltigen Wettbewerb gezeigt. Jeweils 2 davon sind im abgebildeten MITO-Segment genannt.

Weiter handelt es sich bei den auf der rechten Seite in Abb. 1.3 gezeigten top ten-Gestaltungssichtpunkten einmal um die **10 Gestaltungsprinzipien** bei Einführung einer Prozessorganisation innerhalb der MITO-Modellsegmente mit:

- im MITO-Führungssegment:
 1. Geschäftsstrategievorgabe mit unternehmensspezifischer Geschäftsprozessmodellierung
 2. Prozesszielableitung mit Zielvereinbarungen innerhalb des unternehmensspezifischen Prozessmodells
- im MITO-Inputsegment
 3. Prozessanalyse, -optimierung und -dokumentation im Geschäftsprozessmodell
 4. Mitarbeiteranbindung, Teamentwicklung und Qualifizierung
- im MITO-Transformationssegment
 5. Prozessinstitutionalisierung mit Standardisierung und Tailoring
 6. Prozessautomatisierung innerhalb der vorhandenen Anwendungs- und IT-Technologiearchitektur
- im MITO-Outputsegment
 7. Systematische Prozessmessung und Prozessaudits
 8. Kundenzufriedenheits- und weitere Stakeholder-Abfragungen
- im MITO-Leitungssegment
 9. Kontinuierliche Managementreviews, Evaluierung mit Prozessreifegradbewertung
 10. Lernendes Unternehmen mit Wissensspeicheraufbau für KVP

Weiter lassen sich eindeutig die **10 Veränderungsschwerpunkte** zuordnen:

im MITO-Führungssegment	• Kunden-/Marktveränderungen
	• Organisationale Veränderungen
im MITO-Inputsegment	• Soziale Veränderungen
	• Personelle Veränderungen
im MITO-Transformationssegment	• Ökonomische Veränderungen
	• Technologieveränderungen
im MITO-Outputsegment	• Ökologische Veränderungen
	• Produktveränderungen
im MITO-Leitungssegment	• Gesellschaftliche Veränderungen
	• Regelwerkveränderungen

Ebenso die **10 Organisation 4.0-Führungsleitlinien**:

- im MITO-Führungssegment:
 1. Führen Sie vor Ort
 2. Setzen Sie die Ziele
- im MITO-Inputsegment

3. Entwickeln Sie sich und Ihre Mitarbeiter
4. Informieren Sie sich und andere
- im MITO-Transformationssegment
5. Leben Sie eine Vorbildfunktion
6. Schaffen Sie Begeisterung und Motivation
- im MITO-Outputsegment
7. Zeigen Sie Aufmerksamkeit und Respekt
8. Vertreten Sie die Stimme des Kunden
- im MITO-Leitungssegment
9. Schaffen Sie Vertrauen, Sicherheit und Kontinuität
10. Machen Sie KVP zum Alltag,

zusammen mit den **10 unternehmensbezogenen Hauptanforderungen**:

- im MITO-Führungssegment:
 1. Führungsanforderungen
 2. Strategieanforderungen
- im MITO-Inputsegment
 3. Mitarbeiteranforderungen
 4. Ressourcenanforderungen
- im MITO-Transformationssegment
 5. Prozessorganisationsanforderungen
 6. Technikanforderungen
- im MITO-Outputsegment
 7. Produktanforderungen
 8. Dienstleistungsanforderungen
- im MITO-Leitungssegment
 9. Governanceanforderungen
 10. KVP-Anforderungen

Es schließen sich dann die **10 Hauptansatzpunkte** zur Erfüllung der Anforderungen an.

- im MITO-Führungssegment:
 1. Vertrauensorganisation
 2. Geschäftsmodellinnovationen
- im MITO-Inputsegment
 3. Partizipation
 4. Methodenkompetenz
- im MITO-Transformationssegment
 5. Prozessoptimierung
 6. Digitalisierung
- im MITO-Outputsegment

- 7. Smarte Produkte
- 8. Agilität
- im MITO-Leitungssegment
 - 9. Nachhaltigkeit
 - 10. Lernende Organisation

Es folgen die **10 Hauptgründe für das Scheitern von Changemanagementprojekten**:

- im MITO-Führungssegment:
 - 1. Unklare Anforderungen und Ziele
 - 2. Fehlende BPM-Implementierungserfahrung auf Leitungsebene
- im MITO-Inputsegment
 - 3. Fehlende Ressourcen bei Projektstart
 - 4. Mangel an qualifizierten Mitarbeitern
- im MITO-Transformationssegment
 - 5. Fehlende Unterstützung durch das Top-Management
 - 6. Fehlende Projektmanagementmethodik
- im MITO-Outputsegment
 - 7. Ignorieren von Fehlentwicklungen
 - 8. Fehlende Leistungsmessung
- im MITO-Leitungssegment
 - 9. Fehlendes Feedback
 - 10. Abteilungs-Egoismen verhindern gemeinsamen Erfolg

Die in Punkt 2.10 beschriebene Implementierung von Integrierten Managementsystemen (IMS) als eigenständige Führungssysteme orientiert sich nach der neuen **High-Level-Structure** kapitelmäßig:

• im MITO-Führungssegment mit	Kapitel 5: Führung und Kapitel 6: Planung
• im MITO-Inputsegment mit	Kapitel 7: Unterstützung (Ressourcen)
• im MITO-Transformationssegment mit	Kapitel 8: Betrieb
• im MITO-Outputsegment	Kapitel 9: Bewertung der Leistung
• im MITO-Leitungssegment	Kapitel 10: Verbesserung

an der MITO-Modell-Struktur.

In diesen regelkreisorientierten MITO-Meta-Modellstrukturen lassen sich auch die Inhalte der aktuellen Gestaltungskonzepte wie Lean- und KVP-Management, 6-Sigma oder Ganzheitliche Produktionssysteme (GPS) abbilden und innerhalb der MITO-Segmente untereinander verknüpfen. Auf diese Weise wird über eine einheitliche Strukturvorgabe eine umfassende und ganzheitliche Businessmodell-, Prozessorganisations-, Integrierte Managementsystem (IMS)- und Wissensmanagementgestaltung möglich, die als Ergebnis die Sinnhaftigkeit (Purpose), d. h. Zweck und Bestimmung des Unternehmens glaubwürdig beschreibt.

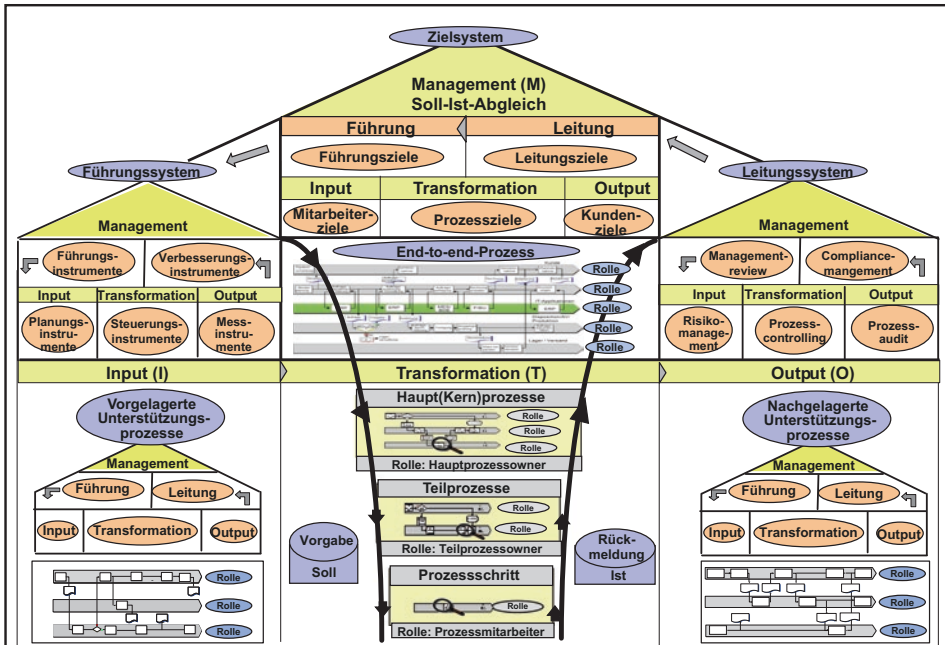


Abb. 1.4 Durchgängige strategische und operative MITO-Modellskalierung und -Integration

1.3 MITO-Modell-Skalierung und -Integration

Das MITO-Modell bildet aus systemtechnischer Organisationsentwicklungssicht innerhalb der o. g. fünf MITO-Modellsegmente den Bezugs- und Ordnungsrahmen für die durchgängige Einführung einer Prozessorganisation mit den in Abb. 1.4 gezeigten dazugehörigen 3 Organisationsteilsystemen:

- MITO-Zielsystem
- MITO-Führungssystem
- MITO-Leitungssystem.

Diese wirken zusammen als unternehmens- bzw. betrieblicher Regelkreis, der sich organisational beliebig skalieren lässt. Aus Makrosicht ist das MITO-Modell auf eine Volkswirtschaft anwendbar, weiter bezogen auf das Gesamtunternehmen, auf bestimmte Unternehmensbereiche und aus Mikrosicht in Bezug auf alle Haupt- und Teilprozesse bis auf die einzelnen Prozessfunktionen.

Für die effektive und effiziente Aufgabendurchführung innerhalb einer Organisation ist grundsätzlich ein unternehmerisches Zielsystem vorzugeben, dass vorgabeseitig über das managementbezogene Führungssystem durch die Mitarbeiter umgesetzt wird. Es erfolgt über das hierarchische Prozessebenenmodell in jeder Prozessebene eine Ressourcenbe-

reitestellung im MITO-Inputsegment, eine gesteuerte Umsetzung im MITO-Transformationssegment, rückmeldeseitig eine Ergebnismessung im MITO-Outputsegment und eine Feedback-Rückkopplung in das MITO-Leitungssegment zur Überprüfung der Zielerreichung. Zusätzlich erfolgt, ebenfalls wieder in jeder Prozessebene durch einen Zielerreichungs-Soll-Ist-Abgleich. Hieraus ergeben sich bei Abweichungen auch die Anstöße zur kontinuierlichen Prozessverbesserung (KVP). Dieses Prinzip gilt für jede zielgerichtete Organisation unabhängig von der Größe, Branche und Zweck.

Die MITO-Modell-Struktur ermöglicht neben der oben erläuterten Skalierbarkeit, d. h. Anpassung an jede Objektgröße, auch die Integrierbarkeit der unterschiedlichen Organisationsentwicklungsichten bzw. -Systeme zur einen ganzheitlichen Gestaltungssicht.

Wie weiter in Abb. 1.4 gezeigt, wird das nachfolgend in Kap. 4 erläuterte Organisationsziel-, Führungs- und Leitungssystem ebenfalls einheitlich nach dem MITO-Modell strukturiert und deckt damit alle Aufgaben innerhalb der strategischen Managementebene ab. Diese 3 Organisationsteilsysteme sind wiederum in die übergeordnete MITO-Business-Modellstruktur eingefügt, um auf diese Weise aus strategischer Sicht die integrative Verknüpfung für die Durchsetzung des betrieblichen Regelkreises zu gewährleisten. Die Integration von MITO-Ziel-, Prozessmodell-, -Führungs- und -Leitungssystem erfolgt durch einfaches Übereinanderlegen der jeweiligen Einzelmodelle, hier zusammengefasst als MITO-Business-Schichtenmodell bezeichnet.

MITO-Teil-Systeme Modell-Segmente	Erfolgs- faktoren, z. B.:	Prozessmodell	Zielsystem	Führungs- system	Leitungs- system	Controlling- Regelkreis	IMS-Anfor- derungen, z. B.:
MITO-Führungs- segment	• Strategische Wertekultur- vorgabe • Leitbild	Führungs- prozesse, z. B.:	Strategie- und Führungs- ziele	Strategie- und Zielverein- barungs- Soll-Kennzahlen	Strategie- und Zielverein- barungs- Ist-Kennzahlen	Strategie- und Führungs- Soll-Ist- Abgleich	
MITO-Input- segment	• Mitarbeiter- qualifikation • Mitarbeiter- zufriedenheit	Vorgelagerte Unterstützungs- prozess, z. B.:	• Mitarbeiter- ziele • Infrastruktur- ziele	• Mitarbeiter-Soll- Kennzahlen • Infrastruktur-Soll- Kennzahlen	• Mitarbeiter-Ist- Kennzahlen • Infrastruktur-Ist- Kennzahlen	Mitarbeiter- ziele- Soll-Ist- Abgleich	↑ • QM • UM • CSR • KVP • usw.
MITO-Transforma- tionssegment	• Prozess- organisation • Prozess- digitalisierung	Kern- prozesse, z. B.:	Prozess- ebenen- ziele	Prozess- ebenen-Soll- Kennzahlen	Prozess- ebenen-Ist- Kennzahlen	Prozess- ebenen- Soll-Ist- Abgleich	
MITO-Output- segment	• Produkt- und Service- qualität • Kundenzu- friedenheit	Nachgelagerte Unterstützungs- prozess, z. B.:	Prozess- ergebnis- ziele	Prozess- ergebnis-Soll- Kennzahlen	Prozess- ergebnis-Ist- Kennzahlen	Prozess- ergebnis- Soll-Ist- Abgleich	in jedem Prozess integrierbar
MITO-Leitungs- segment	• Veränderungs- fähigkeit • Compliance	Leistungs- prozesse, z. B.:	• Governance- ziele • Compliance- ziele	• Governance- Sollkennzahlen • Compliance- Sollkennzahlen	• Governance- Ist-Kennzahlen • Compliance- Ist-Kennzahlen	Governance- und Compliance- Soll-Ist- Abgleich	↓

Abb. 1.5 MITO-Organisationsentwicklungs-Integrationsmatrix

Die operative Umsetzung erfolgt über die vorgelagerten Unterstützungsprozesse im Inputsegment, die Kernprozessdurchführung im Transformationssegment und die Produkt- und Dienstleistungsübergabe an den Kunden mit Feedback an das Leitungssegment im Outputsegment. Für jede in diesen Prozessen beteiligte Rolle lässt sich zur Beschreibung – wie oben erläutert – die MITO-Modell-Struktur mit: „Zielvorgabe (Führung), Input, Transformation, Output, Soll-Ist-Abgleich (Leitung) bei der Aufgabendurchführung“ verwenden.

Auf der strategischen Ebene steht hierbei – wie in Abb. 1.4 gezeigt – immer der unternehmensspezifische end-to-end-Prozess im Fokus. Die bei der operativen Umsetzung im ITO-Modell beteiligten vorgelagerten Unterstützungsprozesse, Kernprozesse und nachgelagerte Unterstützungsprozesse werden ebenfalls über das MITO-Modell strukturiert. Jeder Prozess hat eine Zielvorgabe, eine Ressourcenbereitstellung (Input), eine Prozessdurchführung (Transformation), eine Prozessergebnismessung (Output) und über die Feedback-Funktion gibt es Anstöße für eine Prozessverbesserung im Leitungssegment.

Die Integration vieler bekannter unterschiedlicher Organisations- und Verbesserungskonzepte, wie PDCA, TQM, EFQM, Balance-Score-Card oder Six Sigma in der MITO-Meta-Struktur wurde ebenfalls bereits erwähnt.

In Form einer MITO-Modellsegment-Übersicht lassen sich alle MITO-Teilsysteme sowie die Soll- und Ist-Daten MITO-Segment- und teilsystembezogen miteinander vertikal und horizontal verknüpft darstellen, wie Abb. 1.5 gezeigt.

Auch die Integration der Organisationsgestaltungsparameter, wie z. B. Anforderungen, Erfolgsfaktoren, Potenziale, Ziele, Strategieansätze, Risiken, Schwachstellen, Maßnahmen, Kompetenzen, Kennzahlen u. a. erfolgt in gleicher Weise durch das Hintereinanderlegen der dazugehörenden MITO-Gestaltungsmodelle und den damit möglichen MITO-segmentbezogenen Verknüpfungen, d. h. pro MITO-Segment die Zuordnung der dort geltenden Parameter wie z. B. Anforderungen, Ziele, Strategien, Schwachstellen usw. Dabei stellt jedes MITO-Segment, d. h. also Führungs-, Input-, Transformations-, Output- und Leitungssegment ein Teilsystem des ganzheitlichen regelkreisbezogenen MITO-Businessmodells dar, das damit auch in den Wechselwirkungen sehr detailliert und transparent beschreibbar wird.

Wobei die praktische Gestaltungsumsetzung der MITO-Modell-Aussagen immer an der rollenbasierten Swimlane-Darstellung des jeweilig betrachteten Führungs-, Leitungs- oder Unterstützungsprozesses und Kernprozesses innerhalb jeder Prozessebene mit den dort zugeordneten Potenzialgrößen wie Kosten, Zeiten, Qualitäten erfolgt. Die jeweiligen Anforderungen, Ziele, Kennzahlen, usw. werden sachlich-zeitlich-logisch der betrachteten Swimlane-Rolle zugeordnet. Skalierbarkeit, Integrierbarkeit und horizontale wie vertikale Vernetzbarkeit der Organisationsgestaltungs- und Strukturelemente bzw. -parameter sind also die herausragenden Differenzierungsmerkmale bei Anwendung des MITO-Modells bzw. des darauf aufsetzenden MITO-Businessmodells.

1.4 Cloudbasierte Business Modell-Plattformentwicklung

Der Changemanagementprozess zur digitalen Businessmodell-Transformation steht deshalb in diesem Buch im Blickpunkt, weil es sich keine Organisation leisten kann, diese Entwicklung zu ignorieren. Die ständige Verbesserung des Cloud-Computing-Angebotes setzt etablierte Unternehmen immer stärker unter Druck, die Prozessdigitalisierung im eigenen Unternehmen voranzutreiben, um nicht den Anschluss gegenüber Mitbewerbern zu verlieren. Waren es am Anfang noch vor ca. 10 Jahren die gravierenden Kostenvorteile des Cloud-Computings, d. h. die Ablösung der internen Rechenzentren mit erheblichen Kosteneinsparungen und einer bis dahin nicht gekannten IT-Kostentransparenz beim Nutzen skalierbarer Rechenleistung und IT-Infrastrukturen und Ressourcen ergeben sich jetzt durch die Weiterentwicklung von Cloud-basierten Diensten zu Businessmodellplattformen mit den darin enthaltenen Vernetzungsfähigkeiten In Echtzeit weitere erhebliche Vorteile gegenüber traditionellen IT-Konzepten.

Durch die Bereitstellung mobiler Entwicklungsplattformen mit Open-Source-Software lassen sich Apps und Applikationen viel schneller als üblich mit Unterstützung dieser Cloud-Dienstleistungen entwickeln, d. h. mit einem hohen Maß von Agilität und Flexibilität. Cloud Computing bietet automatische Backups und Software-Updates sowie integrierte Redundanzen und Disaster Recovery im Notfall.

Bei dem großen Cloud Computing-Dienstleistern laufen die Dienste auf einem weltweiten Netzwerk sicher in Datenzentren, die eine höhere Sicherheit als einzelne Rechenzentren in einem Unternehmen bieten. Auch Kleinstbetriebe können auf nahezu unbegrenzte Rechenleistung in der Cloud kostengünstig zugreifen. Bei einer digitalen Businessmodellplattform muss das Management im Unternehmen entscheiden, welche Stakeholder (Mitarbeiter, Kunden, Verbraucher, Anbieter, Produkte, Lieferanten usw.) mit welchen Rechten und Berechtigungen zugreifen dürfen. Dies immer in Verbindung mit der einleitenden Kostenbetrachtung, die sich beispielsweise auf die Reduzierung der Anschaffungs- und Betriebskosten von Hard- und Software, IT-, Management und Personalkosten, Energiekosten für Betrieb und Kühlung sowie für die in der Regel entfallenden Wartungskosten beziehen.

Für die Nutzung dieser Vorteile gerade für mittelständische Unternehmen ist es sehr wichtig, jetzt die richtige Digitalisierungsstrategie zu entwickeln. Dazu ist es aber erst einmal nötig, aus organisationaler Sicht – wie in folgenden Kap. 3 beschrieben – die vorhandenen vertikalen funktionsorientierten arbeitsteiligen Organisationsstrukturen durch eine horizontale organisationale Prozessstrukturierung zu ersetzen. Hier steht das Primat der Organisation bei der systematischen Prozessdigitalisierung vor der technologischen Betrachtung. In Kap. 5 wird darauf aufsetzend ein systematischer Weg zur horizontalen und vertikalen Prozessdigitalisierung bzw. -vernetzung in mehreren Schritten erläutert.

Systematische Businessmodell-Entwicklung und -Gestaltung

2

Zusammenfassung

Die permanenten Herausforderungen an das Management bestehen darin, den für das Erreichen der Unternehmensziele notwendigen Wandel zu erkennen, ihn aktiv zu fördern und systematisch zu gestalten d. h. zu transformieren und die realisierten Veränderungen dauerhaft abzusichern. Für den Begriff „Transformation“ versteht man aus betriebswirtschaftlicher Sicht den Prozess der Veränderung von einem aktuellen Zustand „Ist“ hin zu einem angestrebten Zielzustand „Soll“ in der nahen Zukunft. Hierbei handelt es sich um einen fundamentalen und dauerhaften Wandel der beispielsweise aus neuen Wettbewerbsmodellen, Technologien, ökologischen Zwängen, demografischen Entwicklungen und weiteren gravierenden Veränderungen resultiert und die Unternehmen zum Handeln zwingt, wollen sie langfristig nachhaltig erfolgreich agieren.

2.1 Ganzheitliches Businessmodell-Changemanagement

Für die meisten Unternehmen ist der klassische Ausgangspunkt für eine bestimmte Produkt- oder Dienstleistung und die damit angesprochene Kundenzielgruppe ein unternehmensspezifisches Geschäftsmodell zu entwickeln und danach die Aufbau- und Ablauforganisation für einen nachhaltigen Wettbewerbserfolg auszurichten. Auslöser sind hierbei häufig strategische Wendepunkte, d. h. wenn sich der Wettbewerb durch neue Technologien, Produkte, Prozesse oder neue Spielregeln am Markt stark verändert. Dies ist aktuell der Fall. Ein organisatorischer Wendepunkt ist beispielsweise zurzeit die Abkehr von funktionsorientierten vertikalen Organisationsstrukturen zugunsten von horizontalen Wertschöpfungsketten, die auf den Kunden ausgerichtet sind.