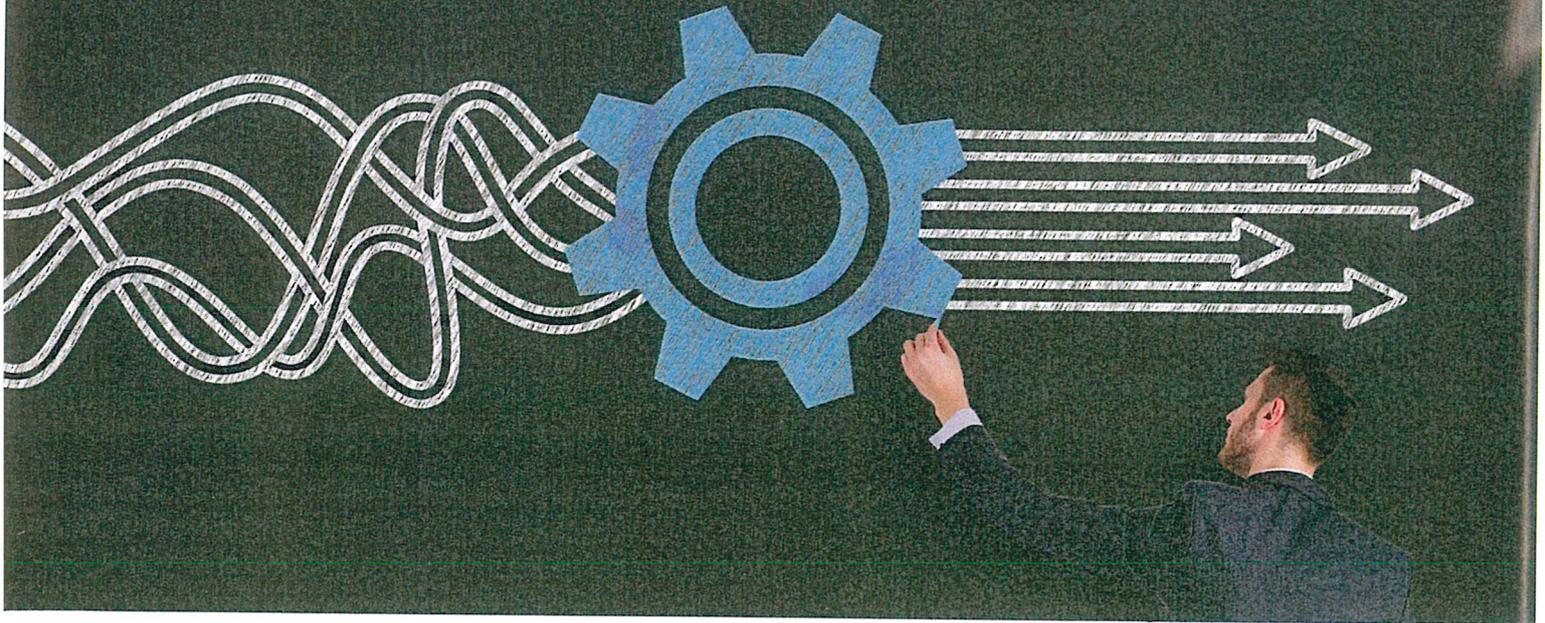


# MITO-KONFIGURATIONS-MANAGEMENT

DER WEG ZUR GANZHEITLICHEN BUSINESSMODELL-ENTWICKLUNG.



In vielen wissenschaftlichen, aber auch in Praxisbeiträgen werden ausführlich die Herausforderungen an Unternehmen mit dem stetigen Wandel und den notwendigen Veränderungen aufgrund der Digitalisierung beschrieben, die bewältigt werden müssen, um den nachhaltigen Wettbewerbserfolg zu sichern.

Im Fokus stehen dabei in der Regel die derzeitigen Geschäfts(Business)modelle mit den dort stattfindenden Geschäftsprozessen in Bezug zur Prozessorganisationsimplementierung und der Prozessdigitalisierung.

Es fehlt aber in der Regel ein pragmatischer Lösungsansatz zur Umsetzung der lokalisierten Handlungsbedarfe, insbesondere werden dabei nicht die vorhandenen funktionsorientierten Organisationsstrukturen in Frage gestellt. Im Folgenden wird ein Lösungsansatz unter der Bezeichnung MITO-Konfigurationsmanagement beschrieben, mit dem eine große Anzahl von Aufgabenstellungen im Rahmen der prozessorientierten Organisationsentwicklung und -gestaltung methodengestützt systematisch abgearbeitet werden. Dies in einem

übergeordneten Regelkreiszyklus, der über das MITO-Modell miteinander vernetzt ist.

## Das MITO-Modell

Das in Bild 1 gezeigte MITO-Modell mit seinen fünf Segmenten und den zugeordneten Handlungsfeldern

1. Führungssegment (Erfolgsorientierung)
2. Inputsegment (Mitarbeiterorientierung)
3. Transformationssegment (Prozessorientierung)
4. Outputsegment (Kundenorientierung)
5. Leitungssegment (Finanzorientierung)

zeigt den Businessmodell-Gestaltungsrahmen für die Strukturierung und Konfiguration einer prozessorientierten Organisation und verknüpft unterschiedliche Segmentinhalte, beispielsweise in Form eines kybernetischen Regelkreises. Den MITO-Segmenten zugeordnet ist auch das unternehmensspezifische Prozessmodell mit den Führungs-, Leitungs-, vor- und nachgelagerten Unterstützungsprozessen sowie den Kernprozessen. In gleicher Weise sind in der neuen High Level Structure für Integrierte Managementsysteme (IMS) die einzelnen Kapitel definiert.

Weiter bildet das MITO-Modell den in vielen Normen und Regelwerken geforderten „Prozessorientierten Ansatz“ mit 5 Schritten ab, also

- **Schritt 1:** Prozesse definieren und Ziele vorgeben (Führungssegment)
- **Schritt 2:** Prozesse planen (Inputsegment)
- **Schritt 3:** Prozesse durchführen (Transformationssegment)
- **Schritt 4:** Prozesse kontrollieren (Outputsegment)
- **Schritt 5:** Prozesse verbessern (Leitungssegment)

Für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle unter Berücksichtigung des Einsatzes der neuen Informationstechnologien wie Cloud Computing, Mobil Enterprise, Industrie 4.0, Big Data oder Social Business ist es wichtig die vorhandene horizontale Wertschöpfungskette zu analysieren und dokumentieren, um anschließend über geeignete Digitalisierungsplattformen die Beteiligten und Objekte informativ miteinander zu vernetzen.

## Systematische Erfolgsfaktoranalyse

Im MITO-Modell lassen sich jetzt jeweils separat innerhalb der einzelnen MITO-Segmente beispielsweise die Erfolgsfaktoren ebenso wie die globalen Trends und Wandlungstreiber zusammen mit den Herausforderungen an ein Unternehmen aber auch die Anforderungen, Schwachstellen, Risiken, IT-Applikationen oder Use Cases strukturiert abbilden und segmentbezogen miteinander verknüpfen. Am Beispiel der Erfolgsfaktorzuordnung im MITO-Modell ist dies in Bild 1 gezeigt.

Zu jedem einzelnen der dort genannten Erfolgsfaktoren gibt es eine Ebene tiefer eine MITO-Portfoliomatrix, in der zeilenweise die Ausprägungen oder auch die Herausforderungen für eine genauere Analyse genannt sind. Anhand dieser detaillierten Betrachtung ist es jetzt mit dem MITO-Methoden-Tool in den vier Phasen „Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung“ sehr schnell möglich, den Handlungsbedarf für eine Aktivierung dieser Erfolgsfaktoren über die zweidimensionale Analyse und Bewertung, beispielsweise nach unterschiedlichen Bewertungsvarianten (BV), wie BV1: V = Anforderung, H = Umsetzung

oder BV2: H = Bedeutung, H = Machbarkeit, bzw. BV3: H = Wichtigkeit, H = Dringlichkeit oder noch vielen weiteren Bewertungsvarianten in Phase 1 zu ermitteln.

Aus der Handlungsbedarfsableitung, die im MITO-Methoden-Tool in Phase 2 anhand der grafischen Darstellung der Ergebnisse im Portfoliodiagramm entnommen wird, lassen sich jetzt in Phase 3 die Zielsetzungen und Maßnahmen zuordnen, um damit diesen Handlungsbedarf auch unternehmensspezifisch abzuwickeln. So sind beispielsweise für den Erfolgsfaktor „Strategische Orientierung“ folgende Konsequenzen und Maßnahmen in der MITO-Portfoliomatrix genannt:

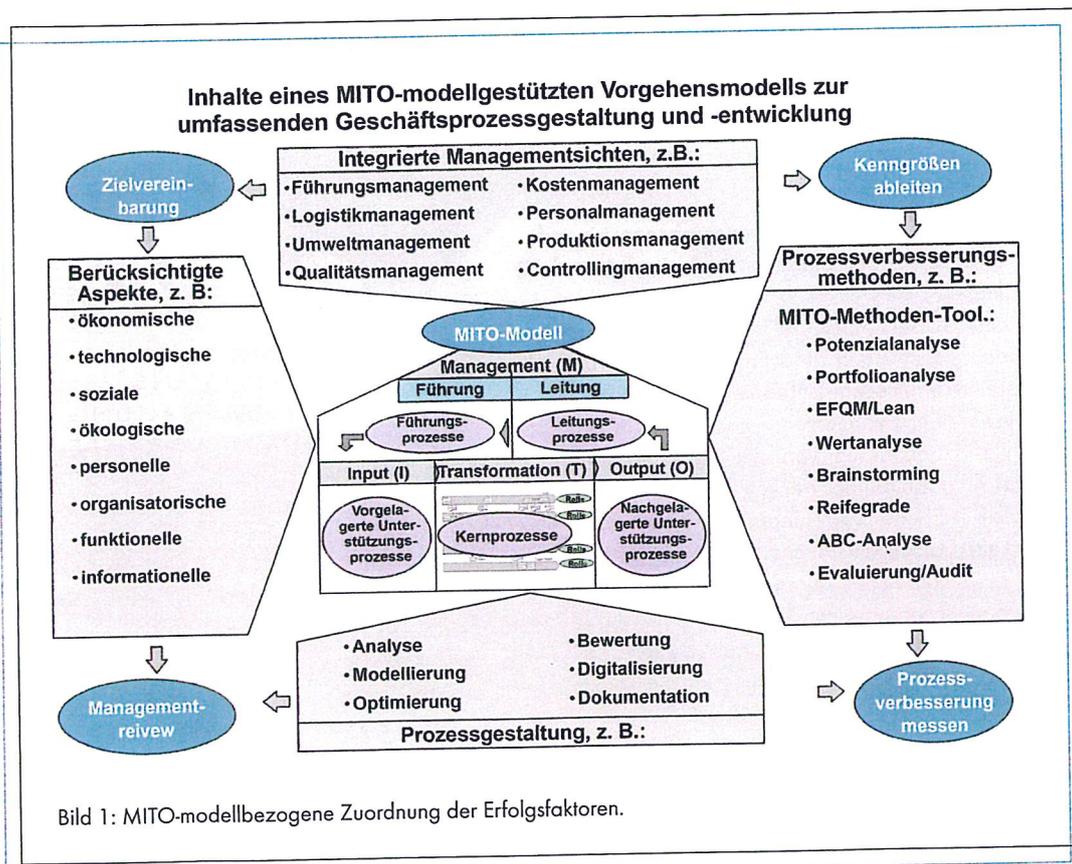
- Know How für die Strategie, Planung und Entwicklung im Unternehmen verbreiten
- standardisierte und stabile Prozesse für die Strategieplanung und -verfolgung im Unternehmen etablieren
- Ressourcen für die strategische Abteilung und Prozesse bestimmen und bereitstellen
- regelmäßige Prüfung und ggf. die Identifizierung der strategischen Ausrichtung

Das Ergebnis dieser Handlungsbedarf-Ziele-Maßnahmenzuordnung in Form einer Zuordnungsmatrixkaskade besitzt als Ergebnis einen Ziele-/Maßnahmenbaum mit einer dazu gehörenden to-Do-Liste, in der exakt die notwendigen Aktivitäten genannt sind, die jetzt ausgeführt werden müssen. Den Abschluss bildet eine ebenfalls zweidimensional durchführende Evaluierung der Maßnahmenumsetzung und Zielerreichung in Phase 4.

## Das Modell als Bezugspunkt

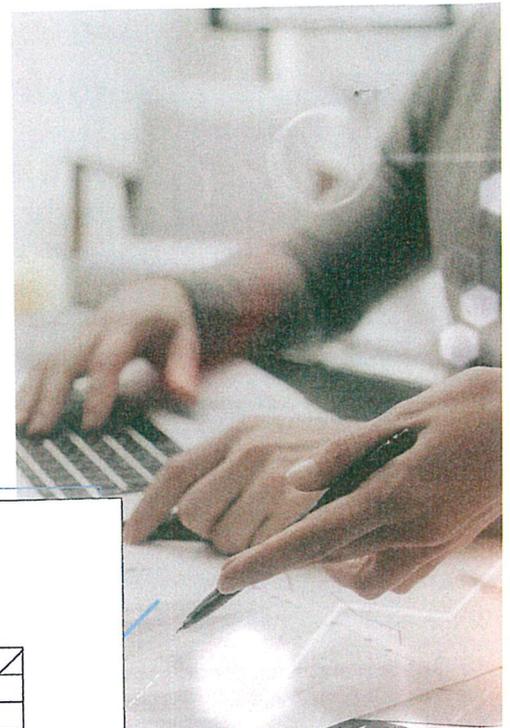
Der Bezugspunkt für ein methodengestütztes Vorgehensmodell zur umfassenden Business-Geschäftsprozessentwicklung und -gestaltung sind die in Bild 2 gezeigten Geschäftsprozesse – wie bereits einleitend erwähnt – hier unterteilt innerhalb der Führungsprozessen im MITO-Führungssegment, vorgelagerten Unterstützungsprozessen im MITO-Inputsegment, Kernprozessen im Transformationssegment, nachgelagerten Unterstützungsprozessen im MITO-Outputsegment und den Leitungsprozessen im MITO-Leitungssegment.

Diese Prozesse werden nach betriebswirtschaftlichen, ökologischen, technologischen oder auch gesellschaftlichen Aspekten gemeinsam mit den Prozessbeteiligten in der rollenbasierten Swimlane-Darstellung analysiert, modelliert, simuliert, bewertet, optimiert, dokumentiert und digitalisiert. Hierbei handelt es sich um einen branchenneutralen Ansatz einer systematischen prozessorientierten Businessmodell-Entwicklung, der gleichermaßen für Produktionsprozesse, Dienstleistungsprozesse oder auch Prozesse in öffentlichen Verwaltungen anwendbar ist. Dieses Businessmodell beschreibt durch die systematische Beantwortung der sieben Grundfragen „Weshalb, Wer, Was, Wie, Womit, Mit wem und Welcher Wert“ die logische Funktionsweise, wie ein Unternehmen erfolgreich prozessorientiert seine Geschäftsidee umsetzt.

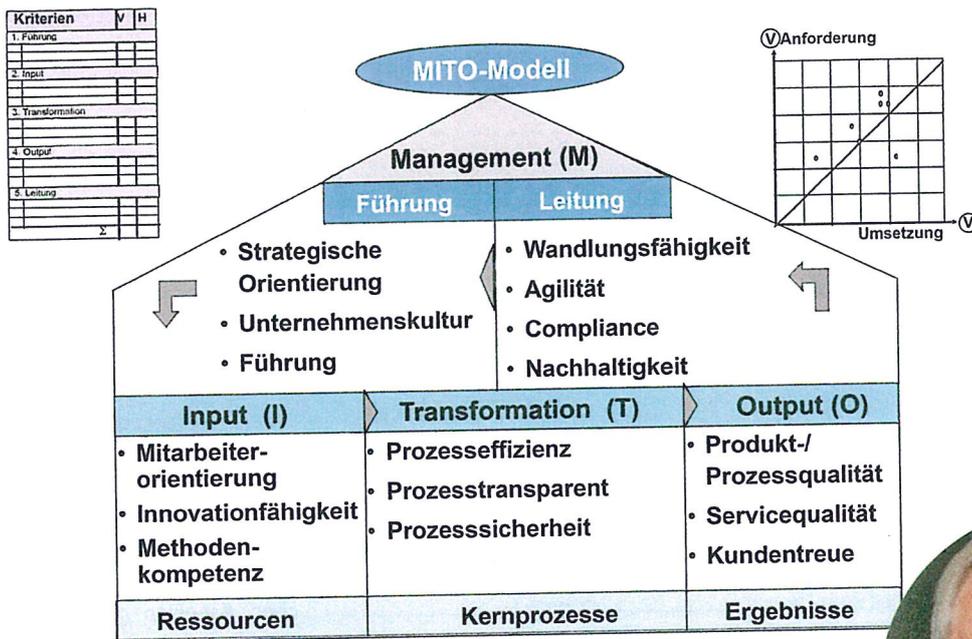


Wie ebenfalls in Bild 2 gezeigt, können diese Geschäftsprozesse innerhalb des MITO-Modells nach verschiedenen Integrierten Managementsystem(IMS)-Sichten, wie etwa nach Führungs-, Logistik, Umwelt-, Qualitäts-, Kosten-, Personal-, Produktions-, Controlling- oder weiteren Managementsichten hinsichtlich ihrer Anforderungen,

Geschäftsprozess selber ergeben sich unter Berücksichtigung dieser Gestaltungsichten und Gestaltungsaspekte für die Prozessowner die Ableitung der Zielvorgaben als wichtigstes Führungsinstrument des organisationsspezifischen Führungssystem, die in Form von Soll-Prozess-Größen für Zielvereinbarungen mit den Prozessbeteiligten top

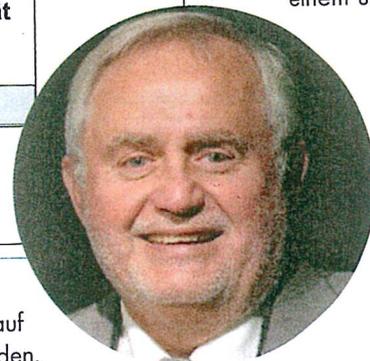


**MITO-modellbezogene Zuordnung der Erfolgsfaktoren**



wicklung und -gestaltung mit anschließender Prozessdigitalisierung optimal umzusetzen, wird Methoden-Know how benötigt. Das MITO-Methoden-Tool liefert mit seinen im Tool hinterlegten Management, KVP-, QM- und Kreativitätsmethoden in einem übergreifenden

Bild 2: Inhalte eines MITO-modellgestützten Vorgehensmodells zur umfassenden Geschäftsprozessgestaltung und -entwicklung.



Schwachstellen oder Lösungsansätze analysiert und dokumentiert werden. Für die Prozessoptimierung selber stehen eine große Anzahl von im MITO-Modell hinterlegten Management, KV-, QM- oder Kreativitätsmethoden in einem übergreifenden Problemlösungszyklus „Analyse, Diagnose, Therapie, Evaluierung“ zur Verfügung. Über die MITO-Tool gestützte prozessbezogene IT-Veränderungsanalysen wird die Digitalisierungsstrategie entwickelt und über Use Cases projektbezogen umgesetzt. Die Anwendung dieses Methoden-Baukastens bei der Prozessgestaltung ermöglicht den Prozessbeteiligten den Aufbau eines Wissens- und Erfahrungsspeicher, der zu einer Höherqualifizierung aller Beteiligten führt und in ein lernendes Unternehmen beziehungsweise in eine lernende Organisation einmündet. Für den betrachteten

down über alle Prozessebenen bis auf die Arbeitsplatzebene verwendet werden.

Über die Ist-Prozess-Messung lassen sich nach der Prozessdurchführung die ermittelten Ist-Leistungskennzahlen diesen Soll-Kennzahlen gegenüberstellen und bottom up von der untersten Ebene zu Controllingzwecken bis in der obersten Ebene aggregieren. Diesmal in Form eines Leitungsinstrumentes, um im betrieblichen Regelkreis durch die festgestellten Abweichungen beim Soll-Ist-Vergleich Anstöße zu Prozessverbesserungen aus dem MITO-Leitungssegment heraus zu initiieren.

**Zusammenfassung**

Um das unternehmensspezifische Businessmodell als Bezugspunkt für eine nachhaltige prozessbezogene Organisationsent-

„  
DIE ANWENDUNG EINES METHODEN-BAUKASTENS BEI DER PROZESSGESTALTUNG ERMÖGLICHT DEN PROZESSBETEILIGTEN DEN AUFBAU EINES WISSENS- UND ERFAHRUNGSSPEICHER, DER ZU EINER HÖHERQUALIFIZIERUNG ALLER BETEILIGTEN FÜHRT UND IN EIN LERNENDES UNTERNEHMEN EINMÜNDET.

Prof. Dr.-Ing. Harimut F. Binner | www.pbeka.de



Problemlösungszyklus mit Analyse, Diagnose, Therapie und Evaluierung dazu das Know how. Dieser Methoden-Baukasten ist für viele Aufgabenstellungen in Prozessen und an Arbeitsplätzen operativ wie auch strategisch einsetzbar.

ausgehend von einer end-to-end-Prozessdokumentation mit nachfolgender Detaillierung bis auf Arbeitsschritt- bzw. Prozessfunktionsebene. Dies immer mit der Zuordnung der Prozessbeteiligten und den Potentialgrößen wie Kosten, Zeiten, Quali-

Die systematische Analyse von Prozessen in der rollenbasierten Swimlane-Darstellung nach dem weltweit gültigen BPMN 2.0-Standard als Grundlage für die Einführung einer Prozessorganisation und Voraussetzung für eine nachhaltige Businessmodell-Umsetzung beinhaltet viele Nutzenpotentiale. Voraussetzung dafür ist eine detaillierte rollenbezogene Prozessbetrachtung,

aber auch den Gefährdungen, Risiken oder Anforderungen aus unterschiedlichen Prozessgestaltungssichten.

Durch vertiefende arbeitssystembezogene methodengestützte Potentialanalysen innerhalb der Prozessabläufe werden Schwachstellen aufgedeckt, aber auch die Datenqualität grundsätzlich stark verbessert. Erst danach sollte die Prozessdigitalisierung, das bedeutet, die informatorische Vernetzung durch den Einsatz vorher ausgewählter Digitalisierungskomponenten beginnen. Idealerweise nach der Abschaffung der funktionsorientierten Organisation zugunsten einer Prozessorganisation.

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner

#### Literaturhinweis

Binner, H.F.: Organisation 4.0: MITO-Konfigurations-Management, Springer Vieweg-Verlag, 2018, Seiten: 597, Preis: 54,98,- Euro-Hardcover + eBook ISBN: 978-3-658-20661-1.

Binner, H. F.: Ganzheitliche Businessmodell-Transformation mit dem MITO-Organisation 4.0-Ansatz; bookboon (The eBook company), 1. Auflage, 2018, Seiten: 93, Preis: 8,99 Euro, ISBN: 978-87-403-2579-9

## TOPdesk - Your guides to service excellence!

Entdecken Sie die benutzerfreundlichste Software für Enterprise-Servicemanagement

Als führender europäischer Softwarehersteller im Bereich Servicemanagement entwickelt, verkauft und implementiert TOPdesk seit über 20 Jahren benutzerfreundliche Software, mit der Organisationen jeder Größe ihren Service effizienter gestalten können.

Über 4000 zufriedene Kunden in mehr als 45 Ländern arbeiten bereits erfolgreich mit TOPdesk. Das Tool orientiert sich am ITIL-Standard, ist SERVIEW CERTIFIEDTOOL und Trust in Cloud-zertifiziert. Alle Editionen sind 100% webbasiert, einfach bedienbar und modular aufgebaut.

www.topdesk.de  
+49 (0) 631 624 00-0