

Rezension zu:

Hartmut F. Binner: Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement. Masterplan zur prozessorientierten Organisation. 599 Seiten, Springer Vieweg, Wiesbaden 2018, ISBN 978-3-658-20661-1, 54,98 Euro.

Braucht die Unternehmenswelt noch ein weiteres Buch zur Prozessorganisation, die eigentlich bereits seit den 1980er Jahren ein Thema ist? Um die Antwort vorwegzunehmen: Wenn man das neue Buch des Professors, Unternehmensberaters und Managementautors Hartmut Binner liegen ließe, würde man Entscheidendes verpassen! Denn wir befinden uns in den 2010er Jahren, und der seit Jahrzehnten angekündigte Paradigmenwechsel in der Unternehmensorganisation ist spätestens mit der Digitalisierung auch im letzten Unternehmen angekommen. Zumindest als Herausforderung – da noch nicht alle Unternehmen wirklich wissen, wie sie ihr Unternehmen und dessen Geschäftsmodell an die neuen Realitäten anpassen können.

Der Untertitel des Buches formuliert dessen zentralen Anspruch: „Masterplan zur prozessorientierten Organisation“. Tatsächlich ist es ambitioniert, einen übergeordneten Plan entwerfen zu wollen, aus dem sich Pläne für den konkreten Einzelfall ableiten lassen, denn ein solcher Masterplan muss einerseits für alle möglichen Fälle Lösungsmöglichkeiten bereithalten, andererseits darf er sich nicht so im Detail verlieren, dass der Anwender nicht mehr durchblickt. Daher dient zwecks Strukturierung der nachfolgenden Rezension die Frage „Was macht man mit einem Masterplan?“ als Orientierung. Antwort: Man muss ihn entwerfen und entwickeln, ihn den Beteiligten und Betroffenen vorstellen und ihn schließlich befolgen.

Das *Entwerfen* des Masterplans beinhaltet zunächst die Grundlogik. Hartmut Binner's Credo: Die Prozessbeteiligten müssen zur methodischen prozessorientierten Organisationsstrukturierung sowie effizienten und effektiven Organisationsgestaltung befähigt werden, wobei die agile Reaktionsfähigkeit zum raschen Erfüllen der Kundenanforderungen bzw. -erwartungen auf der Grundlage schlanker und barrierefreier Geschäftsprozesse – und genau dies ist für ihn „Organisation 4.0“ – im Fokus steht. Ganz allgemein ist die betriebliche Organisation für den Autor das zentrale Instrument der Unternehmensführung, wobei er anstatt auf die strukturelle Organisation von Hierarchien auf die rollenbasierte Prozessarchitektur der Wertschöpfungskette setzt. Dies ist in der Tat der moderne Ansatz: nämlich eine umfassend integriert gedachte Wertschöpfungskette, ganz im Sinne der konsequenten Integration von Kunden- mit Unternehmensperspektive, von klassischen mit digitalen Technologien, von strategischen Ausrichtungen und Modellen mit Methoden, Vorgehensweisen und Tools.

Auf knapp 600 Seiten *entwickelt* der Autor dann seinen Masterplan in mehreren Schritten. So sind die ersten drei Kapitel den Grundsatzfragen gewidmet: Sie stellen die Grundlogik der prozessorientierten Organisationsentwicklung (Kap. 1), den MITO-Organisation 4.0-Konfigurationsmanagement-Ansatz (Kap. 2) sowie die allgemeine Handlungsanleitung für den Gebrauch dieses Ansatzes (Kap. 3) vor. Die folgenden sieben Kapitel betreffen die eher strategischen Anwendungsfelder: die Businessmodellstrukturierung und -entwicklung (Kap. 4), die prozessorientierte Projektorganisation zur Umsetzung der Organisation 4.0 (Kap. 5), systematische Veränderungs-, Anforderungs- und Auswirkungsanalysen (Kap. 6), Unternehmenszielableitung mit Soll-Kennzahlenszuordnung (Kap. 7), Strategieableitung und Handlungsfeldanalysen (Kap. 8), unternehmensspezifische Prozessmodellentwicklung mit ganzheitlichem Business Process Management (Kap. 9) sowie die Entwicklung eines Unternehmensführungssystems (Kap. 10). Einen

verstärkt operativen Fokus legen die verbleibenden Kapitel auf die integrierte Managementsystem-Implementierung (Kap. 11), die Prozessdigitalisierung und prozessorientierte ERP/PPS/MES-Implementierung (Kap. 12), die ganzheitlichen Prozessgestaltungs- und -optimierungskonzepte (Kap. 13), auf Prozessleistungsmessung und -controlling (Kap. 14) sowie auf die ganzheitliche Organisations- und Organisationsformevaluierung mit Reifegradbewertung (Kap. 15). Eine Zusammenfassung mit Ausblick, ein umfangreiches Literaturverzeichnis sowie ein hilfreiches Stichwortverzeichnis beschließen das Buch.

Einen Masterplan den Beteiligten und Betroffenen *vorstellen* zu können erfordert es, eine einheitliche, in sich stimmige, allgemein akzeptierbare und an bisherige Organisationstraditionen andockfähige Sprache zu verwenden. Dies gelingt Hartmut Binner mit seinem MITO-Modell, das die fünf Modellsegmente Managementführung, Input, Transformation, Output und Managementleitung in Form eines Häuschens visualisiert, im Kern jedoch den Steuerungs- und Regelkreis eines Wertschöpfungssystems mitsamt seinen Prozessen abbildet. Wer sich auf das vereinheitlichende Beschreibungsvokabular des MITO-Modells einlässt, profitiert insofern, als es durch das gesamte Buch hindurch immer wieder angewendet wird und auf diese Weise unterschiedliche thematische Bereiche miteinander vollkommen kompatibel darstellt. Andockfähig ist der seit den 1980er Jahren bestehende MITO-Ansatz zum Wissenskanon des strategischen Managements ebenso wie zum Wissenskanon der (inzwischen global zertifizierbaren) Geschäftsprozessmodellierung. Kurz: Der Masterplan des Buches verfügt über eine implizite Kommunikationsstrategie, die funktioniert.

Und die *Befolgung* des Masterplans durch Unternehmen? Schließlich werden mit dem Buch die Gestalter und Umsetzer von Geschäftsmodellen angesprochen, die nach Erfolg beurteilt werden. Der Erfolg von Geschäftsmodellen liegt in der Attraktivität der Unternehmensleistung für die Kunden, der Organisation von Wertschöpfung und Zahlungsströmen und letztlich der nachhaltigen Profitabilität. Hartmut Binner zeigt auf, wie sich geschäftsmodellbezogene Veränderungsprozesse, die heutzutage ständig auf vielen Ebenen und Feldern des Unternehmens notwendig werden, mit einem konkreten Instrumentarium umsetzen lassen. Hier wird der Autor ganz konkret, beispielsweise, wenn er darstellt, wie Planungen in strategische Entscheidungsmatrizen, Bewertungsfragen, Kalkulationen, Kennzahlen oder Evaluierungs-Checklisten transformiert werden können – übrigens skalierbar von Klein- bis hin zu Großunternehmen. An dieser Stelle wird das Buch zu einem Handlungsleitfaden, den Prozessverantwortliche für konkrete Unternehmensprojekte adaptieren können. Dass hierbei fast alle wesentlichen Bereiche der strategischen, am Businessmodell orientierten Unternehmenssteuerung angesprochen werden – so etwa Qualitätsmanagement, Compliance, Risiken, Digitalisierung, Prozessauditierung und vieles mehr –, ist erwartbar für einen Masterplan und wird auch erfüllt. Die Anwendung der „Organisation 4.0“ verspricht letztlich, dass sich die Unternehmensprozesse konsequent auf Kunden ausrichten lassen, bei allen gegebenen Dynamiken und Unwägbarkeiten dennoch robust ablaufen und den Handelnden Spielräume für Flexibilität und Selbstorganisation gewähren.

Fazit: Das vorliegende Buch ist kein klassisches Lehrbuch (wobei Leser durchaus viel lernen können), sondern vornehmlich ein Arbeitsbuch. Der in ihm enthaltene „Masterplan“ stellt den von Hartmut Binner entwickelten, vielfach bewährten, zukunftsfähigen sowie in sich stimmigen Gesamtansatz zur Organisation von Wertschöpfungsprozessen in allen seinen Facetten vor – von der theoriebezogenen Konzeption bis hin zur konkreten Anwendung – und bietet methodische Unterstützung für die Managementfunktionen im Unternehmen. Der Autor nimmt die heutige Unternehmenskomplexität so an, wie sie ist: mit dem sich beschleunigenden Wandel von Umfeldbedingungen, den sich dynamisch verändernden Erfolgsfaktoren, den Wechselwirkungen aller Prozesse, die ohne systematische Unterstützung kaum noch zu ihrem Gesamtoptimum zusammengeführt werden können. Alles in allem ist das Buch zur Organisation 4.0 unverzichtbar für alle

Unternehmensverantwortlichen und Organisationsspezialisten, die ihre Hausaufgaben bei der Gestaltung moderner Prozessorganisation machen müssen und darüber hinaus ihrem Unternehmen die immensen Potenziale einer nachhaltig wertschöpfenden Geschäftsmodellumsetzung erschließen wollen. Leser können sich ungerichtet inspirieren lassen, gezielt nach Problemlösungen suchen, alle Themenfelder systematisch durcharbeiten und aus dem vermittelten Wissen erfolgskritische Fragen für die eigene Prozessanalyse ableiten. „Know-why trifft Know-how“ – relevanter geht es in der heutigen „Organisation 4.0“ zurzeit nicht!

(Univ.-Prof. Dr. Volker Stein, Universität Siegen)