

## MITO - Tool gestütztes ESG – Reporting erleichtert die Nachhaltigkeitsberichtserstattung

PROF. BINNER  
AKADEMIE  
www.pbaka.de



Autor:

Prof. Dr.-Ing. Hartmut F.  
Binner

### 1. Einleitung

Eine reine finanzorientierte Unternehmenssteuerung reicht nicht mehr aus, um die wertbestimmenden nichtfinanziellen Faktoren bei der Produkt- oder Dienstleistungserstellung angemessen mit zu berücksichtigen. Dafür wird eine neue Form der Berichtserstattung nötig, die auch die Interessen der Stakeholder stärker mit einbezieht. Deshalb müssen Unternehmen ihre Geschäftsmodelle den aktuellen Nachhaltigkeitsanforderungen anpassen, wenn sie eine langfristige Wertschöpfung sicherstellen wollen. Dabei ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise wichtig, um zu einer wertorientierten Unternehmenssteuerung und Stakeholderkommunikation zu kommen. Um die Anpassungs – und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen einschätzen zu können, wird in den von der EU – Kommission vorgegebenen ESG – Berichtsstandards (E= Environment, S= Social, G= Governance) ein regelkonformes Nachhaltigkeitsreporting gefordert. Dies kann systematisch mit dem nachfolgend erläuterten MITO-Modell-Governance-Ansatz und dem MITO - Methoden Tool umgesetzt werden. Das dem Vorgehensmodell zugrunde liegenden MITO-Modell mit seinen 5 Modellsegmenten

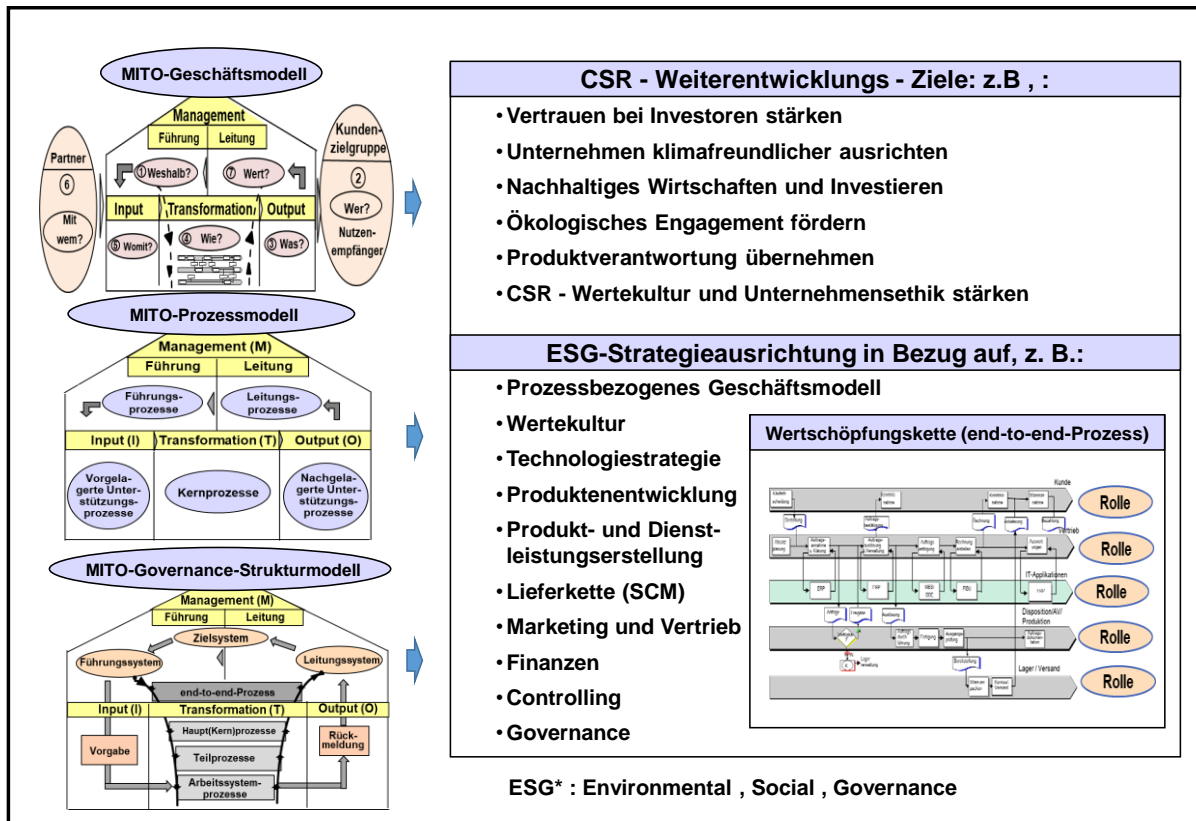
#### „Führung, Input, Transformation, Output, Leitung“

bildet den in allen Integrierten Managementsystem (IMS) geforderten prozessorientierten Ansatz als Regelkreis ab und ist Bezugspunkt für die weiteren unter Punkt 2 behandelte Organisationsstrukturvorgaben, damit ist das MITO-Geschäftsmodell, das MITO-Prozessmodell und das MITO-Governancestrukturmodell gemeint.

Das Ziel des MITO – Nachhaltigkeits – Governance- Ansatzes ist es, über ein integriertes Führungs – und Leitungssystem eine ganzheitliche Planung, Steuerung und Controlling für die geforderte ESG-Berichtserstattung durchzuführen, um damit mehr Glaubwürdigkeit und Vertrauen am Markt durch die nachgewiesene Einbettung der Nachhaltigkeit in sämtliche Unternehmensaktivitäten zu schaffen. Auf diese Weise sollen die ESG – Kriterien in der Strategie des Unternehmens verankert werden, d.h. Umwelt, Soziales und gute Unternehmensführung als Kriterien für die unternehmensspezifische Nachhaltigkeitsbewertung zu verwenden. Die nichtfinanziellen Informationen müssen zur Bewertung der Nachhaltigkeitszielerreichung prüfsicher sein, d.h. die sind so zu erstellen dass sie prüfbar und damit auditierbar sind. Die EU-Kommission mit ihren Regulierungsbehörden legt den Schwerpunkt von ESG – Leistungsnachweisen zunehmend auf die Lieferkette. Als Berichtsstandard wird hierbei Corporate Sustainability Reporting Direktiv (CSRD) zusammen mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) vorgegeben.

### 2. MITO -Modell – gestützte CSR – Weiterentwicklung

Die durch das ESG – Reporting von der EU Kommission angestrebte Weiterentwicklung der Handlungsempfehlungen zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung (Englisch: Corporate Social Sustainability) soll das Erreichen der in Abbildung 1 gezeigten Nachhaltigkeitsziele über die Vorgabe der ESG- Berichtsstandards unterstützen. Das bedeutet für das betrachteten Unternehmen erhebliche Anstrengungen in Bezug auf die notwendige ESG-Strategieausrichtung. Angefangen bei dem nachhaltig ausgerichteten und transparent beschriebenen Geschäftsmodell mit der Erläuterung der Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Gesellschaft und die Natur. Dies in Verbindung mit der Vorgabe einer nachhaltig nach außen dargestellten und nach innen gelebten Nachhaltigkeitsbezogene Wertekultur.



**Abbildung 1: MITO - Modell - gestützte CSR-Weiterentwicklungs-Aktivitäten**

Die strukturierte Beschreibung des Geschäftsmodells erfolgt über das ebenfalls in Abbildung 1 gezeigte MITO - Geschäftsmodell durch die systematische Beantwortung der 7W -Grundfragen mit:

**„1.Weshalb?, 2.Wer?, 3.Was?, 4.Wie?, 5.Womit?, 6.mit Wem?, 7.Wert?“**

Für die Erarbeitung der richtigen 7W-Antworten steht das nachfolgend erläuterte MITO-Methoden-Tool zur Verfügung, das auch die Referenzchecklisten für die dafür notwendigen Unternehmens-, Umwelt- und Stakeholderanalysen bereitstellt. Dabei wird in jedem Segment neben der Strategie- und Zielvorgabe auch die Geschäftslogik mit der jeweiligen Gestaltungsperspektive für die nachfolgende Prozessanalyse und -optimierung erläutert. Die auf diese Weise sehr detailliert vorgenommene Geschäftsmodellbeschreibung ist dann der Bezugspunkt für die regelkreisorientierter Umsetzung weiterer in der Literatur beschriebene Gestaltungskonzepte wie beispielsweise für das MITO-Konfigurationsmanagement, MITO-Transformationsmanagement, MITO-Innovationsmanagement, MITO-Supply Chainmanagement oder MITO-Changemanagement. Dies in allen Geschäftsprozessen unter der Berücksichtigung nachhaltiger Aspekte. Dafür müssen diese Geschäftsprozesse modelliert und dokumentiert sein.

Das dafür verwendete in der Mitte von Abb. 1 gezeigte MITO-Prozessmodell ist die Grundlage für die MITO-Prozessmodellentwicklung und -zuordnung der identifizierten Prozesse nach der High Level Structure für Integrierte Managementsysteme (IMS). Im Führungssegment sind das die Strategie- und Planungsprozesse, im MITO-Inputsegment die vorgelagerten Unterstützungsprozesse mit der Ressourcen- und Infrastrukturbereitstellung und der Auswahl der Mitarbeiter, im Transformationssegment die wertschöpfenden Kernprozesse mit denen das Unternehmen sein Geld verdient, im Outputsegment die nachgelagerten Unterstützungsprozesse mit der Auslieferung der produzierten Produkte und der Überprüfung der Prozessleistungen. Der Regelkreis schließt sich mit der Feedbackfunktion zum Leitungssegment mit den dort ausgeführten Controlling-, Audit - und Complianceprozessen. Bei Bedarf können diese Prozesse über das Prozessebenenmodell in Teilprozesse bis auf die unterste Arbeitssystemprozessebene zerlegt werden. Die bei der Prozessinventur lokalisierten Geschäftsprozesse werden mit einem BPM-Tool wie beispielsweise Sycat rollenbezogen analysiert, dokumentiert und optimiert. Den einzelnen Prozessen werden die Prozessowner, die Prozessziele, die Prozessaufgaben, die Sollkennzahlen und die verwendeten Dokumente und IT-Applikationen zur Prozessdigitalisierung zugeordnet. Weiter werden

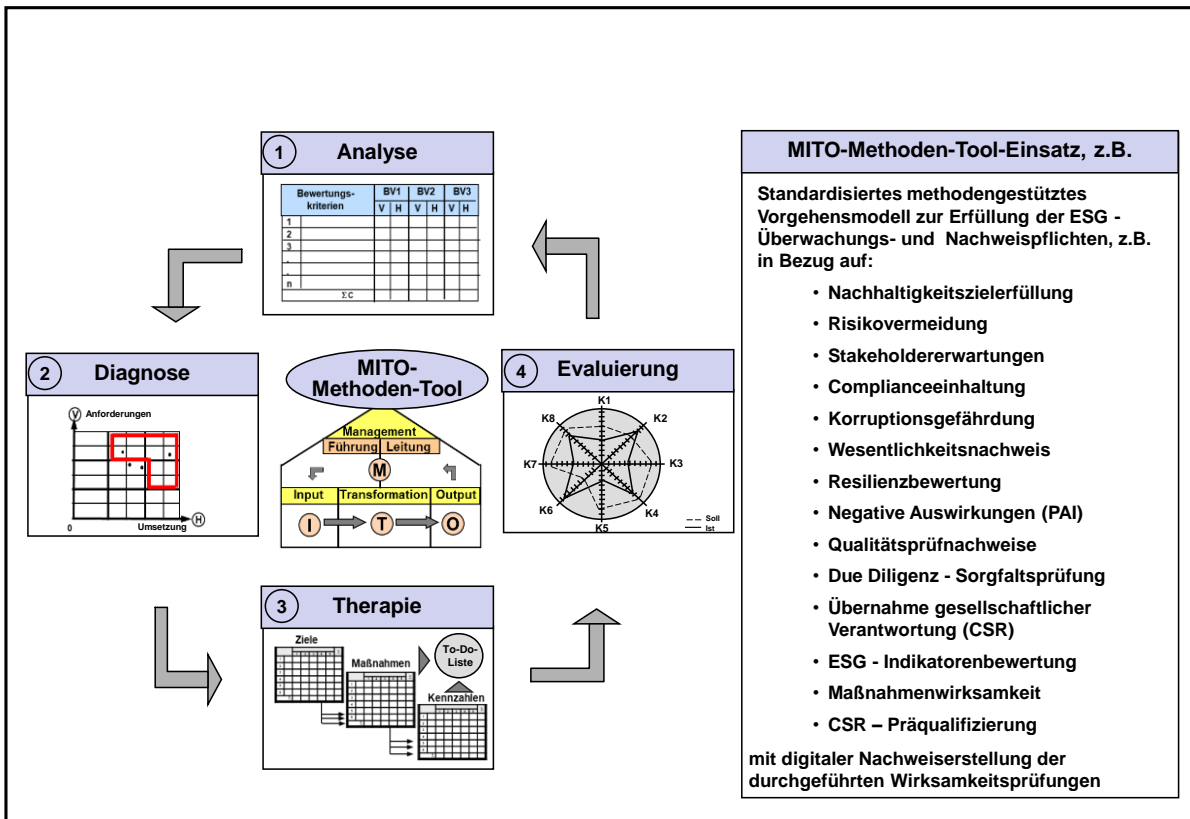
Schwachstellenanalysen mit Zuordnung der erforderlichen Maßnahmen, Schnittstellenanalysen oder auch Wirksamkeitsüberprüfungen MITO-Tool-gestützt durchgeführt. Die rollenbezogene Prozessdokumentation ist anschließend auch Bezugspunkt für weitere spezifische Prozessanalysen wie beispielsweise Risiko-, Gefährdungs-, Kosten-, Potenzial-, KVP- und weitere Analysen.

Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, das unternehmensspezifischen Corporate Governancesystem in der ebenfalls in Abb. 1 auf der unteren Ebene gezeigte MITO – Governancemodellstruktur zu entwickeln. In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung 2012 geförderten Forschungsprojekt: „Leitlinien für das Management von Organisations- und Aufsichtspflichten“ wird in Studie 1: “Corporate Governance in Abhängigkeit von Unternehmensstruktur und Unternehmensgröße“ – eine betriebswirtschaftliche – juristische Analyse – folgende Definition von Corporate Governance zugrunde gelegt:

„Unter dem Begriff „Corporate Governance“ ist die verantwortungsvolle Unternehmensführung mit dem Ziel der Wahrung und des Managements legitimer Interessen aller relevanten Stakeholder zu verstehen. Dabei geht es zum einen um die Sicherstellung legalen Handels des Unternehmens und seiner Mitarbeiter und zum andern um die Übernahme gesellschaftlicher und ökologische Verantwortung für die unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen mit dem Ziel bei den relevanten Stakeholdern Vertrauen in das Unternehmen zu generieren und dieses Vertrauen langfristig zu erhalten“.

### **3. MITO - Methoden Tool - Einsatz zur ESG - Berichtstandards - Erfüllung**

Die praktische Umsetzung der oben genannten Überwachungs- und Berichtspflichten mit den dazugehörigen in Abb. 2 genannten Wirksamkeitsprüfungen erfolgt mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools. Beim MITO-Methoden-Tool handelt es sich um eine Excel- oder SharePoint-Lösung mit einer großen Anzahl von klassischen Analyse-, Diagnose-, Therapie- und Evaluierungsmethoden, die in einem übergreifenden Lösungszyklus wie in Abbildung 3 gezeigt miteinander verknüpft sind. Neben der digitalisierten Methodenbereitstellung existieren für viele Aufgabenstellungen aus fachspezifischer Sicht vorbereitete Referenz-Templates und –Checklisten für die mehrdimensionale Analyse, um so standardisiert ein Gesamtoptimum in Bezug auf die Umsetzung der oben genannten Organisationskonzepte oder die Erfüllung der einleitend genannten ESG-Berichtsanforderungen mit dem dazu gehörenden Dokumentationen zu erhalten. Jede MITO-Referenzcheckliste lässt sich zeilenbezogen in weitere Detaillierungsstufen die Untermatrizen unterteilen.



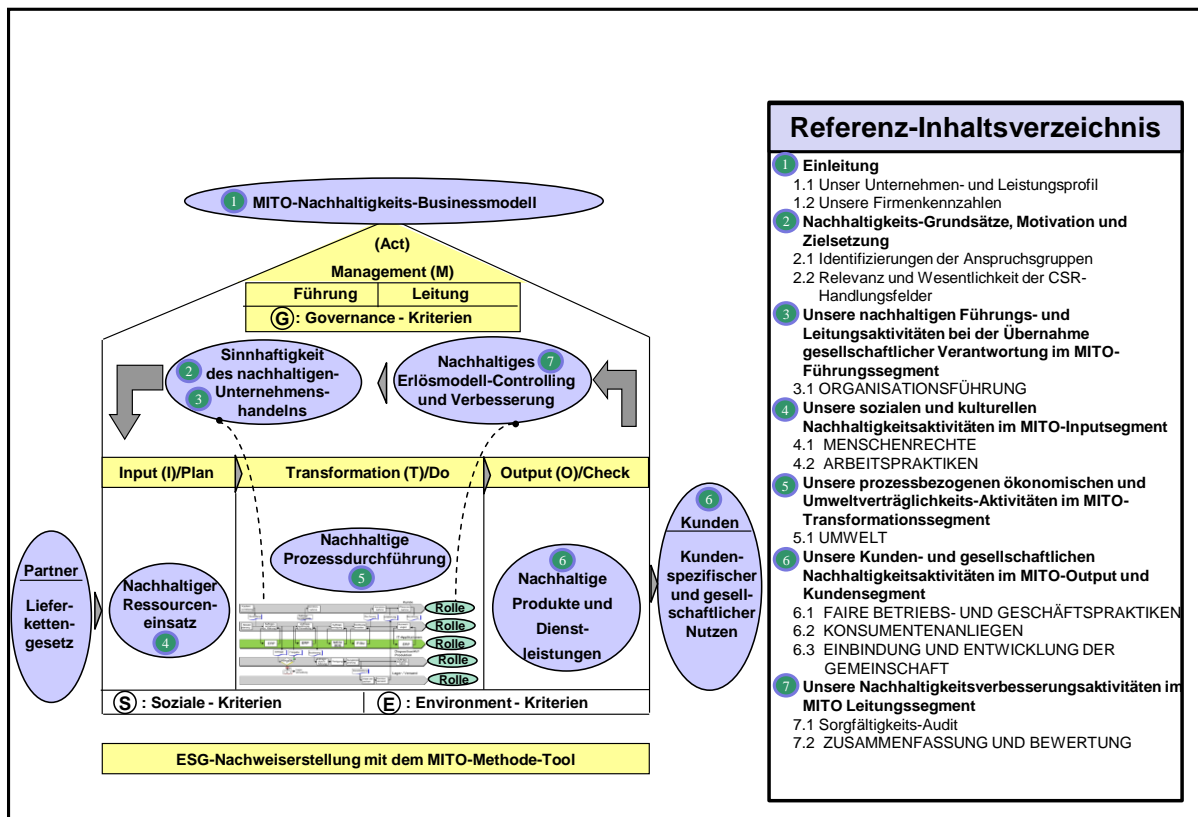
U-mo-1014a.PPT

**Abbildung 2: MITO-Methoden-Tool-gestützte digitale Nachhaltigkeits - Governance-Berichtsstandardpflichten-Erfüllung**

Die im MITO-Methoden-Tool vorgenommene neuartige softwaregestützte Integration von Portfoliotechniken, QFD- Matrizen, Affinitäts- und Relationsdiagrammen, ABC- und XYZ- Verteilungen, Pareto-, FMEA-, Risiko- und Ishikawa-Analysen, Ursache-Wirkungsketten sowie Ziele-Maßnahmenbäumen und PDCA-Wirksamkeits-Bewertungen erhöht dabei die Fach-, Methoden- und Lernkompetenz der Beteiligten, beispielsweise bei Unternehmensanalysen, Reifegradbewertungen, IMS-Nachweiserstellungen oder Wirksamkeitsprüfungen.

#### 4. Systematische MITO - Modell-bezogene Nachhaltigkeitsberichterstellung

Mit der neuen Corporate Sustainability Direktiv Reporting (CSRD) – Richtlinie der EU - Kommission wird die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten für große Unternehmen zur Pflicht. Wie Abbildung 3 zeigt, bildet das MITO - Nachhaltigkeits – Business Modell als gemeinsames Dach für alle ESG-Nachhaltigkeitsaktivitäten wieder den Bezugs- und Ordnungsrahmen und verknüpft auf diese Weise die High Level Structure für Integrierte Managementsysteme mit den Kernthemen und Handlungsempfehlungen der DIN ISO 26000 sowie den oben genannten ESG - Berichtsstandards und Kennzahlen mit den CSRD-Berichtsinhalten als Regelkreis. Die Nachhaltigkeitsberichtsstruktur mit 7 Kapiteln orientiert sich ebenfalls an den regelkreisbezogenen MITO-Modellsegmenten. Dieser Nachhaltigkeitsbericht richtet sich an alle Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Behörden sowie an alle weiteren Stakeholder/Anspruchsgruppen, die mit dem Unternehmen in Beziehungen stehen und wissen möchten, nach welchen Werten und Grundsätzen es handelt, um ihre Erwartungen und Anforderungen zu erfüllen.



U-mo-882gPPT

Abbildung 3: ESG-Reporting bezogene MITO-Nachhaltigkeitsberichts-Struktur

Die den MITO - Modellsegmenten zugeordneten ESG-Berichtsinhalte besitzen folgende Inhalte:

1. Im MITO-Führungssegment gehören dazu in Kapitel 1, 2 und 3 die Beschreibungen und Beurteilungen der
  - Unternehmensethik und Unternehmenskultur (Code of Conduct) sowie der
  - Rollen der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens, auch in Bezug auf Nachhaltigkeitsbelange und ihre Zusammensetzung.
2. Im MITO-Inputsegment gehören in Kapitel 4 dazu aus sozialer Sicht (S = Social) die Bewertungen über:
  - Chancengleichheit für alle, einschließlich Gleichstellung der Geschlechter und gleiches Entgelt für gleiche Arbeit, Ausbildung und Qualifizierung sowie Beschäftigung und Einbeziehung von Menschen mit Behinderungen
  - Arbeitsbedingungen, einschließlich sicherer und anpassungsfähiger Arbeitsplätze, Löhne, sozialer Dialog, Tarifverhandlungen und Beteiligung der Arbeitnehmer, Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowie einer gesunden, sicheren und gut angepassten Arbeitsumgebung
  - Achtung der Menschenrechte, Grundfreiheiten, demokratischen Grundsätze und internationalen Standards
3. Im MITO-Transformationssegment aus Umweltsicht (E = Environment) in Kapitel 5 gehören dazu die Erläuterungen zum Erreichen der sechs Umweltziele:
  - Klimaschutz (Mitigation)
  - Anpassung an den Klimawandel (Adaption)

- Wasser- und Meeresressourcen
- Kreislaufwirtschaft
- Umweltverschmutzung
- Biologische Vielfalt und Ökosysteme

4. Im MITO-Outputsegment werden in Kapitel 6 aus Sozialer, Umwelt- und Unternehmensführungssicht die durchgeführten Maßnahmen für:

- Faire Geschäftspraktiken, Konsumentenmanagement, Einbindung der Gesellschaft, einschließlich Korruptions- und Bestechungsbekämpfung erläutert

5. Im MITO-Leitungssegment steht abschließend in Kapitel 7 die Corporate Governance-Sicht bzw. Einhaltung mit:

- Internen Kontroll- und Risikomanagementsysteme des Unternehmens, Compliance- und KVP-Managementsysteme auch in Bezug auf den Berichterstattungsprozess des Unternehmens im Fokus

Die CSRD-Berichtserstellung zu den einzelnen genannten 7 Kapitelpunkten im Nachhaltigkeitsbericht erfolgt über das in Punkt 3 beschriebene standardisierte Beurteilungs- und Umsetzung-Verfahren mit dem MITO-Methoden-Tool über vorbereitete MITO-Analysechecklisten zu den einzelnen Kapitalpunkten. Ergänzt werden die MITO-Portfolio-ESG-Auswertungen durch die Zuordnung der GRI (Global Reporting Initiative) – Standards zu den jeweiligen ESG-Indikatoren. Die grafische Ergebnisdarstellung der Wirksamkeitsprüfungen und Ratings erfolgt in digitaler Form für die geforderte Berichtserstattung.

## 5. Zusammenfassung

Vorgelegt wurde ein ganzheitlicher MITO-Modell-bezogener Nachhaltigkeitsgestaltungsansatz für die anforderungsgerechte Umsetzung des vorgegebenen ESG-Berichtsstandards. Das dafür als Bezugspunkt zu entwickelnde unternehmensspezifische Geschäftsmodell, Prozessmodell und Corporate Governance – Modell mit den integrierten Führungs- und Leitungssystem wird jeweils separat in der MITO-Modellstruktur entwickelt und detailliert beschrieben. Der Sycat – Prozessstandard legt über die grafische swimlane – Prozessdarstellung sachlich-zeitlich-logisch die Beziehungen zwischen Rollen, Verantwortlichkeiten, Arbeitsaufgaben, Kompetenzen und notwendigen Dokumentation für die Offenlegung der Geschäftstätigkeit fest. Alle Ergebnisse können auf der Grundlage der gemeinsamen Verwendung des MITO-Modells anschließend in eine enge Wechselbeziehung zueinander gesetzt werden. Auf diese Weise wird der Anspruch einer ganzheitlichen, durchgängigen und integrierten unternehmensspezifischen Organisationsgestaltung und -entwicklung als Voraussetzung für die Umsetzung der vielfältigen in den ESG-Berichtsstandards genannten Nachhaltigkeitsanforderungen an die Unternehmen erfüllt.

Das MITO – Managementsegment mit Führung und Leitung deckt dabei die strategische Organisationsentwicklungssicht und das ITO-Modell die operative Prozessgestaltungssicht ab. Alle nachhaltigen Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsaktivitäten bei der Prozessdurchführung in diesem Geschäftsmodell werden von den Prozessverantwortlichen über das integrierte Führungs- und Leitungssystem mit IT-Unterstützung durchgeführt. Durch die konsequente Anwendung des MITO-Regelkreisprinzips bei den Analysen, Bewertungen und Prüfungen mit dem MITO-Methoden-Tool werden Abweichungen schnell lokalisiert und abgestellt.

## Literaturhinweise

Binner, Hartmut F. *Methoden-Baukasten für ganzheitliches Prozessmanagement*, ISBN 978-3-658-08408-0, ISBN 978-3-658-08409-7 (eBook), Springer/Gabler Verlag, 246 Seiten, September 2015.

Binner, H.F.: „*Organisation 4.0: MITO-Konfigurations-Management*“, Springer Vieweg-Verlag, 2018, 597 Seiten, 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, 93 Seiten, Preis: 8,99 Euro, ISBN: 978-87-403-2579-9

Binner, H. F.: *Systematische MITO-Businessmodellentwicklung: Leitfaden zur Outputorientierten Unternehmensführung*, 1. Auflage, © 2020, 82 Seiten, [bookboon.com](http://bookboon.com). ISBN: 978-87-403-3254-4

Binner, H. F.: *Ganzheitliche Businessmodell-Transformation - Systematische Prozessdigitalisierung mit der Unterstützung des MITO-Methoden-Tools* -, Neuerscheinung, Springer Vieweg Verlag, Juli 2020, 260 Seiten, ISBN 978-3-658-30232-0, Hardcover + E-Books , 38,86 Euro

Binner, H. F.: *Holistic Business Model Transformation*, Springer Vieweg-Verlag, 2022, 1. Auflage, 296 Seiten, ISBN 978-3-658-37366-5,

## CSR- Präqualifizierungs-Hinweis

Die Professor Binner Akademie GmbH in Hannover Hemmingen hat als benannte Stelle bei der Deutschen Bahn AG in Zusammenarbeit mit der Überwachungsgemeinschaft Gleisbau E. V. aus Wiesbaden bereits ab 2020 für die Zulieferer der Deutschen Bahn AG CSR - Präqualifizierungen nach dem von ihr entwickelten MITO - Tool - Vorgehensmodell durchgeführt. Durch eine transparente Ergebnisdarstellung in Form von Radardiagrammen werden den Zulieferfirmen exakt die Handlungsbedarfe mitgeteilt, die bei der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung nach den Anforderungen des DIN ISO 26.000 Nachhaltigkeitsleitfadens zur erfüllen sind. Die PBAKA – GmbH führt diese CSR – Präqualifizierung auch bei anderen mittelständischen Unternehmen und in der Automobilindustrie durch.

## Buchhinweis: Springer Vieweg Verlag

**Titel: Nachhaltige MITO-Businessmodell-Transformation**

**Erscheinungsdatum: August 2022, 390 Seiten, ISBN 978-3658-377279-8**

Vorgestellt wird ein ganzheitlicher MITO-Businessmodell-Nachhaltigkeitsgestaltungs-Ansatz für die Integration aller Nachhaltigkeitsthemen in die Organisation und in die Geschäftstätigkeiten, um auf diese Weise für die Auswirkungen der Entscheidungen der Organisation auf die Gesellschaft und die Umwelt die gesellschaftliche Verantwortung, englisch Corporate Social Responsibility (CSR), zu übernehmen. Sichergestellt wird entsprechend der Normenforderung ein standardisiertes Verfahren mit einer systematischen Vorgehensweise mit dem MITO-Methoden-Tool für eine verantwortungsvolle nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung. Diese orientiert sich an den Vorgaben der DIN ISO 26000 mit den dort genannten Nachhaltigkeitskernthemen und Handlungsempfehlungen.

Die inhaltliche Buchkapitelstruktur mit der Beschreibung der methodengestützten Erfüllung der vielfältigen Nachhaltigkeitsanforderung und -empfehlungen anhand von MITO-Praxisbeispielen mit digitaler Nachweisführung, z.B für eine CSR-Präqualifizierung bezieht sich auf das MITO-Businessmodell als gemeinsames Dach für die dort genannten Nachhaltigkeits-Schwerpunktaktivitäten innerhalb der 7 MITO-Businessmodellsegmente.

Weitere Informationen dazu finden Sie unter [www.pbaka.de](http://www.pbaka.de)

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH  
Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,  
Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,

eMail: [info@pbaka.de](mailto:info@pbaka.de), Internet: [www.prof-binner-akademie.de](http://www.prof-binner-akademie.de)