

Umsetzung von Unternehmensstrategien und Integrierten Managementsystemen (IMS) über Businessmodellkonzepte



Autor:
Prof. Dr.-Ing. Hartmut F. Binner



1. Einleitung

Die klassischen produktbezogenen Vorgehensweisen zur Bestimmung der Marktverhaltens-, Wettbewerbs- und Portfoliostrategien mit der Zuordnung der strategischen Geschäftsfelder zu den Erfolgspotentialsegmenten innerhalb der Marktwachstums-/relativen Marktanteils-Portfoliomatrix werden zurzeit durch den Businessmodell-Ansatz abgelöst. Hierbei steht die Optimierung und Digitalisierung der horizontalen Wertschöpfungskette mit online-Anbindung der Kunden und Partner im Fokus. Vorgestellt wird im Folgenden ein ganzheitlicher Businessmodell-Gestaltungsansatz mit dem MITO-Methoden-Tool. Ausgangspunkt ist systematische Beantwortung von sieben Grundfragen, die den sieben MITO-Businessmodell-Segmenten zugeordnet sind. Auf diese Weise wird pro MITO-Modellsegment die strategische Ausrichtung des Unternehmens transparent beschrieben. Implizit sind in der Beantwortungsreihenfolge der 7 W-Grundfragen zur MITO-Businessmodell-Entwicklung mit

„1). Weshalb?, 2). Wer?, 3). Was?, 4). Wie?, 5). Womit?, 6). Mit wem? und 7). Wert?“

die einleitend genannten klassischen Strategieansätze aber noch viele weitere bekannte Organisationsgestaltungskonzepte mit enthalten. Jetzt aber im Kontext des Businessmodell-Regelkreises mit den dabei vorhandenen bzw. zu berücksichtigenden Wechselwirkungen in Bezug auf Kundennutzen, Prozesse, Technologieeinsatz, Organisation, Wertekultur, smarte Produkt- und Dienstleistungsangebote und Partner. In Abbildung 1 sind die MITO-Businessmodell-Strukturen mit Zuordnung der oben genannten 7 W-Grundfragen gezeigt. Auch die über den MITO-Businessmodell-Regelkreis abzubildenden Konzepte bekannter Managementmodelle wie 5 Strategie-Map-Perspektiven, BSC-Ursache-Wirkungsketten oder EFQM-Business Excellence-Kriterien sind beispielhaft genannt.

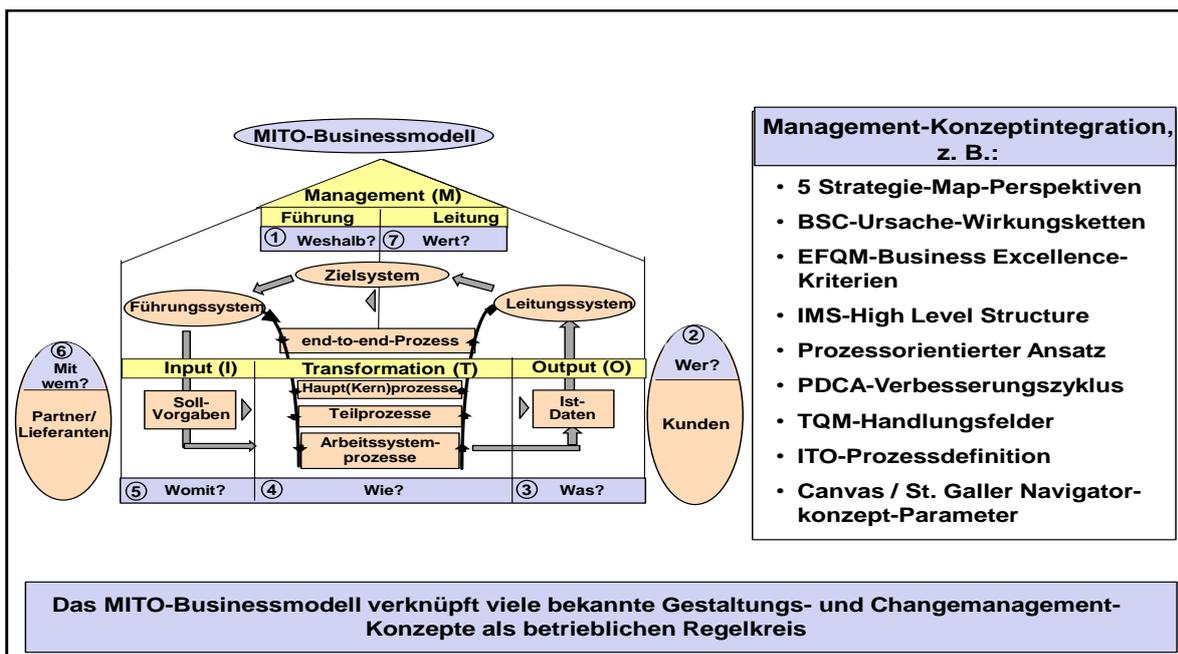


Abbildung 1: MITO-Businessmodellsegment-bezogene Konzeptzuordnungen, z. B.:

2. Businessmodellbezogene Integrierte Managementsystem(IMS)-Implementierung und -Zertifizierung

Die Anbindung der Kunden und Lieferanten an den unternehmensspezifische end-to-end-Prozess geben nicht nur den Rahmen für die Zuordnung der Geschäftsmodellinnovationen innerhalb der 7 MITO-Businessmodell-Segmente vor, sondern sind gleichzeitig der Bezugspunkt für die ganzheitliche Implementierung von prozessorientierten integrierten Managementsysteme (IMS), wie z. B. Qualitäts-, Nachhaltigkeits-, Arbeits- und Gesundheitsschutz- oder Risikomanagementsysteme. Das MITO-Businessmodell strukturiert die einzelnen Kapitel der Management-Systemnormen als Regelkreis entsprechend der vorgegebenen High Level Structure für IMS. Dies wird am Beispiel der DIN EN 19600-2016 erläutert. Das Compliancemanagement ist zuständig für die Überwachung und Einhaltung aller Gesetze, Vorschriften, Verhaltensregeln der im MITO-Geschäftsmodell definierten Führungs-, Leitungs-, vorgelagerten und nachgelagerten Unterstützungsprozessen sowie den Kernprozessen. Für die Compliancemanagementsystem-Zertifizierung müssen innerhalb der Kapitel 4 bis Kapitel 10 vom Unternehmen eine ganze Anzahl von Nachweisen erstellt werden, die dem Auditor zeigen, ob die Anforderungen der Compliancemanagementnorm DIN EN ISO 19600 erfüllt werden. Abbildung 2 zeigt dazu eine Aufzählung innerhalb der einzelnen Kapitel der Norm. Mit dem MITO-Methoden-Tool wird durch die Bereitstellung und Bewertung den Referenz-Checklisten zu den einzelnen Nachweispunkten der Nachweiserstellungsaufwand wesentlich reduziert. Die Ergebnisse stehen für die direkte Nachbearbeitung, z. B. Abweichungsbeseitigung digital zu Verfügung. Auch hierfür existiert eine große Anzahl von Referenz-Portfolio-Checklisten zur Implementierung und Nachweisführung dieser IMS mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools.

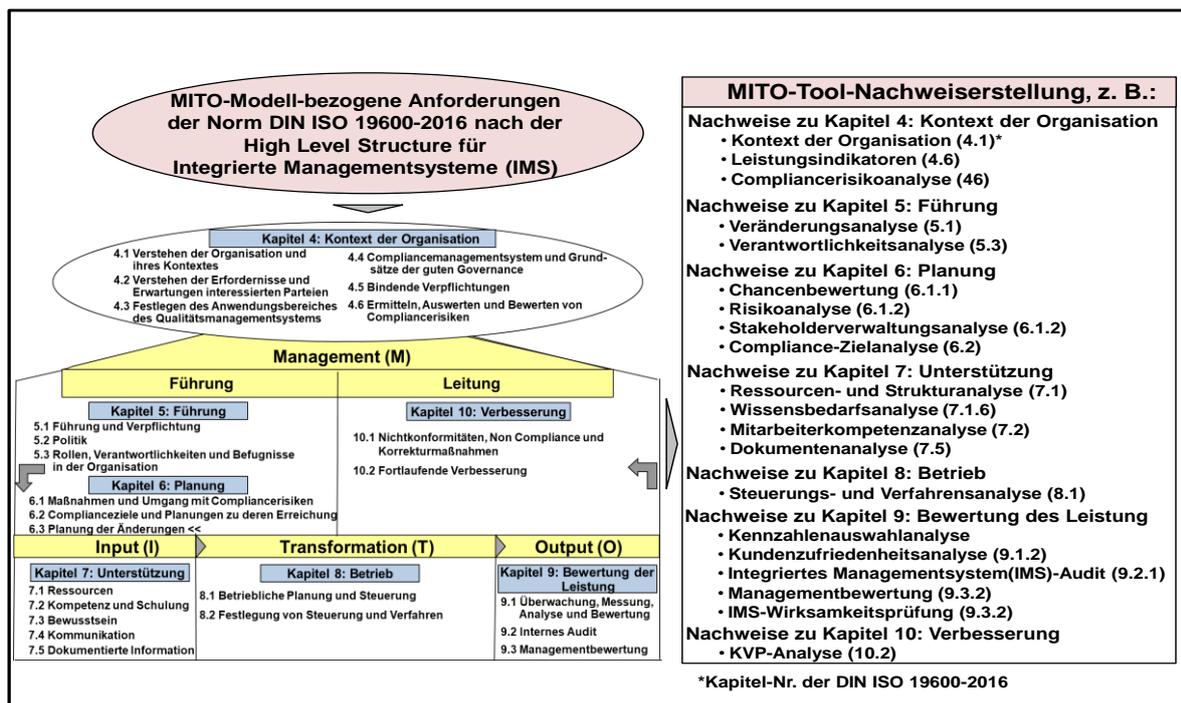


Abbildung 2: MITO-Tool-gestützte Nachweiserstellung für die Compliance-System-Zertifizierung

Die Prozesse selber werden in der von Prof. Binner entwickelten rollenbasierten Swimlane-Darstellung nach dem weltweit gültigen BPMN 2.0-Prozessvisualisierungsstandard abgebildet. Bezugspunkt ist das ebenfalls im MITO-Modell strukturierte unternehmensspezifische Prozessmodell mit dem

- Führungs- und Planungsprozessen im MITO-Führungssegment
- Vorgelagerte Unterstützungsprozesse in MITO-Inputsegment
- Kern bzw. Leistungsprozesse im MITO- Transformationssegment
- Nachgelagerte Unterstützungsprozesse im MITO-Outputsegment

- Controlling- und Evaluierungsprozesse im MITO-Leitungssegment.

Die gemeinsam mit den Prozessbeteiligten analysierten, modellierten und in der Swimlane-Darstellung dokumentierten Prozesse in jeder Prozessebene sind anschließend der Bezugspunkt für eine weitere systematische Prozessgestaltung ebenfalls mit Unterstützung des MITO-Methoden-Tools, wobei viele unterschiedliche Gestaltungssichten kontextbezogen integriert werden. Hierbei handelt es sich beispielsweise um die Erfüllung sozialer, ökonomischer, ökologischer, personeller, juristischer oder technologischer Anforderungen, die aus Compliance-Sicht zu erfüllen sind. Für die Umsetzung steht den Anwendern zu den einzelnen Themen eine große Anzahl von MITO-Portfolio-Checklisten zur Verfügung, um methodengestützt diese Anforderungen zu erfüllen.

3. Zusammenfassung

Der große Vorteil der inhaltlichen MITO-Businessmodell-Konzeption ist die regelkreisbasierte Verknüpfung der einzelnen Gestaltungsfelder nach kybernetischen Prinzipien. Auf diese Weise lassen sich ein Großteil bekannter Changemanagementkonzepte wie z. B. das prozessorientierte St. Galler Managementmodell und Navigationskonzept, die Balanced Scorecard (BSC), das EFQM-Modell, das Canvas Modell, Lean Management, Ganzheitliche Produktionssysteme, die High Level Structure für Integrierte Managementsysteme und viele weiteren Gestaltungsansätze miteinander vernetzt in die Betrachtung einbinden. Damit werden auch komplexe Wirkungszusammenhänge transparent dargestellt und im unternehmensspezifischen Wissensspeicher abbildbar.

Mit der Unterstützung des MITO-Methoden-Tools werden für die Umsetzung die notwendigen Maßnahmen in Form von Ziele-Maßnahmenbäumen mit Do-To-Listen bereitgestellt. Mit den dafür vorbereiteten MITO-Portfolio-Checklisten können z. B. sofort die geforderten handlungsleitenden Aktivitäten, beispielsweise für die Implementierung von Integrierten Managementsystemen (IMS) beginnen, dazu gehören:

- Arbeitssicherheitsanalysen
- Gefährdungsanalysen
- Nachhaltigkeitsanalyse
- Stakeholdernanalysen
- Transparenzanalysen
- Ressourcenanalysen
- Kompetenzanalysen
- Fehleranalysen
- Complianceanalysen
- Belastungsanalysen
- Strategieanalysen
- Unternehmenskulturanalysen
- Fähigkeitsanalysen
- Prozessanalysen
- Nutzenanalysen
- Risikoanalysen

und viele weitere mehr. Die für die Zertifizierungen geforderten Nachweise der Erfüllung der Normenanforderungen werden dabei digital erstellt. Übergeordnet ist die anforderungsgerechte unternehmensspezifische Businessmodell-Transformation das Ziel.

Der Fokus bei der ganzheitlichen Businessmodellbetrachtung mit der Optimierung der auf den Kunden angerichteten horizontalen Wertschöpfungskette, d. h. den end-to-end-Prozess trifft den Zeitgeist der derzeitigen Managementdiskussionen. Die beschriebenen MITO-Modelle und Methoden bieten hierbei eine wesentliche Unterstützung bei der Umsetzung.

Literaturhinweis

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. 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, 255 Seiten, ISBN 978-3-658-30232-0

Weitere Informationen dazu finden Sie unter 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, Internet: www.prof-binner-akademie.de