



IT-Dienstleister als Mentor nachhaltiger Unternehmensstrategien

Tibor Németh, PROMATIS Gruppe, Ettlingen (TechnologieRegion Karlsruhe)

Nachhaltigkeit ist einer der Megatrends unserer Zeit. Gerade im Hinblick auf die Geschäftstätigkeiten einer jeden einzelnen Organisation gewinnt nachhaltiges Handeln zunehmend an Bedeutung. So liegt das Ziel nachhaltiger Geschäftsprozesse in der langfristigen Verbesserung der ökologischen Effizienz des Unternehmens, ohne die Wettbewerbsfähigkeit zu vernachlässigen. Aber wie lassen sich Nachhaltigkeitsziele konkret umsetzen und Erfolge im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung messbar machen? Im Folgenden greifen wir nochmals zwei Beiträge auf, die bereits unser Business Partner Horus in diesem Kontext veröffentlicht hat, und geben mit der aktuellen Ausführung einen neuen Ausblick auf Möglichkeiten, wie Unternehmen ihre Prozesse „begrünen“ können:

- https://www.horus.biz/wp-content/uploads/sites/32/2020/09/05_2020-Business_News-Thomas_Karle_Innovationsmanagement_f%C3%BCr_Green_BPM.pdf
- https://www.horus.biz/wp-content/uploads/sites/32/2021/06/Gestaltung-nachhaltiger-Gesch%C3%A4ftsmodelle_DOAG-Business-News-3-2021.pdf

Nachhaltigkeit wurde in der Vergangenheit oft als inhaltsleeres Buzzword gebraucht, doch nun erkennen immer mehr Unternehmen die Bedeutung des Konzepts an und lassen auf Lippenbekenntnisse Taten folgen. Kein Wunder, denn es gibt mittlerweile unzählige Gründe für Unternehmen, mehr Verantwortung für die Umwelt und die Gesellschaft zu übernehmen. Neben denen, deren Engagement ethisch begründet ist, und jenen, die den Anreizen seitens der Politik folgen, gibt es im Rahmen aktueller Entwicklungen ein zentrales Moment: Es zeigt sich zunehmend, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit Hand in Hand gehen. So kann mehr Nachhaltigkeit dazu beitragen, die Innovationskraft in Unternehmen zu erhöhen oder neue Märkte zu erschließen und als Resultat höhere Gewinne zu verzeichnen. Um das zu erreichen, müssen Unternehmen sich zunächst mit den Risiken auseinandersetzen, mit denen sie in Anbetracht schwindender Ressourcen und der Zerstörung der Umwelt konfrontiert sind. Worin diese Risiken begründet liegen und wieso das öffentliche Interesse am Thema Nachhaltigkeit mittlerweile

überhaupt so groß ist, liegt auf der Hand: Wir Menschen sind seit jeher abhängig von Ressourcen. Doch spätestens seit dem Einsatz fossiler und damit nicht regenerativer Brennstoffe sind wir gezwungen, Rohstoffe nicht als ständig verfügbare, niemals endende Quelle zu betrachten. Zudem geht mit der Förderung und Nutzung seit Dekaden eine massive Belastung von Mensch, Tier und Umwelt einher – unschwer zu erkennen etwa an Artensterben, Süßwassermangel, übermäßiger Abholzung oder horrenden CO₂-Emissionen. Diese Entwicklungen werden zudem getrieben von dem bekannten linearen Modell für Produktion und Verbrauch: take-make-dispose. Es beschreibt die Entnahme von Ressourcen, deren Einsatz für die Produktion mit dem anschließenden Verkauf und Verbrauch. Was hier nicht (mehr) gebraucht wird, landet auf dem Müll. Höchste Zeit also, neue Nachhaltigkeitskonzepte da zu etablieren, wo sie den größten Einfluss auf unser aller Ressourcen-Nutzung nehmen können: in den Unternehmen.

Veränderung beginnt im Prozess

Doch wie kommt das Nachhaltigkeitskonzept in den Betrieb? Wie wird Nachhaltigkeit messbar und vor allem: Wie kann mehr Nachhaltigkeit dazu beitragen, unternehmerischen Nutzen zu generieren? Starten wir hierfür zunächst bei der Frage, die sich viele Unternehmen sicher zuerst stellen: Wie kann sichergestellt werden, dass ein vermehrter Einsatz für Umwelt und Gesellschaft nicht die Möglichkeit beschnei-

det, langfristig wirtschaftliche Ziele zu verfolgen und zu erreichen? Neue Prozessmanagement-Methoden braucht das Land! Denn ja, wieder einmal sind die Geschäftsprozesse ausschlaggebend und unweigerlich mit den im Unternehmen angestrebten Veränderungen verflochten. Green Business Process Management (Green BPM) ebnet den Weg für Prozesse, die sowohl wirtschaftlich sind als auch grün und damit ressourcenschonend und nachhaltig. Dank „Green Business Models“ können die klassischen Bewertungsdimensionen für erfolgreiche Prozesse wie Qualität oder Kosteneffizienz um Nachhaltigkeit ergänzt werden. Im Gegensatz zu traditionellen Geschäftsmodellen unterstützen sie dabei explizit die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen mit einem ökologischen Nutzen.

Die grüne Formel zum Erfolg

Es stellt sich natürlich die Frage, wie die anschließende Erfolgsmessung aussieht, wie Unternehmen die geschaffenen Mehrwerte einordnen können. Hierzu kann die Nachhaltigkeit als eigene Dimension in die Balanced Score Card (BSC) mitaufgenommen werden [1]. Dadurch werden die Strategien und Ziele der Unternehmen mit der Nachhaltigkeit verbunden und fortan können neben finanziellen auch qualitative Kennzahlen ermittelt und bewertet werden. Zunächst werden dazu sich an der Mission des Unternehmens orientierende „Green Business Goals“ für die einzelnen Perspektiven der BSC festgelegt (finanzielle Perspektive, Kundenperspektive, interne Unterneh-

mens- und Innovationsperspektive). Diese bilden den wichtigsten Ausgangspunkt für jeweils zugeordnete „Green Business Strategies“, die aufzeigen, wie die Ziele erreicht werden sollen. Entscheidend ist hierbei, eine Reduktion der Auswirkungen von Geschäftsprozessen auf die Umwelt zu erzielen, ohne dass diese Ziele dem Zweck der Wirtschaftlichkeit untergeordnet sind – sie sind gleichgestellt. Durch die Übertragung der Green Business Goals und ihrer Erreichungsstrategien auf die vier Perspektiven der BSC wird die Begründung der Prozesse das erklärte Ziel. Die Bewertung des Erreichungsgrads erfolgt anhand definierter KPIs (Key Performance Indicator) entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Zuletzt müssen sich Unternehmen auch der möglichen Risiken bewusst sein, die ihnen beim Begrünen ihrer Prozesse begegnen können. Diese sind anhand eines Risikomodels ebenfalls auf die einzelnen Perspektiven der BSC anzuwenden. Durch die umfassende Betrachtung der Vorgehensmodelle in Kombination mit Risiken, Kosten, Indikatoren etc. entsteht so ein ganzheitliches grünes Geschäftsprozessmanagement, das ermöglicht, Aussagen zu angestrebten Prozessverbesserungen zu formulieren. Prozessmodelle machen zudem Abhängigkeiten und Schnittstellen zwischen einzelnen Prozessen auf mehreren Ebenen sichtbar. Die Transformation der Geschäftsprozesse hin zu grünen Prozessen kann dann (je nach Unternehmenssituation) anhand der folgenden Konzepte erreicht werden [2]:

- **Green Compensation Procedure Model:** Kann vor allem Unternehmen dienlich sein, deren Prozesse nur schwer oder gar nicht umzugestalten sind. Diese können versuchen, die verursachten Umweltauswirkungen zu kompensieren, indem sie etwa durch Spenden an Umweltschutzprojekte einen monetären Beitrag leisten.
- **Green Variant Procedure Model:** Können Unternehmen ihre Prozesse nicht ändern, ohne ihre Kostenstruktur anzupassen und somit höhere Preise vom Endkunden zu verlangen, bietet es sich an, zusätzlich zum bestehenden Sortiment eine grüne Alternative zu offerieren: ein Produkt, das nachhaltiger, dafür aber auch teurer ist.
- **Common Process Improvement Procedure Model:** Angelehnt an die klassische BPM-Methode. Hierbei werden potenzi-

ell zu optimierende Prozesse auf Grundlage der Kennzahlen identifiziert und ihre Umweltauswirkungen untersucht. Anschließend werden die zur Erreichung der Ziele benötigten Schritte minimiert beziehungsweise es werden jene Aktivitäten vermieden, die als schädigend bestimmt wurden.

- **Circular Procedure Model:** Kreislaufwirtschaft statt Linearität führt dazu, dass der Nutzen von Produkten, Komponenten und Materialien entlang des gesamten Lebenszyklus maximiert wird. Dies kann eine Wiedereingliederung der Materialien in die Lieferkette ebenso beinhalten wie die Reduktion von Abfällen oder eine Verlängerung des Lebenszyklus‘.

Zudem sind Kombinationen der einzelnen Verfahren möglich. Hierdurch sind die Modelle flexibel für verschiedene Unternehmenstypen und -strategien adaptierbar. Green BPM ist also ein ganzheitlicher Ansatz, der Betrieben den Weg zu mehr Nachhaltigkeit ebnet, indem es diese in den Geschäftsprozessen verankert. So können Unternehmen von der Kombination aus wirtschaftlichem wie sozialem und ökologischem Handeln profitieren und langfristig ihren Erfolg, die Gesellschaft sowie die Umwelt schützen.

Fazit

Grün ist mehr als nur ein Trend, sondern ein unverzichtbarer Bestandteil erfolgreicher Geschäftsstrategien, denn Unternehmen sind wie nie zuvor gefordert, verantwortungsvoll und ressourcenschonend zu handeln. Damit das gelingt, benötigen Unternehmen Technologien – ohne sie lassen sich die notwendigen Ziele nicht erreichen. Als Prozessinnovator und Technologie-Experte, der die Bedürfnisse seiner Kunden aus allen Branchen aus jahrzehntelanger Erfahrung kennt, begleitet PROMATIS Unternehmen auf ihrem gesamten Weg in die Nachhaltigkeit. Hierbei liegt der Fokus auf den Chancen und Zielen, die eine Balance zwischen Nachhaltigkeitsanforderungen und Profitabilität gewährleisten. Gerade die zuvor beschriebene Balanced Scorecard mit den ökonomischen und ökologischen Aspekten ist hier ein wichtiges Steuerungselement, um zu beurteilen, welche Green Services im Rahmen der Transformation der Geschäftsprozesse berücksichtigt werden sollen.

Quellen

- [1] R.S. Kaplan, D.P. Norton: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business Press, Boston, USA, 1996
- [2] F. Leymann, A. Nowak, D. Scheicher, D. Schumm, S. Wagner: Green Business Process Patterns, IAAS Institute of Architecture of Application Systems, University of Stuttgart, 2011.



Tibor Németh
tibor.nemeth@promatis.de

Tibor Németh ist Senior Principal Consultant und Vice President Infrastructure Technology bei der PROMATIS software GmbH. Im Zuge der Nachhaltigkeits-Fokussierung übernimmt er seit 2021 die Funktion des Corporate Sustainability Managers und im Klimaneutralitätsnetzwerk der TechnologieRegion Karlsruhe eine aktive Rolle.