

Sustainable Excellence – Ressourceneffizienz auf Geschäftsprozessebene

Juni 2005 | Thomas Merten, Holger Rohn



Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung
in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft

Das Managementinstrument „Sustainable Excellence“ wurde im Rahmen des Teilprojekts „Faktor X – Ressourcen schonen, Kosten senken“ eingesetzt, das federführend von der Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH in Kooperation mit dem Wuppertal Institut durchgeführt wurde. In diesem Beitrag wird das Konzept der Sustainable Excellence erläutert und am Beispiel der Umsetzung in der Brauerei Neumarkter Lammsbräu dargestellt.

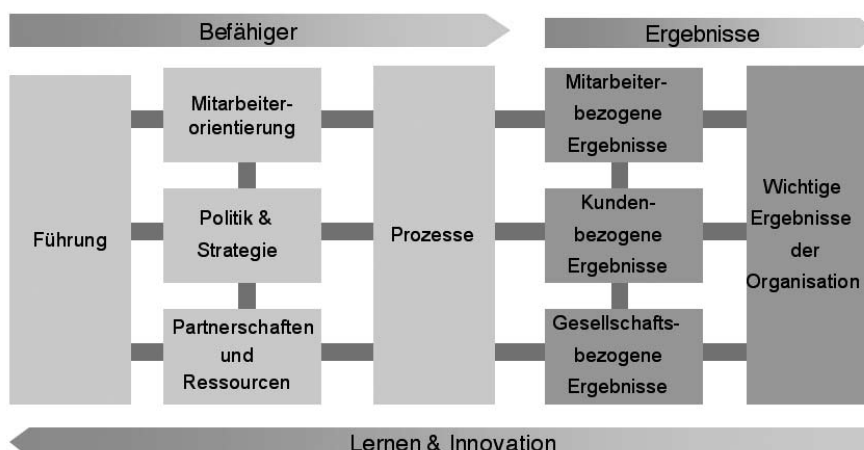
Einleitung

Eine Nachhaltige Wirtschaft erfordert nachhaltig exzellent wirtschaftende Unternehmen. Unternehmen also, die integriert und ausgewogen ökonomische, soziale und ökologische Aspekte in ihren Handlungs- und Entscheidungsrahmen mit einbeziehen. Die große Mehrzahl der Unternehmen ist heutzutage leider noch weit von dieser Zielvorstellung entfernt. Dies mag einerseits an den Rahmenbedingungen liegen, denn soziale und ökologische Verantwortung „rechnen“ sich nicht immer und am wenigsten in kurzfristigen Systembetrachtungen, wie sie in Unternehmen in immer größerer Anzahl vorliegen. Andererseits fällt es auch den allermeisten derjenigen Unternehmen schwer, das Leitbild „Nachhaltiges Wirtschaften“ im Unternehmen zu verankern und umzusetzen, die sich proaktiv darum bemühen. Diese Feststellung trifft auf Unternehmen aller Größen zu und bezieht sich, neben der strategischen, insbesondere auf die operative Ebene und die Ebene der Prozesse. Die Unternehmen der Ernährungsbranche sind hier keine Ausnahme. Vielmehr haben die Erfahrungen in ▶kompakt und dem Teilprojekt Faktor X gezeigt, dass dieser Befund in besonderem Maße in der ▶Ernährungsbranche zutreffend ist.

Das Konzept „Sustainable Excellence“ versucht hier, einen Weg für Unternehmen aufzuzeigen, die das Leitbild „Nachhaltiges Wirtschaften“ umsetzen und ihr Handeln daran ausrichten wollen. Sustainable Excellence zeigt solchen Unternehmen, wie sie sich schrittweise, behutsam und wirtschaftlich erfolgreich ihren sozialen und ökologischen Herausforderungen stellen können.

Sustainable Excellence – das Konzept

Sustainable Excellence ist ein umfassendes Managementsystem, das auf der Systematik der EFQM (European Foundation for Quality Management) aufbaut (www.efqm.org). Diese Systematik der EFQM identifiziert fünf sogenannte Befähigerkriterien (Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse) und vier Ergebniskriterien (mitarbeiterbezogene, kundenbezogene, gesellschaftsbezogene und Schlüsselergebnisse) (EFQM, 2003).



Das EFQM-Modell für Excellence,
© 1999 EFQM

Sustainable Excellence ist die Weiterentwicklung des Excellence-Modells der EFQM in Richtung Nachhaltiges Wirtschaften. So einfach könnte man den vor 4 Jahren gestarteten Prozess umschreiben. Aber Sustainable Excellence ist noch mehr: SusEx, wie es kurz genannt wird, ist ein Managementansatz, der in abgestimmten Schritten Unternehmen und Organisationen an die Philosophie der EFQM und der Nachhaltigen Unternehmensentwicklung heranführt. Die Excellence-Philosophie und die Nachhaltigkeits-Philosophie zusammen sind der Schlüssel für einen verträglichen und dauerhaften Erfolg. Diese Philosophie muss von den Unternehmen oder Organisationen verstanden, akzeptiert, adaptiert und umgesetzt werden. Dazu bietet Sustainable Excellence konkrete, einzelne Schritte an.

Ist die Sustainable Excellence-Philosophie verstanden und wissen die Führungskräfte, wo das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation im Bezug hierauf steht, dann beginnt die eigentliche Arbeit: auf Basis der Selbstbewertung erfolgt das Erkennen der eigenen Stärken und Verbesserungspotenziale sowie das Herausfinden und Umsetzen der Prioritäten und geeigneten Maßnahmen zur stetigen Entwicklung des Unternehmens- oder Organisationswertes. Dabei sollen die gelernten Methoden angewendet und die Strategie weiterentwickelt werden, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess hin zu einem nachhaltig exzellenten Unternehmen zu fördern.

Der Sustainable Excellence Ansatz ist ein anwendungsfreundliches Vorgehen und gleichermaßen für kleine und mittelständische Unternehmen (von Handwerksbetrieb mit unter 20 Beschäftigten bis zum Familienunternehmen mit ca. 2.000 Beschäftigten) als auch für Großunternehmen (hier dann auf der Ebene der Abteilungen und Standorte) einsetzbar. Die nachhaltigkeitsorientierte Ausgewogenheit der Berücksichtigung aller Interessengruppen (neben den Kunden und Beschäftigten auch die der Partner und der Gesellschaft) ist das wesentliche Merkmal des Sustainable Excellence Ansatzes. In diesen Bereichen geht er in Bezug auf Inhalt und Handlungsorientierung deutlich über das Excellence-Modell der EFQM hinaus.

Prozessmanagement: Ressourcen effizient managen

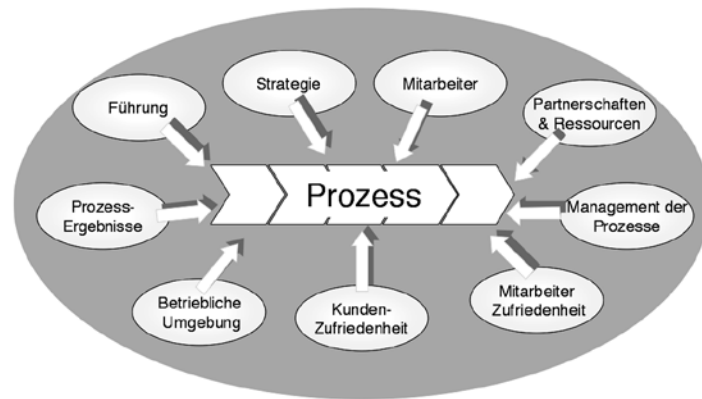
Ressourcen effektiv und effizient managen kann auf verschiedene Arten und Weisen erfolgen. Als einer der am meisten Erfolg versprechenden Wege der Umsetzung bietet sich das Prozessmanagement an. Nicht zuletzt die Erfahrungen aus dem Bereich des Qualitätsmanagements und die Anforderungen an eine Prozessorientierung in der Qualitätsmanagementnorm ISO 9001:2000 (ISO 9001:2000) bestätigen diese Einschätzung. Prozessmanagement soll dafür sorgen, dass die Geschäftsprozesse eines Unternehmens oder einer Organisation weniger Zeit, Geld und sonstige Ressourcen verbrauchen, bei gleichzeitig besserem Output. Materielle Ressourcen können auf der Ebene der Prozesse eindeutig bestimmt, den Verursachern zugeordnet und deren Verbrauch analysiert, bewertet und optimiert werden. Ein effektives Ressourcenmanagement kann daher bei den Prozessen und damit bei prozessorientierten Managementsystemen wie dem Sustainable Excellence Ansatz ansetzen.

Prozessorientierung und Prozessmanagement

Vor dem Prozessmanagement kommt die Prozessorientierung! Die Prozessorientierung legt, auf der Ebene des gesamten Unternehmens, das Augenmerk auf die internen und externen Kunden und die optimale Erfüllung ihrer Anforderungen. Dies kann nur gelingen, wenn nicht abteilungsbezogene Einzelinteressen im Vordergrund stehen. Prozessorientierung muss von der Geschäftsleitung vorgegeben und mit Engagement in das Unternehmen getragen werden. Prozessorientierung löst Abteilungsgrenzen auf und stärkt die wertschöpfenden Tätigkeiten entlang definierter und messbarer Prozesse. Das verändert die meisten Unternehmen in ihrem grundlegenden Aufbau und bedarf daher einer grundlegenden Entscheidung und Unter-

.....

Ein wichtiger Aspekt des Excellence-Modells wie auch von Sustainable Excellence ist die Prozessorientierung. Hierin sehen die Autoren zentrale Anknüpfungspunkte für die Thematik des Ressourcenmanagements.



stützung. Ist die Prozessorientierung des Unternehmens gewünscht und entsprechend in den Führungsgremien verankert, so kann auf der Ebene der einzelnen Prozesse mit dem Management begonnen werden.

Betrachtet man im Excellence-Modell die verschiedenen Kriterien (vgl. Abb. S.2) so finden sich hier vielfältige Ansätze für den effizienten Einsatz von Ressourcen.

Ressourceneffizienz durch Prozessmanagement

Den zentralen Ansatzpunkt für ein effektives Ressourcenmanagement bietet das Kriterium 5 „Prozesse“, da hier alle relevanten Prozesse im Unternehmen abgebildet werden. Das Kriterium 4 „Partnerschaften und Ressourcen“ spricht darüber hinaus das Thema Ressourceneinsparung explizit an, hier geht es aber mehr um das allgemeine, auf der Ebene der Unternehmung stattfindende Ressourcenmanagement. Auch das EFQM-Grundkonzept „Management mittels Prozessen und Fakten“ kann als Schlüssel für ein Ressourcenmanagement verstanden werden. Und natürlich sollten sich Ressourcenrelevante Ergebnisse in Form von „Zahlen – Daten – Fakten“ auch in den Ergebniskriterien des Excellence-Modells wieder finden. Basis dafür ist eine geeignete „Politik und Strategie“ (Kriterium 2) oder die an den Interessengruppen ausgerichtete Ergebnisorientierung. Sie tragen zu einem effektiven Management der betrieblichen Ressourcen bei, legen sie doch die Fundamente für das Betreiben der Prozesse. Prozesse, die in „Politik und Strategie“ nicht adressiert sind und Prozesse, für die es keine Bedürfnisse von Interessengruppen gibt, sind nicht wertschöpfend und verbrauchen damit Ressourcen, die per se eingespart werden können. Damit fängt Ressourcenmanagement im Sustainable Excellence Ansatz vor dem Aufsetzen von Prozessen an: Die Analyse und Bewertung der Sinnhaftigkeit, der Zielgerichtetheit und des Wertschöpfungsbeitrages von Aktivitäten und Prozessen ist der erste Schritt zur Ressourceneffizienz. Nur wirklich notwendige, zum Unternehmenserfolg bzw. zur Befriedigung der Bedürfnisse der Interessengruppen beitragende Prozesse sind existenzberechtigt und verdienen den Einsatz wertvoller Ressourcen. Aber auch innerhalb solcher wichtiger Prozesse gibt es eine Anzahl nicht wertschöpfender Tätigkeiten, die ebenfalls analysiert und bewertet werden müssen. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten müssen zumindest indirekte Beiträge liefern, ansonsten müssen sie nach Möglichkeit eliminiert werden. Auch das spart in der Regel Ressourcen.

Hat man sich so auf den Kern der Betrachtungen fokussiert, so gilt es nun, das Wissen und die Kreativität aller am Prozess beteiligten Personen zu aktivieren. Hier geht es um die Förderung und Beteiligung der Beschäftigten, die Einbindung der Partner und der Interessengruppen, das permanente Infragestellen des Status Quo (den sog. Kontinuierlichen Verbesserungsprozess) und, besonders wichtig, das Ableiten von relevanten und aussagekräftigen Kennzahlen. Diese Kennzahlen müssen die festgelegten Ziele und deren Erreichungsgrad messbar und damit kontrollierbar machen. Nicht in Kennzahlen zu messende sogenannte Befähiger (vgl. Abb. S.2) können mithilfe der RADAR-Bewertungsmethodik (bereitgestellt durch die EFQM) analysiert und bewertet werden. Denn: Man muss erkennen können, welche Befähiger zu welchen Ergebnissen führen um auch in Zukunft erfolgreich ressourceneffizient wirtschaften zu können.



Projektarbeit bei Neumarkter Lammsbräu (v.l.n.r. Melanie Lehmeier, Wolfgang Meier, Thomas Merten, Lorenz Widmann)



Sustainable Excellence – nachhaltiges Prozessmanagement in der Praxis

Das Beispiel Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger e.K.

Die Neumarkter Lammsbräu, gegründet 1628, seit über 200 Jahren im Besitz der Familie Ehrnsperger, ist die bekannteste Öko-Brauerei Deutschlands, die ihre Bier- und Getränkespezialitäten zu 100% aus kontrolliert ökologisch angebauten Rohstoffen herstellt. Mit ca. 80 Beschäftigten verfügt die Lammsbräu sogar noch über eine eigene Mälzerei, eine absolute Rarität in heutigen Zeiten. Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt sich das Unternehmen unter der Leitung von Dr. Franz Ehrnsperger mit dem ganzheitlichen ökologischen Unternehmenskonzept – einschließlich der für eine Brauerei so wichtigen Rohstofflieferanten. 2001 bekam Dr. Ehrnsperger hierfür den wichtigsten Umweltpreis, den Deutschen Umweltpreis, verliehen.

Ökologisches Bier und Erfrischungsgetränke zu produzieren, erfordert in einem besonderen Maße, betriebsinterne und -externe Geschäftsprozesse sorgfältig zu planen, in der Praxis umzusetzen und auch zu kontrollieren. Seit 2002 beschäftigt sich die Lammsbräu daher auch mit dem Sustainable Excellence Ansatz. Nach der ersten Selbstbewertung im Jahr 2002 wurde das so genannte „Spitzenleistungsprogramm“ aufgesetzt. 2 Jahre und eine weitere Selbstbewertung später war man sich einig, dass die Geschäftsprozesse noch Verbesserungsoptionen aufzeigen. So nahm man gerne die Unterstützung der Entwicklungspartnerschaft kompakt (hier durch die Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH) an und startete 2004 den Aufbau von Prozessmanagement und die systematische Optimierung der Prozessleistungen.

Vielversprechende Ansätze für das Prozessmanagement wurden vor allem in den technischen Prozessen rund um das Brauen des Bieres gesehen. So konnte hier mit einer motivierten Belegschaft und einem ebensolchen technischen Leiter schnell mit der Arbeit begonnen werden. Die im Qualitätshandbuch aufgeführten Prozesse wurden gewichtet und visualisiert, Prozessabläufe wurden dabei kritisch hinterfragt und die Schnittstellen dokumentiert. Gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen werden so die Abläufe festgelegt, die es zu optimieren gilt. In Prozess-Steckbriefen sind darüber hinaus Zweck, Ziele und Kennzahlen zur Messung der Leistung festgehalten. Denn die Abläufe sollen in Zukunft alle nach festgelegten Kriterien beurteilt, gemessen und kontrolliert werden – wie es auch im Excellence-Modell gefordert wird. Im Anschluss an diese Aufnahme wird jeweils die Prozess-Organisation noch mittels des „be.st Prozess-Reifegrad“ Instrumentes bewertet, um die Verbesserungspotenziale in der Organisationsstruktur der Prozesse (Qualifizierungen, Kommunikation, Zuständigkeiten etc.) aufzuzeigen, während die anderen Arbeiten die inhaltlichen und ablaufbedingten Schwachstellen sichtbar machen (Schnittstellen, Dokumente, Arbeitsanweisungen etc.).

Ist die Prozess-Orientierung des Unternehmens im Rahmen von Sustainable Excellence als sinnvoll identifiziert, gewünscht und entsprechend in den Führungsgremien verankert, so kann auf der Ebene der einzelnen Prozesse mit dem Management begonnen werden – so auch bei der Neumarkter Lammsbräu.

Die anfänglichen Erfolge, die vor allem in der erhöhten Transparenz und der kompakten Dokumentation der Prozess-Abläufe zu finden sind, führten dazu, dass:

- wichtige Abläufe sofort optimiert wurden,
- Prozessmanagement in die Planung und Auslegung neuer Anlagen einbezogen wurde,
- weitere, auch nicht technische Prozesse analysiert und bewertet wurden und
- das Prozessmanagement in die Dringlichkeitskategorie A aufgenommen wurde.

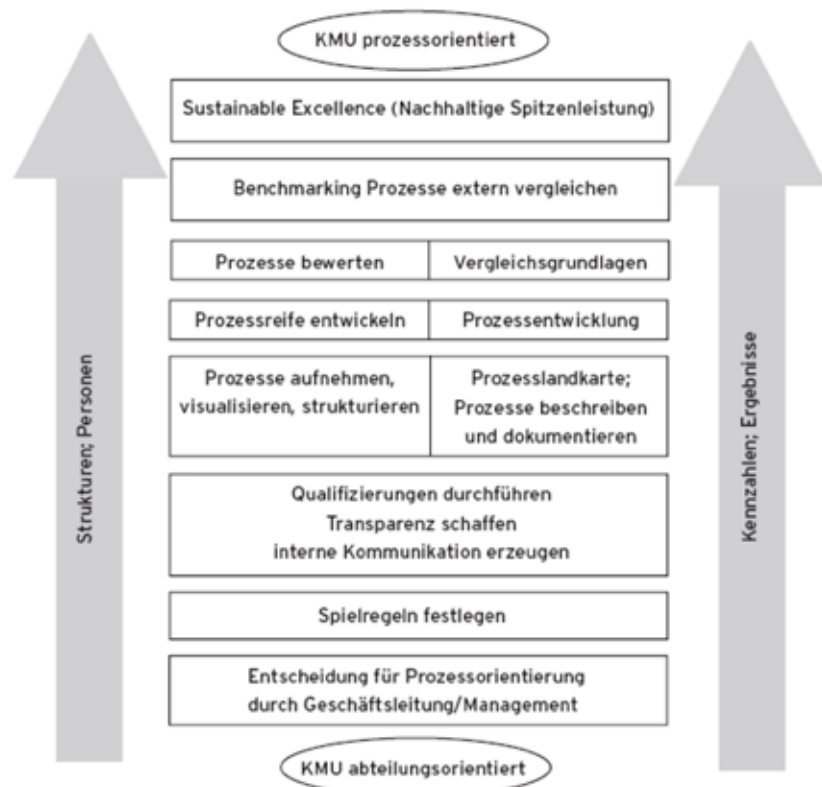
Bis zum Ende des Förderzeitraumes Mitte 2005 sind so mehr als ein Dutzend Prozesse aufgenommen und bewertet worden. Es zeigte sich, dass eine begleitende Dokumentationsform gefunden werden muss, die

- die Ergebnisse der Visualisierung EDV-technisch erfasst (hier wird mit Karten und Pinnwänden gearbeitet),
- die EDV-Erfassung einfach handhabbar und leicht aktualisierbar macht und
- die Ergebnisse zu einem effektiven Controlling verdichtet.

Die Mitarbeiter/-innen der einzelnen Prozesse werden nach der strukturellen Aufnahme der Prozesse stärker in die Optimierung der Abläufe eingebunden. Die auf der Ebene der Prozessverantwortlichen erarbeiteten und in der Prozesslandkarte abgestimmten Prozessziele und -kennzahlen müssen auf einzelne operative Schritte „heruntergebrochen“ werden.

- Welchen Beitrag können die Mitarbeiter/-innen an welchen Maschinen oder bei welchen Tätigkeiten zum Erreichen der gesteckten Prozessziele leisten?
- Wie verhalten sich die teilweise konträren Prozessziele verschiedener Prozesse zueinander?
- Woran erkennen die Mitarbeiter/-innen, ob die Ziele durch ihre Steuerungen anvisiert werden?

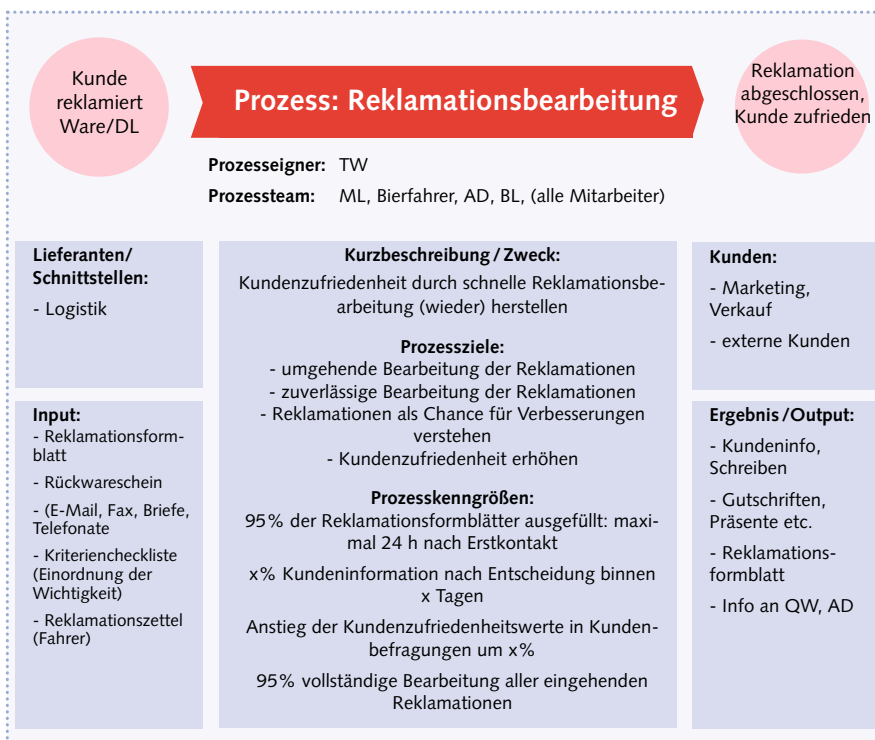
Denn: Wichtigster Aspekt des Projektes ist die Implementierung im Betrieb. Nur wenn es gelingt, die anfänglichen Erfolge in lang anhaltende Motivation bei den Beschäftigten und in wirtschaftliche Erfolge für die Unternehmensleitung umzusetzen, werden die Erwartungen erfüllt werden können.



Der Weg von der Abteilungs- zur Prozessorientierung

Viele Fragen ergeben sich in den Details der Geschäftsprozesse, wenn die übergeordneten Führungsgrößen auf die operative Ebene und damit in die Gruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abgegeben werden. Ziel soll es dabei sein, dass die Mitarbeiter/-innen den geregelten Prozess selbst handeln und steuern können. Sie sind letztendlich für das operative Ergebnis verantwortlich. Der Prozessverantwortliche kann sich dann den Führungsaufgaben, dem Controlling und dem innovativen Verbesserungsprozess widmen.

Parallel zur Optimierung der Prozesseleistungen soll bei der Neumarkter Lammsbräu noch ein System der Aufnahme der Arbeitszeitwerte aufgebaut werden. Über ein solches System können Mitarbeiter/-innen und Führungskräfte dann die Leistungsziele mit den Arbeitszeiten und deren Sollwerten verknüpfen. Die tatsächliche und objektive Arbeitszeit sowie Stör- oder Verlustzeiten werden sichtbar. Diese Messwerte können dann ebenfalls zu einer Prozessoptimierung genutzt werden.



Der Prozess „Reklamationsbearbeitung“ auf einen Blick

Schlussbetrachtung

Ressourceneffizienz, das effiziente managen von Ressourcen, ist als Unternehmensziel kein Selbstzweck, sondern integraler Bestandteil einer modernen Unternehmensführung. Der Sustainable Excellence Ansatz ermöglicht, die vorhandenen Konzepte und Ansätze von Ressourcenmanagement in bestehende Managementsysteme zu integrieren und sie mit den übrigen Anforderungen eines Nachhaltigen Wirtschaftens in das richtige Verhältnis zu setzen. Ressourceneffizienz wird so zu einem selbstverständlichen Baustein in allen unternehmerischen Prozessen und Entscheidungen.

Von Relevanz ist hierbei, dass Entscheidungen für mehr Ressourceneffizienz in den Prozessen und Produkten durchaus in einem Spannungsverhältnis zu anderen Aspekten eines nachhaltigen Unternehmensmanagement stehen können. Während ökonomische Aspekte zumeist in Einklang mit dem effizienten Einsatz von Ressourcen verlaufen, können soziale Aspekte durchaus in einem Zielkonflikt stehen (z.B. veränderte Arbeitsorganisation, Verlagerung und Abbau von Arbeitsprozessen und -plätzen).

Eine ganzheitliche nachhaltige Unternehmensentwicklung bedarf eines praktikablen Orientierungsrahmens und handhabbarer Managementtools. Der vorliegende Beitrag sollte aufzeigen, dass der Sustainable Excellence Ansatz Unternehmen einen solchen Rahmen bereitstellt und hierzu auch schon eine erste Anzahl an positive Praxiserfahrungen aus Unternehmen vorliegen.

Der Sustainable Excellence Ansatz kann diesen Zielkonflikt nicht auflösen, er bietet allerdings die Möglichkeit, die jeweils notwendigen Entscheidungen untereinander valide abzuwägen und in einen ganzheitlichen Rahmen einzuordnen und zu bewerten. Betrachtet wird dabei sowohl die Orientierung nach außen, also die Bedürfnisse der Kunden und Interessengruppen (auch die der Beschäftigten) effektiv zu befriedigen, als auch nach innen in der konsequenten Orientierung an der eigenen Strategie und den eigenen Zielen. So werden Interessenkonflikte zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Entscheidungen auf einer soliden Basis und anhand nachvollziehbarer Kriterien bearbeitet, um auf dieser Basis eine bestmögliche Lösung zu finden.

Literaturhinweise

www.efqm.org

www.sustainable-benchmarking.de

www.sustainable-excellence.de

www.nachhaltigkeit.de

[1] EFQM (2003): Die Grundkonzepte der Excellence. Brüssel

[2] DIN EN ISO 9001:2000: Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen. Beuth Verlag Berlin

[3] Merten, Thomas (2003): Nachhaltig Wirtschaften mit dem Sustainable Excellence Ansatz, in: Verbandsdienst der Lebenshilfe, 3/03, S. 120-125.

[4] Merten, Thomas (2004): be.st(es) Management. Abteilungsdenken überwinden und Sustainable Excellence erreichen, in: Unternehmen und Umwelt, 3-4/04, 17. Jg., S. 6-7.

[5] Merten, Thomas; Baur, Angelika (2003): Selbstbewertung von Geschäftsprozessen, in: Lutz, Ulrich; Nehls-Sahabandu, Martina (Hg.): Betriebliches Umweltmanagement, Neidlingen.

[6] Westermann, Udo; Merten, Thomas; Baur, Angelika (2003): Nachhaltige Prozessbewertung mittels des Sustainable Excellence Ansatzes, in: Linne, Michael; Schwarz, Gudrun (Hg.): Handbuch nachhaltige Entwicklung, Leske und Budrich, S. 343-354.

➤ weitere Informationen zum Thema finden Sie in einem separaten Beitrag des kompakt-Readers.

[7] Auf be.stem Weg, prozessorientiert – nachhaltig – excellent, Kalender 2006, Herausgeber future e.V.

Weitere Informationen

kompakt ist eine Entwicklungspartnerschaft im Rahmen der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL.

Laufzeit 2002-2005

Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und den Europäischen Sozialfonds.

Gemeinschaftsinitiative
Equal



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Die kompakt-Partner:

- DGB Bildungswerk e.V., AQU-Team, Düsseldorf
- future e.V., Umweltinitiative von Unternehme(r)n, Münster
- Klaus Novy Institut e.V., Köln
- Landesinstitut für Schule, Soest
- Private Universität Witten/Herdecke gGmbH, dknw
- RKW e.V., Bundesgeschäftsstelle, Eschborn
- Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg
- Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Wuppertal

Das Teilprojekt „Faktor X“ wurde verantwortlich bearbeitet von:

Thomas Merten
Holger Rohn
Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH
Hanauer Str. 10, 61169 Friedberg
Tel.: +49 (0)6031 68754-64
thomas.merten@trifolium.org
holger.rohn@trifolium.org
www.nachhaltigkeit.de