

IMS-Forschungsberichte Nr. 5

Integrierte Managementsysteme in der Diskussion

**Erkenntnisse aus 47 internationalen Experteninterviews
unter besonderer Berücksichtigung von kleinen und mittleren
Handels- und Dienstleistungsunternehmen**

Funck, D.; Friese, A.; Mayer, M.; Rohlfing, M.; Schwendt, S.

Göttingen 2002

ISBN: 3-925327-69-X

Alle Rechte vorbehalten. © 2002 by GHS.

Das diesem Bericht zu Grunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des BMBF gefördert (Kennzeichen 01HG9937/3). Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autoren.

Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften e.V.
Konrad Adenauer Straße 10
37075 Göttingen

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung.....	1
1.1 Ziel, Inhalt und Aufbau des Berichtes.....	1
Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse	3
2 IMS: Begriff, Konzeption und Umsetzung.....	6
2.1 Begriff und Gegenstandsbereich der Integration.....	6
2.2 Theorie der Managementsysteme	8
2.3 Konzeption von IMS.....	9
2.3.1 Integration und Prozessmanagement	9
2.3.2 Integration und Innovationsmanagement	12
2.3.3 Integration und Beziehungsmanagement	15
2.3.4 Integration in der Wertschöpfungskette.....	16
2.4 Umsetzung eines IMS.....	18
2.4.1 Voraussetzungen der Integration.....	18
2.4.2 Ablauf der Integration.....	19
2.4.3 Personalmanagement und IMS.....	20
2.4.4 Der Managementbeauftragte.....	20
2.4.5 Erfolgsfaktoren der Integration.....	21
3 Modelle für IMS.....	22
3.1 Beurteilung bestehender Modelle	22
3.2 Integration auf Normebene	24

4	IMS in Handels- und Dienstleistungsunternehmen.....	26
4.1	IMS im intersektoralen Vergleich.....	26
4.2	IMS in Filialsystemen.....	28
4.3	Managementzertifikate in Handels- und Dienstleistungsunternehmen.....	29
5	IMS in KMU.....	30
5.1	Definition von KMU.....	30
5.2	Konsequenzen für die Gestaltung eines IMS in KMU.....	32
5.3	Managementzertifikate in KMU.....	34
6	Umsetzungshilfen für IMS.....	35
6.1	Zielgruppe von Umsetzungshilfen.....	35
6.2	Funktionen von Umsetzungshilfen.....	36
6.2.1	Entscheidungsgrundlage und Motivation.....	36
6.2.2	Einführung von IMS.....	37
6.3	Erfahrungen mit Leitfäden.....	38
6.4	Aufbereitung von Umsetzungshilfen.....	39
7	Konsequenzen für das Forschungsprojekt.....	40
8	Literaturempfehlungen.....	43

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Aufl.	Auflage
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BSE	Bovine Spongiform Encephalopathy
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DQS	Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen
ECR	Efficient Consumer Response
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
FSC	Forest Stewardship Council
ggf.	gegebenenfalls
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
IMS	Integrierte Managementsysteme
ISO	International Organization for Standardization
i. S. v.	im Sinne von
IT	Informationstechnologie
KBA	kontrolliert biologischer Anbau
KMU	kleine und mittlere Unternehmen

KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LGA	Landesgewerbeanstalt
Nr.	Nummer
o. g.	oben genannt
QM	Qualitätsmanagement
S.	Seite
SA	Social Accountability
s. u.	siehe unten
TGA	Trägergemeinschaft für Akkreditierungen
TIP	Trust and Improvement Program
TQM	Total Quality Management
u. a.	unter anderem
UM	Umweltmanagement
u. U.	unter Umständen
v. a.	vor allem
vgl.	vergleiche
VDI	Verein Deutscher Ingenieure
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil

1 Einleitung

1.1 Ziel, Inhalt und Aufbau des Berichtes

Im Januar 2000 wurde am Institut für Marketing und Handel ein auf drei Jahre angelegtes und vom BMBF gefördertes Forschungsprojekt zum Thema “Die Normierung und Zertifizierung integrierter Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen” begonnen. Zentrales Ziel des Projektes ist es, die konzeptionellen und umsetzungsbezogenen Besonderheiten von kleinen und mittleren Handels- und Dienstleistungsunternehmen bei der Implementierung eines Integrierten Managementsystems (IMS) zu bestimmen und entsprechende Umsetzungshilfen zu gestalten.

Um den diesbezüglichen Wissens- und Entwicklungsstand in Theorie und Praxis zu erheben, wurde im Herbst 2000 eine breit angelegte schriftliche Befragung von 3.273 Unternehmen, Beratern, Zertifizierern und Wissenschaftlern in Deutschland, Großbritannien und Schweden durchgeführt (Rücklaufquote: 18,3%).

Um auf die bisherigen Forschungsergebnisse aufbauen zu können und die Kontinuität im Projekt zu wahren, wird weiterhin regelmäßig Bezug zu dem Ergebnisbericht dieser schriftlichen Befragung aus dem Herbst 2000 hergestellt:

Funck, D.; Mayer, M.; Schwendt, S.: Integrierte Managementsysteme im Spiegel einer internationalen Expertenbefragung – IMS-Forschungsberichte Nr. 3 am Institut für Marketing und Handel, Universität Göttingen, Göttingen 2001.

Die Befragungsergebnisse, ergänzt um die eigene konzeptionelle Arbeit sowie die Erfahrungen aus einem begleitenden Pilotprojekt zur Einführung eines IMS in einem mittelständischen Groß- und Einzelhandelsunternehmen, haben bei der Forschungsgruppe einen weiteren Informationsbedarf offen gelegt, der sich neben konzeptionellen Aspekten sowie Fragen der Standardisierung vor allem auch auf die Besonderheiten der Umsetzung von IMS in kleinen und mittleren Handels- und Dienstleistungsunternehmen bezogen hat.

Um entsprechend vertiefende Erkenntnisse sammeln zu können, wurden aus den drei oben genannten Ländern Deutschland, Großbritannien und Schweden insgesamt 47 Experten ausgewählt, mit denen im Herbst 2001 bis zu fünfstündige strukturierte Interviews geführt wurden. Im Vordergrund stand dabei die qualitative Auswertung der Expertenmeinungen, weshalb auf eine Darstellung quantitativer Ergebnisse vollkommen verzichtet wurde.

Nachfolgend die Aufteilung der Experten auf die Länder und Expertengruppen:

Gruppe	Deutschland	Großbritannien	Schweden	Summe
Unternehmen	11	4	3	18
Berater	6	7	3	16
Zertifizierer	6	2	0	8
Wissenschaftler	3	1	1	5
Summe	26	14	7	47

Abb. 1: Aufteilung der Experten nach Ländern

Im Mittelpunkt der Gespräche standen folgende Themenfelder (in Klammern die jeweiligen Kapitel, in denen diese Themen behandelt werden):

- Konzeption, Inhalt und Ablauf von Integrationsprojekten sowie die damit verbundenen Umsetzungsprobleme (Kapitel 2).
- Genereller Nutzen von Standards sowie deren Beurteilung im Einzelnen (Kapitel 3).
- Besonderheiten von Dienstleistungs- und Handelsunternehmen sowie deren Konsequenzen für den Aufbau von IMS (Kapitel 4).
- Charakteristische Eigenschaften von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sowie größenspezifische Besonderheiten beim Aufbau von IMS (Kapitel 5).
- Umgang mit Umsetzungshilfen und deren Nutzen bei der Implementierung von Managementsystemen (Kapitel 6).

Im anschließenden Abschnitt 1.2 werden die zentralen Ergebnisse dieses Forschungsberichtes zur besseren Übersicht vorab zusammengefasst. Die detaillierten Ausführungen finden sich dann in den entsprechenden Kapiteln.

Das 7. Kapitel enthält Hinweise auf die Konsequenzen der Ergebnisse dieses Berichtes für den weiteren Verlauf des oben angesprochenen Forschungsprojektes. Zudem findet sich im 8. Kapitel ein Überblick über relevante Sekundärliteratur zu den diskutierten Themenfeldern.

Auf der nächsten Seite wird der Aufbau des Forschungsberichtes mit Hilfe eines Schaubildes veranschaulicht.

Wir bedanken uns auch auf diesem Weg bei allen Interviewpartnern, die sich die Zeit genommen haben, uns von ihren Erfahrungen zu berichten.

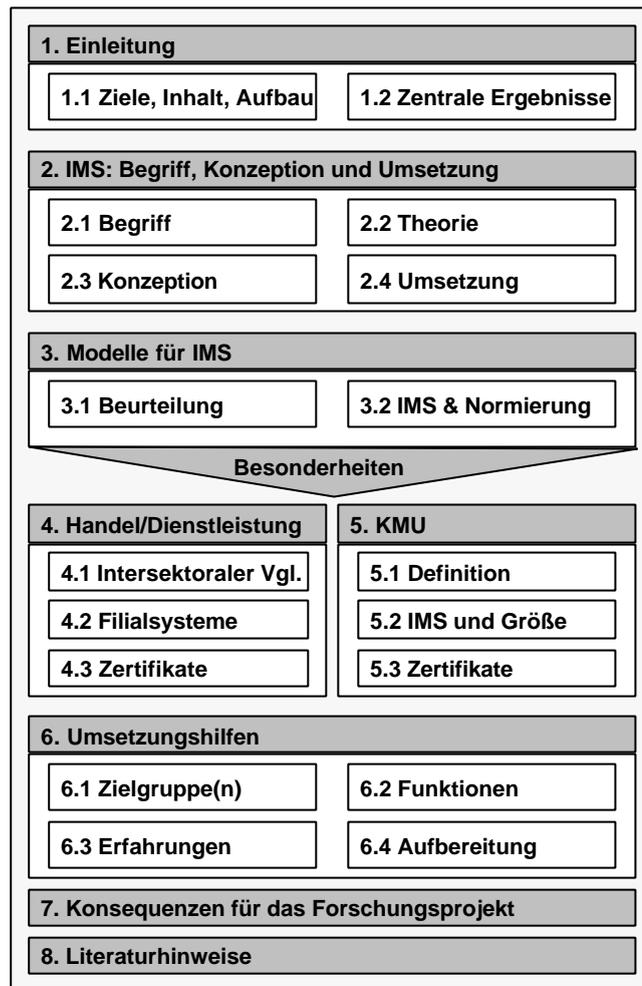


Abb. 2: Aufbau des Forschungsberichtes

1.2 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Begriff und Konzeption von IMS

- Ein IMS kann den Charakter eines Nachhaltigkeitsmanagements erhalten und basiert auf dem traditionellen betriebswirtschaftlichen Managementsystem.
- Es existiert keine geschlossene Theorie der Managementsysteme, und es wird sie in absehbarer Zeit auch nicht geben. Dominant sind die System- und Entscheidungstheorie sowie die unterschiedlichen Organisations- und Motivationstheorien.
- Ein IMS erfordert ein Prozessmanagement, in dessen Mittelpunkt die kommunikativen Schnittstellen im Unternehmen stehen.
- Ein IMS fördert die Innovationskraft, indem das Innovationsbewusstsein der Mitarbeiter gesteigert, Ideensuche und Ideenumsetzung systematisiert und dadurch die Veränderungsfähigkeit des Unternehmens erhöht wird.
- Ein Managementsystem für Wertschöpfungsketten oder umfassende Beziehungsnetzwerke ist sehr komplex und nur in einem klar begrenzten Rahmen umsetzbar. Bisher fehlen noch befriedigende Ansätze zur Standardisierung/Normierung.

Umsetzung von IMS

- Integrationsprojekte hängen hinsichtlich Verlauf und Dauer von den unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen ab (insbesondere: Stakeholder, vorhandene Managementsysteme sowie deren Reifegrad).
- Die Einführung eines IMS dauert bis zu zwei Jahre und basiert auf den Methoden des klassischen Projektmanagements.
- Der Managementbeauftragte sollte das Integrationsprojekt koordinieren und wirkt in erster Linie als Moderator und Motivator.
- Der Managementbeauftragte sollte als Stabstelle der Geschäftsleitung zugeordnet werden – ggf. eingebettet in eine Abteilung Organisation/EDV – und zu einem nennenswerten Teil seiner Arbeitszeit Linienfunktionen übernehmen.
- Entscheidende Erfolgsfaktoren eines Integrationsprojektes sind die Unterstützung der Geschäftsleitung, die Einbindung der Mitarbeiter, die organisatorische Verankerung des Systems sowie die problemgerechte EDV-Unterstützung.

Modelle

- Die Motivation zur Einführung von Managementsystemen kommt in den meisten Fällen von den Kunden. Dies verhindert oft die Initialisierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.
- Der hohe Abstraktionsgrad von Normen ist auf Grund ihrer Allgemeingültigkeit unvermeidlich. Trotzdem bieten Normen eine sinnvolle Strukturierungshilfe zur Systematisierung von Abläufen und zur Situationsanalyse (Soll-Ist-Vergleich).
- Der Nutzen einer Norm für IMS ist umstritten. Skeptiker verweisen auf die bereits erzielten Kongruenzen hinsichtlich der ISO-Standards für Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme durch die Revision der ISO 9001.
- Die Evaluation eines IMS wäre auf Basis des EFQM-Modells gut möglich. Besonders hervorzuheben ist das klar definierte Bewertungsraster des Systems.

IMS in Handels- und Dienstleistungsunternehmen

- Der geringe Umsetzungsstand von (Integrierten) Managementsystemen in Handels- und Dienstleistungsunternehmen ist auf einen Erfahrungsvorsprung der Industrie zurückzuführen.
- Zwischen Handels- und Dienstleistungsunternehmen existieren keine Unterschiede, die eine differenzierte Vorgehensweise bei der Einführung von IMS rechtfertigen würden.
- Erfahrungen aus dem industriellen Sektor bei der Einführung von IMS sind auf Handels- und Dienstleistungsunternehmen übertragbar. Bedeutsame Umsetzungsbarrieren gibt es nicht. Ggf. können andere inhaltliche Schwerpunkte erforderlich sein.
- Die Einführung eines IMS in Handels- und Dienstleistungsunternehmen ist problematischer als in der Industrie, weil immaterielle Leistungsbestandteile dominieren und weiche Faktoren für den Unternehmenserfolg eine hohe Bedeutung besitzen.

- Managementzertifikate haben in Handels- und Dienstleistungsunternehmen vor allem einen internen Nutzen (Schwachstellenanalyse durch externe Audits, Motivation der Mitarbeiter). Grundsätzlich sind alle Standards als Zertifizierungsgrundlage geeignet.

IMS in KMU

- Eine quantitative Beschreibung von KMU ist allenfalls durch die Mitarbeiterzahl möglich. Die Definition mit Hilfe von qualitativen Besonderheiten ist wesentlich aussagekräftiger.
- IMS können typische Schwächen von KMU kompensieren (z. B. professionellere Unternehmensführung, erhöhte Effizienz). Dafür muss das Managementsystem aber konsequent an den Unternehmensbedürfnissen ausgerichtet werden.
- Die Einführung eines IMS in KMU ist nicht generell schwieriger als in Großunternehmen. Die überschaubare Struktur sowie die Dominanz der Geschäftsleitung erleichtern sogar die organisatorische Verankerung des Systems.
- Die Implementierungsschwierigkeiten von IMS in KMU sind vor allem auf die begrenzte Verfügbarkeit von personellen Ressourcen sowie auf mangelnde Umsetzungskompetenz zurückzuführen.
- Eine externe Unterstützung beim Aufbau eines IMS ist für KMU sehr hilfreich. Diese sollte aber die Managementkompetenz im Unternehmen über den Zeitraum der Einführung hinaus langfristig verbessern.

Umsetzungshilfen

- Umsetzungshilfen sollten möglichst branchenspezifisch sein.
- Zielgruppe für Umsetzungshilfen sollten die Unternehmen (Geschäftsführung, Managementbeauftragter) sein. Bei den Beratern und Zertifizierern wird eine hohe Sachkenntnis vorausgesetzt. „Klassische“ Leitfäden sind hier nicht notwendig.
- Es wurde eine Zweiteilung der Umsetzungshilfen empfohlen. Teil 1: Information und Motivation der Geschäftsleitung (Warum Managementsysteme?). Teil 2: Hinweise zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung eines IMS.
- Auf keinen Fall sollten vorgefertigte Konzepte (z. B. Musterhandbuch) die Unternehmen von der Suche nach „ihrer“ unternehmensindividuellen Lösung entbinden.
- Sinnvoller als ein Leitfaden ist die Entwicklung eines Schulungskonzeptes für Multiplikatoren („Train the Trainer“). Hier stellen Berater eine sinnvolle Zielgruppe dar, insbesondere dann, wenn branchenspezifische Ansätze vermittelt werden.

2 IMS: Begriff, Konzeption und Umsetzung

2.1 Begriff und Gegenstandsbereich der Integration

Was heißt Integration?

Mit dem Begriff der Integration wird in der Literatur zunächst der Anspruch verbunden, eine Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Managementsystemen herbeizuführen. Darüber hinaus beinhaltet die Integrationsidee aber auch die Vorstellung, dass ein neues, übergeordnetes System entsteht, welches "mehr als die Summe seiner Teile" ist. Schließlich soll auch eine Verschmelzung des Systems mit den Abläufen im realen Unternehmen erfolgen.¹

Konfrontiert man diese Definition mit den Vorstellungen in der Praxis, so verwundert es zunächst nicht, dass keine übereinstimmende Definition von "Integration" verwendet wird. Dennoch lassen sich einige Elemente zum Begriffsverständnis isolieren, über die Einigkeit besteht und die mit der Lehrbuchauffassung übereinstimmen: Integration bedeutet demnach, die verschiedenen Themen wie Qualität, Umwelt, Sicherheit, Information, Weiterbildung etc. unter einem Dach, innerhalb eines gemeinsamen Rahmens im Unternehmen zu behandeln und zu managen. Damit bedeutet "Integration" auch deutlich mehr als "Abstimmung".

Interessant war dabei die (Einzel-)Meinung, dass der wichtigste gemeinsame Nenner aller Managementsysteme die Reduktion von Risiken sei.

Schließlich wurde sehr häufig darauf hingewiesen, dass Integration nur erfolgreich sein kann, wenn diese auch die Menschen im Betrieb erfasst (Zitat: „Integration has to be in people’s minds, habits and manners of work. It is a question of awareness.“).

Die "perfekte" Integration wäre demnach erreicht, wenn alle Organisationsmitglieder auf die Ziele der Organisation hinarbeiten und die dafür notwendigen Informationen für alle zugänglich gemacht werden.

Hinsichtlich der Operationalisierbarkeit dieses Ziels bestanden aber große Unsicherheiten. Der Idee, einen optimalen Integrationsgrad bestimmen zu wollen, standen die Experten sehr skeptisch gegenüber. Die wesentlichen Gründe dafür waren, dass diese Aufgabe inhaltlich zu komplex und letztlich zu unternehmensspezifisch sei. Eine solche Messung wurde zwar als "theoretisch reizvoll" angesehen, ihr wurde aber der praktische Nutzen abgesprochen.

¹ Pischon, A.: Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin, Heidelberg, New York 1999, S. 277 und Schwaninger, M.: Managementsysteme, Frankfurt, New York 1994; S. 46-48.

Was wird integriert?

Hinsichtlich der Inhalte von Managementsystemen konnten in den Expertengesprächen zunächst die Ergebnisse der schriftlichen Befragung bestätigt werden: Es setzt sich in der Praxis gegenwärtig der Dreiklang „Qualität“, „Umweltschutz“ und „Arbeitssicherheit“ durch, wobei sich die Unternehmen bei der Umsetzung sehr stark an Standards wie den ISO-Normen, EMAS oder dem EFQM-Modell orientieren.

Die Gespräche haben aber gezeigt, dass der „Integration“ prinzipiell keine inhaltlichen Grenzen gesetzt sind und dass das Thema keineswegs an Standards gebunden ist. Vielmehr wurde der Ansicht Ausdruck verliehen, dass die gesetzlichen, technischen und normativen Anforderungen an Unternehmen immer den Ausgangspunkt für ein Managementsystem bilden („Es geht um die Integration verschiedener Sichtweisen.“). Häufig ist in diesem Zusammenhang die Idee formuliert worden, den inhaltlichen Rahmen eines IMS mit dem Anspruch der „Nachhaltigkeit“ zu verbinden.

Praxisbeispiel OTTO:

Der Versandhändler OTTO ist eines der ersten Unternehmen, die einen Nachhaltigkeitsreport herausgeben. In Planung ist in diesem Zusammenhang ein konzernweites **7-Punkte-Programm**, welches die Inhalte des Managementsystems wie folgt beschreibt:

1. Verantwortung des Managements
2. Alle Textilien nach Öko-Tex-Standard 100
3. Baumwolle aus kontrolliert biologischem Anbau (KBA)
4. Nachhaltige Waldbewirtschaftung
5. Tropenholzverzicht
6. CO₂-Verbrauch im Transport senken
7. Soziale Verantwortung in der Dritten Welt/in Schwellenländern

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass nach Meinung der Experten das traditionelle betriebswirtschaftliche Managementsystem Kern eines Integrierten Managementsystems ist. Darin könnten dann weitere Themen eingebunden werden. Dazu gehörten neben der Qualität und dem Umweltschutz je nach unternehmensindividueller Betroffenheit auch ein (hier begrifflich sehr weit gefasstes) Social-Management, welches sowohl unternehmensinterne als auch unternehmensexterne Bezüge aufweist:

- intern: Arbeitssicherheit, Gesundheitsschutz, Arbeitszufriedenheit;
- extern: Löhne und Kinderarbeit in der Dritten Welt bzw. in Schwellenländern; wünschenswert oder zumindest denkbar sind auch Systeme zur Sicherstellung von Anwohnerinteressen oder zum Themenfeld Korruption.

Erneut wurde als Klammer für alle Managementsysteme die Idee eines “Gefährdungsmanagements” formuliert (Management kritischer Punkte).

Hinsichtlich des Gegenstandsbereichs von Managementsystemen können neben dem Inhalt drei weitere Dimensionen unterschieden werden:

- Der **räumliche** Bezug: Möglich sind der einzelne Standort, das gesamte Unternehmen (z. B. Filialsystem) oder auch ein virtueller Raum.
- Der **organisatorische** Bezug: Zu betrachten sind immer (möglichst simultan) die Aufbau- und die Ablauforganisation.
- Der **konzeptionelle** Bezug: Es gibt immer eine strategische Schleife (Managementzyklus) und eine operative Schleife (Leistungsprozesse).

2.2 Theorie der Managementsysteme

Bereits die schriftliche Befragung aus dem Herbst 2000 hat gezeigt, dass zur theoretischen Fundierung von Managementsystemen sowie deren Integration eine Vielfalt an Theorien und Konzepten herangezogen werden (kann).

Die vertiefenden Gespräche mit Experten aus Wissenschaft und Praxis haben dies nun bestätigt. Einhellige Meinung war es, dass es angesichts des umfassenden Anspruchs von Managementsystemen kaum möglich ist, eine geschlossene Theorie zu entwickeln. Je nach dem Analyseschwerpunkt können unterschiedliche Theorien hilfreich sein.

Ausgangspunkt ist dabei die Systemtheorie, da Managementsysteme ein ganzheitliches Verständnis von Unternehmensführung voraussetzen. Zudem fordern IMS immer eine Integration unterschiedlicher Sichtweisen (ökonomisch, sozial und ökologisch). Diese wird erleichtert, wenn ein Unternehmen als offenes System begriffen wird, welches mit seinen unterschiedlichen Umwelten in Beziehung steht.

Verwiesen wurde in diesem Zusammenhang insbesondere auf die Arbeiten aus St. Gallen. Zudem wurde zur Analyse der in Managementsystemen zu berücksichtigenden Inhalte der Stakeholderansatz empfohlen. Dieser ist mit dem situativen Ansatz zu verbinden, da letztlich jedes System ein individuelles Zielsystem besitzt und spezifischen Ansprüchen gegenüber steht. Es wurde deshalb vor der Einführung eines Managementsystems grundsätzlich eine umfassende und unternehmensindividuelle Situationsanalyse gefordert.

Bezüglich des weiteren Aufbaus eines Managementsystems bietet sich ein entscheidungsorientierter Ansatz an: Ausgehend von der Situationsanalyse sowie den Zielen des Unternehmens ist ein (integriertes) Managementprogramm zu entwickeln, welches den strategischen und operativen Handlungsbedarf definiert. Nach der Umsetzung ist schließlich eine ggf. auch externe Kontrolle (Auditierung) des Systems sinnvoll, die in einem Zertifikat münden kann.

Hinsichtlich der Implementierung eines Managementsystems im Unternehmen haben die Expertengespräche gezeigt, dass es sich um eine hoch komplexe Aufgabe handelt, die im Kern die unterschiedlichen Organisations- und zum Teil auch Motivationstheorien berührt.

Die nicht immer befriedigende theoretische Fundierung von in der Praxis angewendeten Managementkonzepten hängt eng mit dem eher schwerfälligen Prozess der Standardisierung (insbesondere im Rahmen der ISO-Organisation) zusammen: Die dort angesiedelten Entscheidungsprozesse beruhen auf einem i.d.R. langwierigen, mehrstufigen Konsensprozess. Dadurch werden klare, konzeptionell ausgerichtete und theoretisch fundierte Grundlagen für die Umsetzung von (integrierten) Managementsystemen in den Unternehmen verhindert.

Positiv hervorgehoben wurde in diesem Zusammenhang aber das EFQM-Modell. In diesem werden systematisch Ursache-Wirkungsbeziehungen bezüglich des wirtschaftlichen Erfolgs eines Unternehmens untersucht und in ein geschlossenes Beurteilungsraster überführt. Es lassen sich deutliche Bezüge zur System- und Entscheidungstheorie sowie zum Ressourcenansatz erkennen.

2.3 Konzeption von IMS

Die Expertengespräche haben verdeutlicht, dass die Integration von Managementsystemen sehr viel mehr ist als die gleichzeitige Umsetzung mehrerer Normen/Standards. Ein solches Projekt ist konzeptionell zu planen, wobei insbesondere folgende Zusammenhänge gewürdigt werden sollten:

- Integration und Prozessmanagement (Abschnitt 2.3.1)
- Integration und Innovationsmanagement (Abschnitt 2.3.2)
- Integration und Beziehungsmanagement (Abschnitt 2.3.3)
- Integration in der Wertschöpfungskette (Abschnitt 2.3.4)

2.3.1 Integration und Prozessmanagement

Bedeutung des Prozessmanagements

In der vom Institut durchgeführten repräsentativen schriftlichen Befragung vom Herbst 2000 hatte sich gezeigt, dass über 80% der Unternehmen ihr Integriertes Managementsystem auf der Basis eines Prozessmodells aufgebaut haben oder aufbauen wollen. Diese eindeutig positive Einstellung zum Prozessmanagement zeigte sich auch in den vertiefenden Interviews: Die deutliche Mehrheit der Experten war der Meinung, dass die Einführung eines IMS untrennbar mit der Prozessorientierung im Unternehmen verbunden ist. Es gab lediglich einzelne Stimmen, die dieser Auffassung widersprachen. Als Grund dafür wurde angegeben, dass die unter-

schiedlichen Managementsysteme gänzlich andere Inhalte zum Ziel haben, weshalb teilweise andere Prozesse, zumindest aber andere Kernprozesse zu definieren sind.

Letztlich überwog aber deutlich die Auffassung, dass ein Prozessmanagement als geeignete Basis für ein IMS anzusehen ist. Wurden die Prozesse definiert, können die Anforderungen der unterschiedlichen Managementsysteme in die Prozessschritte eingebunden werden.

Die Prozesslandkarte

Voraussetzung dafür ist die Erarbeitung einer unternehmensindividuellen Prozesslandkarte. In einem solchen Modell (im Sinne von "Abbild der Realität") sollten die Prozesse nach Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozessen gegliedert werden.

Exkurs: Prozesslandkarte eines Fruchtgroßhandelsunternehmens

- Führungsprozesse: Mitarbeiterschulung, Einführung neuer Mitarbeiter, Management-Review.
- Kernprozesse: Auftragsannahme und -bearbeitung, Kommissionierung und Fahrzeugkontrolle, Fakturierung, Warenauslieferung, Tourenabrechnung, Lagerung, Angebote und Preisinformation, Reklamationsabwicklung, Kundenseminare, Lieferantenauswahl, Warenprüfung.
- Unterstützungsprozesse: Lenkung der Dokumente, Rechnungslegung, Audits, Bewertung, Controlling.

Gefordert wurde häufig, dass die Anzahl der Kernprozesse deutlich beschränkt werden sollte (bis zu sechs Kernprozesse). Im Gegensatz dazu steht allerdings das Vorgehen in einem mehrfach ausgezeichneten Tagungshotel, das 13 Unternehmensbereiche definiert hat (z. B. Rezeption, Management, Küche, ...), bezüglich derer insgesamt 50 bis 60 Prozesse isoliert und im Rahmen von Verfahrensanweisungen dargestellt wurden.

Weiterhin wurde immer wieder auf die große Bedeutung der internen Kommunikation für das Prozessmanagement sowie der damit verbundenen Analyse der kommunikativen Schnittstellen im Unternehmen hingewiesen. Eine solche Analyse könnte beispielsweise mit Hilfe von Galloway-Charts durchgeführt werden.

Exkurs: Galloway Chart

Jeder Mitarbeiter des Unternehmens wird am Rande eines Kreises als Punkt dargestellt. Durch Verbindungslinien kann gezeigt werden, welche Mitarbeiter miteinander kommunizieren, die Stärke der Linien zeigt an, wie oft sie kommunizieren. Diese reelle Struktur wird dann mit den Verfahrensanweisungen und anderen Dokumenten verglichen, indem die betrachtete Abteilung angibt, wie ihre Kommunikationswege verlaufen sollten. Meistens ist ein großer Unterschied zwischen den im System festgelegten Kommunikationswegen und den tatsächlichen zu erkennen. Ziel eines Managementsystem ist es, die (funktionierende) informale Struktur des Unternehmens zu optimieren und sie zum Zentrum des IMS zu machen.

Diese Analysemethode ist sehr effektiv. Um die Struktur einer Abteilung zu überprüfen, muss man aber auch berücksichtigen, dass das Ausmaß der Kommunikation sehr stark von der Persönlichkeit des jeweiligen Mitarbeiters abhängt. Um die Informationen zu erhalten, wird ein kurzer Fragebogen an die Mitarbeiter ausgeteilt, mit dessen Hilfe detaillierte Informationen über Kontakte zu ihren Kollegen erhoben werden (Wie oft hatten sie in dieser Woche Kontakt zu Mitarbeiter A, B....? Wie lang war dieser Kontakt jedes Mal? Hatten Sie eine Besprechung mit diesem Kollegen? Haben Sie sich nur zufällig getroffen? ...).

Eine Standardprozesslandkarte für alle Unternehmen wäre prinzipiell denkbar, würde sich aber auf einem sehr hohen Abstraktionsniveau bewegen müssen. Hilfreich können Branchenlösungen sein, wobei auch hier identische Kernkompetenzen/-prozesse vorauszusetzen sind. Dieses ist bei Dienstleistungsunternehmen noch schwieriger, da eine hohe Individualität der Prozesse durch den engen Kundenbezug gegeben ist. Hinzu kommt, dass Prozesslandkarten auch vom konkreten Anwender abhängig sind und dementsprechend unterschiedlich gestaltet und/oder formuliert werden (müssen).

Dokumentation des Prozessmanagements

Die Darstellung der Grundstruktur einer Prozesslandkarte sollte auf einer Seite möglich sein. Hinsichtlich der vertiefenden Darstellung gilt in jedem Fall, dass diese nicht zu detailliert ausfallen darf. Dabei sollte die vorhandene Dokumentation soweit wie möglich genutzt werden, und es sind einfache Formulare zu verwenden. Wichtig ist die Visualisierung der Unterlagen, um das Verständnis zu erleichtern.

Empfohlen wurde auch explizit, nicht alle Prozesse darzustellen. Vielmehr könne eine Beschränkung auf Kernprozesse erfolgen sowie auf solche Abläufe, bei denen es zu Fehlern, Problemen oder Qualitätsschwankungen kommt. Bei Routineprozessen kann eine Dokumentation unterbleiben.

Aus einem Unternehmen wurde in diesem Zusammenhang von Schwierigkeiten bei der Zertifizierung berichtet, weil die Dokumentation sehr schlank gehalten wurde und diese Zertifizierern nicht aussagekräftig genug war.

Einflussgrößen bei der Einführung eines Prozessmanagements

Der Umsetzung eines Prozessmanagements in Unternehmen stehen einige Hürden entgegen. Grundsätzlich handelt es sich um ein komplexes Reorganisationsprojekt. Hinzu kommt, dass immer mehr Unternehmen projektorientierte Organisationsformen haben, in denen sich die Prozesse und Wertschöpfung (Kernprozesse!) häufiger wandeln. Ein Experte empfahl sogar alle fünf Jahre eine Reorganisation.

Wichtig ist eine klare Aufbau- und Ablauforganisation. Die Geschäftsleitung sollte eindeutig hinter dem Projekt stehen, und es sollten Projektteams und eindeutig verantwortliche Projekteigner festgeschrieben werden. Die Mitarbeiter sind so weit wie möglich einzubinden und entsprechend zu qualifizieren. Die formale Erfassung und Abbildung aller Prozesse kann dann motivierende Wirkung entfalten, wenn sie nicht zu bürokratisch ausfällt und sich jeder Mitarbeiter als Teil der Organisation wiederfindet.

Erfolge von Prozessmanagement sind nur dann messbar, wenn es für alle Ziele entsprechende Kennzahlen gibt. Erfahrungen zeigen zudem, dass interne, durch die Mitarbeiter selbst durchgeführte Audits den kontinuierlichen Verbesserungsprozess am nachhaltigsten beeinflussen.

Eine große Bedeutung bei der Einführung eines Prozessmanagements besitzt die oft begleitend eingeführte Software. Häufiger Fehler und unbedingt zu vermeiden ist dabei, dass die Strukturen des Unternehmens den Möglichkeiten der Software angepasst werden.

2.3.2 Integration und Innovationsmanagement

Die Innovationskraft zählt heute mehr denn je zu den entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche Behauptung im Wettbewerb und hat daher aus Unternehmenssicht einen hohen Stellenwert. Innovationen können sich dabei marktseitig auf neue oder veränderte Produkte (materieller oder immaterieller Art) und unternehmensintern auf neue oder veränderte Prozesse beziehen. Zusätzlich können Innovationen bei der optimalen Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Sozialinnovationen) oder der Aufbau- und Ablauforganisation (organisatorische Innovationen) ansetzen.

Die Ergebnisse der vom Institut für Marketing und Handel durchgeführten internationalen Befragung zum Thema „Integrierte Managementsysteme“ zeigen, dass (insbesondere Integrierten) Managementsystemen eine positive Wirkung auf die unternehmerische Innovationsfähigkeit zugesprochen wird. Diese Fähigkeit wurde außerdem als wichtige Eigenschaft eines idealtypischen IMS angesehen .

Ziel der Experteninterviews war es deshalb, diese Auswirkungen zu hinterfragen und zu analysieren sowie die scheinbar widersprüchliche Beziehung zwischen Standardisierung und Innovation zur Diskussion zu stellen.

IMS erhöhen die Veränderungsfähigkeit und stärken die Innovationskraft

Betrachtet man die Einführung und Aufrechterhaltung eines IMS im Zeitablauf, so waren sich die Experten weitgehend einig, dass in dreierlei Hinsicht ein grundsätzlich positiver Zusammenhang mit der Innovationskraft des Unternehmens besteht.

- Die Integration verschiedener Inhalte in einem einzigen System kann zu einer erweiterten Perspektive führen und ermöglicht es auf diese Weise, auf Veränderungen schneller zu reagieren. Dadurch entsteht Raum für Kreativität und Flexibilität.
- Die Zielorientierung eines IMS (i. S. v. Zielvereinbarungen und deren kontinuierlicher Überprüfung) fördert die Innovationskraft durch die erzwungene Auseinandersetzung mit nicht erreichten Sollvorschriften.
- Insbesondere in der Implementierungsphase wird eine Vielzahl innovativer Ideen generiert: Die Abbildung der bisherigen Unternehmensabläufe wird zur Schwachstellenanalyse, die sehr häufig in einer Reorganisation des Unternehmens mündet. Da die Mitarbeiter dazu ermuntert werden, das System zu entwickeln und zu verbessern, wird im weiteren Verlauf ein Prozess der kontinuierlichen Verbesserung angestoßen (u. a. auch über interne Audits), der zur ständigen Reflexion und Optimierung der Strukturen und Abläufe führt.

Es gab aber auch kritische Stimmen: So wurde insbesondere angemerkt, dass zwar im Rahmen von IMS viele neue Ideen entwickelt werden, es sich dabei aber i. d. R. nicht um Produktinnovationen, sondern nur um unternehmensinterne Innovationen (sehr häufig organisatorischer Art) handelt. Diese haben zudem nur einen geringen Innovationsgrad, da sie sich aus dem Prozess der kontinuierlichen Verbesserung ergeben. Um am Markt bestehen zu können, müssen Unternehmen nach Meinung der Experten jedoch v. a. echte Marktneuheiten entwickeln und umsetzen, was durch IMS jedoch nicht gefördert werde. Dem wurde entgegen gehalten, dass sich derart umfassende Innovationen nur bedingt "planen" lassen. Sehr bedeutsam für die Generierung innovativer Ideen wurden hingegen die geeigneten Rahmenbedingungen beurteilt.

Sollen demnach die bislang häufig unausgeschöpften Innovationspotenziale von IMS genutzt werden, so haben sich aus den Experteninterviews drei erfolgversprechende Ansätze ergeben:

- die Schaffung einer Innovationskultur,
- die Nutzung von Standardisierung als Instrument des Innovationsmanagements und
- die Integration des Kunden.

Innovationskultur prägen

Wichtige Potenzialfaktoren von Innovationen sind nach Expertenmeinung die in einem Unternehmen tätigen Mitarbeiter sowie eine Geschäftsleitung, die sich durch Veränderungsbereitschaft auszeichnet. Dieser Aspekt wurde mehrfach mit dem Begriff der Unternehmenskultur in Verbindung gebracht.

Hier wurden jedoch Probleme gesehen: Innovationen werden häufig dadurch behindert, dass es Widerstände auf der Ebene des Managements gibt. Dort positionierte Traditionalisten stehen Veränderungen skeptisch gegenüber, denken in altbewährten, aber nicht mehr zeitgemäßen Strukturen. Darüber hinaus kann besonders unter extremen Wettbewerbsbedingungen ein starker operativer Erfolgsdruck herrschen, wodurch das

Tagesgeschäft überbetont wird und langfristige strategische Veränderungsprojekte in ihrer Umsetzung behindert werden können. Die Tatsache, dass Innovationsanstöße im Vergleich sehr viel häufiger von den Mitarbeitern unterer Hierarchieebenen als vom Top-Management kommen, wird zudem offensichtlich nicht erkannt. Der Informationsfluss für innovative Ideen ist häufig suboptimal gestaltet.

Will man die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter weiter stärken, so sollte ihnen Verantwortung übertragen werden. Durch Qualitätszirkel oder betriebliches Vorschlagswesen wird die Ideensuche zusätzlich unterstützt. Häufig wird Kreativität sogar über entsprechende Schulungen (Kreativitätstechniken, Problemlösungsmethoden) gefördert.

Innovation und Standardisierung ist kein Widerspruch

Von besonderem Interesse waren Expertenmeinungen zum häufig diskutierten Widerspruch zwischen Innovation und der mit einem IMS einhergehenden Standardisierung. Dessen Existenz wurde durch die Aussagen mehrheitlich widerlegt. Die Begründung fiel diesbezüglich zweigeteilt aus.

Als Grundvoraussetzung von Innovationen wurde mehrfach die Schaffung von Freiräumen für Kreativität und Spontaneität hervorgehoben. Trotzdem waren sich fast alle Experten einig, dass erfolgreiche Innovationen nur dann möglich sind, wenn die Ideenumsetzung systematisch und strukturiert durchgeführt wird. In diesem Zusammenhang wurde die Bedeutung einer organisatorischen Verankerung der Innovationsfunktion angesprochen.

Ein Teil der Experten wies darauf hin, dass Innovationen Flexibilität erfordern, diese aber z. T. durch starre Strukturen im Rahmen eines IMS nicht gegeben ist. Dies sei jedoch auf Fehler bei der Gestaltung und Einführung des jeweiligen Systems zurückzuführen, welche u. a. mit einer falschen Interpretation der zugrunde liegenden Standards zusammenhängen können. In Unternehmen mit derartigen Systemen kann außerdem eine zu starke Fixierung auf Dokumentation und Zertifizierung beobachtet werden. Die genannten Gefahren der Fehlinterpretation werden nach Meinung der Experten zumindest in Bezug auf die ISO 9001 durch die Revision reduziert. Managementsysteme nach neuem ISO-Verständnis werden nicht mehr als statische Zustandsbeschreibungen aufgefasst, Innovation ist im weiteren Sinn implizit in der Norm enthalten.

Ein zweiter, weitaus größerer Teil der Experten war im Gegensatz dazu der Meinung, dass die Standardisierung der Abläufe für den Innovationsprozess sogar förderlich sei. Ein hoher Formalisierungsgrad könne zu gedanklicher Strukturierung und dann zu neuen Ideen führen. Die Weiterverfolgung dieser Ideen erfordere – wie oben bereits angesprochen – im nächsten Schritt ein systematisches (Routine-)Vorgehen, welches im Rahmen eines IMS festlegt und verankert werden könne. (Integrierte) Managementsysteme wurden als Instrument eines

systematischen Innovationsmanagements bezeichnet, die zu mehr Effizienz und geringerem Ressourcenbedarf der Innovationsprozesse führen.

Integration des Kunden

Als besonders positiver Effekt eines IMS auf die Innovationskraft eines Unternehmens wurde von den Experten vor allem die damit i. d. R. einhergehende Stärkung der Kundenorientierung gesehen (z. B. über regelmäßige Kundenbefragungen). Die von vielen Standards geforderte Verifizierung und Validierung neuer Entwicklungen ist außerdem für den Innovationsprozess sehr hilfreich, weil so verhindert werden kann, dass neue Leistungen am Kunden ‘vorbeientwickelt’ werden.

2.3.3 Integration und Beziehungsmanagement

Die Gestaltung von Beziehungen wird in einer vernetzten Welt bzw. auf globalisierten Märkten immer mehr zum Erfolgsfaktor für das Management. Der Aufbau partnerschaftlicher Ressourcen, gemeinsamer Produktivitätspotenziale und stufenübergreifender Informationssysteme führt zu Wertschöpfungssteigerung und Kostensenkung.²

Beim Beziehungsmanagement handelt es sich um ein umfassendes Konzept, welches sich im Gegensatz zu einer Orientierung an kurzfristigen, einzelnen Transaktionen explizit an langfristigen Geschäftsbeziehungen ausrichtet und neben vertikalen und horizontalen nicht nur laterale Partnerschaften einschließt, sondern zusätzlich auch interne Anspruchsgruppen berücksichtigt. Neu entstehende Schnittstellen sollen in die innerbetrieblichen Organisationsstrukturen integriert bzw. diese an die Veränderungen angepasst werden. Notwendig ist dazu ein formalisiertes Management der partnerschaftlichen Beziehungen.

Im Rahmen der Experteninterviews wurde darauf hingewiesen, dass Aspekte der Kundenpflege und Kundenorientierung in Managementsystemen verankert werden müssen, und es wurde für Stakeholder-Orientierung plädiert. Ansatzpunkte hierfür könnte ein Integriertes Managementsystem bieten. Ein formalisiertes Beziehungsmanagement könnte nach Meinung der Experten sowohl der Verbesserung der internen Kommunikation (intensive Einbindung der Mitarbeiter in das IMS) als auch der Kommunikation zu externen Parteien (z. B. Zulieferern) dienen. Die Integration in einen Standard wie die ISO 9001 : 2000 ist z. B. als Unterpunkt im Element ‘Ressourcen’ denkbar.

Ein Experte vertrat eine gegensätzliche Meinung und bescheinigte Managementsystemen nur einen geringen Einfluss auf das Beziehungsmanagement. Zwar würden diese in einigen Fällen dazu führen, dass die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten verbessert werden. Teilweise würden auch Netzwerke geschaffen, in denen ein Erfahrungsaustausch über das System und

² Vgl. Piber, M.: Die integrierte Organisation, Frankfurt a. M. 2000, S. 21.

die verwendeten Methoden möglich sei. Dies fördere das gegenseitige Lernen. Jedoch seien diese Aktivitäten meist temporär und das Interesse nicht von Dauer.

Grundsätzlich berücksichtigen die bisherigen Normen/Standards nur in unzureichender Weise die Einbindung von Wertschöpfungspartnern. Die neue ISO-Normenreihe 9000 : 2000 ff. enthält Hinweise zur Kundenorientierung und der Gestaltung von Lieferantenbeziehungen. Jedoch wird nur auf bilaterale Kontakte abgestellt. Die ISO 9001 gibt nach Meinung eines Experten Hinweise auf eine systematische Analyse verschiedener Anspruchsgruppen, in der Praxis erfolgt dies i. d. R. jedoch nicht. Es wurde darüber hinaus darauf hingewiesen, dass im Bereich Automobilnormen bspw. Banken (Geschäftsbericht) und Kunden/Mitarbeiter (Befragung) berücksichtigt werden.

Das EFQM-Modell berücksichtigt explizit die Einbeziehung von Kooperationen. In einem der neun Beurteilungsfelder werden unter der Überschrift „Ressourcen und Partnerschaften“ verschiedene Teilkriterien genannt, die zu bewerten sind:

- Schlüsselpartner und Möglichkeiten für strategische Partnerschaften in Übereinstimmung mit Politik und Strategie identifizieren.
- Partnerschaftliche Beziehungen strukturieren, um Wertschöpfung zu erzielen und zu erhöhen.
- Synergien bei der Zusammenarbeit erzielen, um Prozesse zu verbessern und der Kunden-Lieferantenkette Wertschöpfung hinzuzufügen.

Die hier gegebenen Hinweise gehen also einen Schritt weiter als die ISO-Norm, dennoch unterbleibt eine konzeptionellere Hilfestellung für die Unternehmen. Zudem wird hier das Beziehungsmanagement auf die Betrachtung der Wertschöpfungskette reduziert (vgl. dazu das nachfolgende Kapitel 2.4.).

Letztendlich sind Ansätze zur Integration von Beziehungsmanagement in Managementsystemen erkennbar, jedoch steht die Diskussion um eine Formalisierung immer noch in ihren Anfängen. Ein Experte wies darauf hin, dass formalisierte Beziehungen zur Folge haben, dass informelle Beziehungen auf anderen Wegen entstehen. Managementsysteme sollten deshalb Beziehungen zwischen Menschen, unterstützen und diese nicht regulieren.

2.3.4 Integration in der Wertschöpfungskette

Einen Teilbereich eines umfassenden Beziehungsmanagements stellt das Management einer Wertschöpfungskette dar. Bereits die schriftliche Expertenbefragung vom Herbst 2000 hat gezeigt, dass an der Schnittstelle zwischen den jeweils beteiligten Unternehmen persönliche, organisatorische und technische Vorkehrungen getroffen werden müssen, damit die ggf. divergierenden Ziele ökonomischer, ökologischer und sozialer Art dauerhaft abgesichert werden können.

Praxisbeispiele: Integration in der Wertschöpfungskette

Beispiel Versandhandel

In einem Fall wurde über eine Kooperation bei der Gewinnung von Baumwolle aus kontrolliert biologischem Anbau berichtet. Es wurden Teams aus allen Beteiligten der Wertschöpfungskette gebildet. Es erfolgten differenzierte Lieferantenbeurteilungen durch ein spezialisiertes Institut. Zusätzlich werden Produkttests in Laboren und Prozessaudits durchgeführt (alle drei Jahre mit jährlichen Zwischenprüfungen). Je nach Situation werden auch Lieferantenqualifizierungsprogramme aufgelegt. Eine Auslistung erfolgt nur, wenn wesentliche Forderungen dauerhaft nicht erfüllt werden.

Beispiel Baumarktbetreiber

Es wurde das Ziel formuliert, zukünftig nur noch FSC-zertifiziertes Holz – zunächst in den Tropen und später von allen Lieferanten – einzukaufen. Die Schnittstellen und Ziele werden dabei über Verträge definiert, die Lieferanten als Partner behandelt und betreut, die bei Nichterreichen der Ziele nicht einfach ausgelistet werden.

Das Problem der Komplexität

Wertschöpfungskettenbezogene Managementsysteme wurden auch von den dazu vertiefend interviewten Experten grundsätzlich als sinnvoll erachtet. Gleichwohl wurden sehr kritische Stimmen laut, ob derartig komplexe Projekte wirklich umsetzbar sind.

Entscheidendes Problem sind die hohen Anforderungen an die Koordination an den jeweiligen Schnittstellen zwischen den Unternehmen (Prozessmodell, Informationssysteme, Aufbauorganisation, Vertrauensbasis).

Als erfolgversprechend wurden deshalb begrenzte und eher bilaterale Projekte angesehen oder stufenübergreifenden Systeme, die auf hohem Druck von Stakeholdern zustande gekommen sind. Dazu gehören beispielsweise Forderungen marktmächtiger Hersteller, die die Wertschöpfungskette kontrollieren, wie es z. B. in der Automobilindustrie der Fall ist. In den letzten Jahren hat in diesem Zusammenhang auch die Kontrolle der Nahrungsmittelkette auf Grund von Lebensmittelskandalen wie BSE an Bedeutung gewonnen. Entsprechende Managementsysteme werden auf der Basis des Standards „HACCP“ aufgebaut und geprüft.

Gute Anschauungsbeispiele ergeben sich darüber hinaus im Ökologiebereich (z. B. Erstellung von Öko-Bilanzen), bei einzelnen Projekten zum Beschwerdemanagement und im Rahmen von ECR-Projekten in der Konsumgüterindustrie.

Aufbau- und Ablauforganisation

Ausgangspunkt eines unternehmensübergreifenden Managementsystems sollten auf jeder Marktstufe klar definierte Regeln sein. Notwendig ist weiterhin die Bestimmung der obersten Leitung, d.h. es ist eine Person oder ein Gremium zu bestimmen, welches im Konfliktfall

kompetent genug und befugt ist, schnell und eindeutig zu entscheiden. Die Frage des Koordinationsmechanismus bei dezentraler Willensbildung ist von entscheidender Bedeutung. Dabei hängt es von der Konstellation ab, ob eines der beteiligten Unternehmen die Vorgaben festlegt (fokales Netzwerk, in der Automobilindustrie typisch) oder gleichberechtigte Netzwerkteilnehmer agieren (z. B. häufig im IT-Sektor).

In diesem Zusammenhang wurde die Meinung vertreten, dass z. B. Verbundgruppen bei einer zu weitreichenden Einbindung/Beteiligung der Mitglieder handlungsunfähig seien.

Ist die Frage der obersten Leitung geklärt, ist das System in der Aufbau- und Ablauforganisation der betroffenen Unternehmen zu verankern. Als Ausgangspunkt dient deshalb ein gemeinsames Prozessmodell mit klar definierten Schnittstellen. Des Weiteren sind kooperative Prozessteams mit Personen zu besetzen, die die inhaltliche und formale Kompetenz besitzen, die entsprechenden Entscheidungen zu treffen. Weitere Gremien, wie z. B. Beiräte oder Regionaltagungen in kooperativen Gruppen sind in entsprechender Weise zu nutzen.

Hinsichtlich der Abläufe ist es unerlässlich, Prinzipien, Regeln und klare Kriterien zu definieren. Vor diesem Hintergrund sind die Kommunikationswege zwischen den Stufen zu designen, wobei drei Prinzipien verfolgt werden sollten: Transparenz, Rückverfolgbarkeit und Verantwortlichkeit.

Probleme entstehen in erster Linie bei Zielfolgenkonflikten oder bei der Durchsetzung von Sanktionen. Um diese Hürden zu überwinden, sind Spielräume für die beteiligten Unternehmen von hoher Bedeutung.

Auditierung/Zertifizierung

Ein solches System könnte grundsätzlich auch geprüft werden. Die ISO 9001 : 2000 und auch das EFQM-Modell bieten Ansatzpunkte für eine unternehmensübergreifende Sichtweise. Insgesamt fehlt es aber noch an einem entsprechenden Standard. Problematisch ist darüber hinaus die Kompetenz der Auditoren und Zertifizierer angesichts der heterogenen Anforderungen.

2.4 Umsetzung eines IMS

2.4.1 Voraussetzungen der Integration

Voraussetzung für den Aufbau eines IMS ist das Systemdenken. Den Ausgangspunkt bildet immer die unternehmensindividuelle Ist-Analyse. Dazu gehört vor allem die Analyse der Anspruchsgruppen, der Reifegrad des Unternehmens („Grad der Exzellenz“) sowie die Frage, welche Systeme bereits im Unternehmen vorhanden sind.

Bestehen bereits einzelne Managementsysteme, so ist zudem – in Bezug auf die internen und externen Forderungen der Anspruchsgruppen – eine “gap- and overlap-analysis” erforderlich, um bestehende Redundanzen zu vermeiden und den tatsächlichen Handlungsbedarf zu bestimmen.

In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass bestehende Systeme schwerer zu integrieren sind, als wenn ein IMS gänzlich neu aufgebaut wird. Dieses hängt damit zusammen, dass über Jahre gewachsene Systeme, z. B. für Umwelt und Qualität, zu unterschiedlichen Zeiten mit unterschiedlichen Zielen aufgebaut und unterschiedlich organisatorisch verankert wurden. Hinzu kommen ggf. zugekaufte Unternehmensbereiche, in denen zum Teil bereits Managementsysteme eingeführt wurden.

Was in welchem Ausmaß zu integrieren ist, hängt ebenfalls stark von den unternehmensspezifischen Rahmenbedingungen ab. Dabei lassen sich zwei Tendenzaussagen treffen:

- Je größer das Unternehmen, desto eher bietet es sich aus Gründen der Komplexität und Arbeitsteilung an, Aufgaben organisatorisch nicht zu integrieren. Hervorgehoben wurden hier z. B. Schulungsmaßnahmen mit sehr speziellen Inhalten oder auch die Auditierung eines IMS in einem Großunternehmen. Ein integratives Vorgehen würde hier die Kompetenz/das Aufnahmevermögen der Mitarbeiter bzw. der zuständigen Trainer/Auditoren übersteigen. In Großbritannien wurde in diesem Zusammenhang von der Gefahr des „loss of focus“ gesprochen.
- Mit der Hierarchiestufe steigt der Integrationsbedarf. Unternehmensgrundsätze und Zielsysteme sollten z. B. einen hohen Integrationsgrad aufweisen.

2.4.2 Ablauf der Integration

Typische Integrationsphasen konnten von den Experten nicht benannt werden. Vielmehr wurde unterstrichen, dass es sich um das klassische Projektmanagement handelt (Ziele definieren und operationalisieren, Programm erstellen, Umsetzung, Controlling). Mehrfach wurde herausgestellt, dass es für den Erfolg der Integration von hoher Bedeutung ist, auch normative Elemente (z. B. Formulierung von Unternehmensgrundsätzen) zu beachten.

Als Herzstück einer Integration wurde sehr häufig die Einführung eines Prozessmanagements bezeichnet (siehe dazu Abschnitt 2.3.1).

Hinsichtlich der Dauer eines Integrationsprojektes waren die Experten sich einig, dass diese vom Grad der Exzellenz eines Unternehmens abhängt. Aus Gründen der Motivation sollten Projekte bis zum Aufbau eines (Integrierten) Managementsystems aber nicht mehr als 1,5 bis 2 Jahre dauern. In weniger als neun Monaten können Projekte dieser Komplexität zudem kaum zu sinnvollen Ergebnissen führen. Zu enge Zeitpläne gefährden in der Regel den Erfolg des Systems.

Erfahrungen mit der Einführung von Managementsystemen zeigen immer wieder, dass zu Beginn des Projektes eine große Euphorie zu beobachten ist. Wenn im Tagesgeschäft gerade in der ersten Projektphase Zeit zu "opfern" ist oder auch organisatorische Veränderungen greifen, kommen die Projekte häufiger zum Stocken, und es organisiert sich Widerstand.

2.4.3 Personalmanagement und IMS

Wird das IMS konsequent und umfassend umgesetzt, beinhaltet dies auch entsprechende Auswirkungen auf das Personalmanagement. So lässt sich die Personalarbeit durch eine Systematisierung effizienter, planvoller und strategischer gestalten. Die erfolgreiche Einführung eines IMS erfordert vor allem eine Dokumentation der Arbeitsplatzanforderungen mit Hilfe von Arbeitsplatzbeschreibungen, die den Informationsfluss insgesamt sowie speziell die Einarbeitung neuer Mitarbeiter erleichtern.

Insgesamt führt ein IMS zu komplexer werdenden Anforderungen an das Personalmanagement, denen durch konsequente Qualifizierung begegnet werden muss.

2.4.4 Der Managementbeauftragte

Die organisatorische Einbindung des (Integrierten) Managementsystems ist für dessen Erfolg entscheidend. Im Mittelpunkt steht dabei die Stelle des Managementbeauftragten.

Aufgaben

Die zentralen Aufgaben des Beauftragten für das Integrierte Managementsystem sind die Koordination des Systems und dessen interne Kommunikation. Um die Funktionsfähigkeit sicher zu stellen, muss er alle Unternehmensbereiche in Bezug auf die Ziele des Systems kontrollieren, also Prozesse messen und bewerten, Informationen für die Geschäftsleitung aufbereiten, das interne Auditorenteam steuern und die Leistung des Systems dokumentieren. Weiterhin muss er für Akzeptanz des Systems durch die Mitarbeiter und die Geschäftsleitung sorgen.

Dabei sind sich die meisten Experten einig, dass der Managementbeauftragte sicher stellen muss, dass diese Aufgaben erledigt werden, er aber möglichst viel davon delegieren sollte. Im Extremfall ist der Beauftragte nur für das Audit zuständig.

Insgesamt entspricht die Rolle des Managementbeauftragten der eines „Facilitators“, der motivierend und moderierend den Weg zur kontinuierlichen Verbesserung ebnet. Daher sollte er auf keinen Fall das gesamte Handbuch in Eigenregie schreiben und besonders die Arbeits- und Verfahrensanweisungen von den eingebundenen Mitarbeitern erstellen lassen.

Organisatorische Einbindung

Der Managementbeauftragte sollte organisatorisch möglichst unterhalb des Top Managements (Stabsstelle) angesiedelt werden, um ihm Autorität bzw. Akzeptanz bei den Mitarbeitern zu verschaffen und die nötige Rückendeckung durch die Geschäftsleitung zukommen zu lassen. Gleichzeitig sollte er aber auch neben seiner Funktion als Managementbeauftragter Mitarbeiter in der Linie (Vorschlag: Organisationsentwicklung) sein und nur in 10-20% seiner Arbeitszeit als Managementbeauftragter tätig werden. Damit wird zum einen deutlich, dass er lediglich Koordinationsaufgaben für die Geschäftsleitung übernimmt, jedoch nicht die Verantwortung. Zum anderen kann er sich dadurch die Nähe zum eigentlichen Wertschöpfungsprozess erhalten und die Anknüpfungspunkte für Veränderungen identifizieren. Er sollte keine Verantwortung für das Hauptprodukt tragen, um Zielkonflikte zu vermeiden.

Anforderungsprofil

Der Managementbeauftragte benötigt ein Grundwissen über Managementsysteme und Erfahrung mit den relevanten Modellen. Er sollte möglichst ausgebildeter Auditor sein und Branchenerfahrung haben. Weitere wichtige Kompetenzen sind Teamfähigkeit, Kreativität, die Fähigkeit zur Selbstmotivation („Leidenschaft“), Bereitschaft, Initiative zu zeigen, Motivations- und Durchsetzungsfähigkeit. Eine wichtige Qualifikation, die nach Meinung eines Experten wenige Beauftragte besitzen, ist die Fähigkeit zum abstrakten bzw. strategischen Denken. Die Detailorientierung des Beauftragten führt in vielen Fällen zu einer suboptimalen Ausgestaltung des Systems.

2.4.5 Erfolgsfaktoren der Integration

Als entscheidende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Integration können abschließend folgende Aspekte hervorgehoben werden:

- Die Geschäftsleitung ist verantwortlich: Sie muss die Unternehmensziele formulieren und als interner Auditor Prozesse bewerten. Sie gibt eine klare Linie vor und verhindert dadurch Autoritätskonflikte.
- Mitarbeiter einbinden und deren Veränderungsbereitschaft fördern bzw. fordern: Problematisch ist es vor allem, wenn Managementbeauftragte oder sogar externe Berater das System zu großen Teilen allein aufbauen und zu verantworten haben.
- Organisatorische Verankerung: Empfohlen wurde die Einbindung der Projektführung in eine Abteilung “Organisation(entwicklung)/EDV”.
- IT-Unterstützung: Erforderlich ist insbesondere ein dezentraler Zugriff auf möglichst zentral gespeicherte Daten.

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass die Aufrechterhaltung eines erfolgreich aufgebauten Managementsystems eine eigene Aufgabe darstellt, die in vielen Unternehmen unterschätzt wird. Notwendig ist eine kontinuierliche und systematische Systembeatmung (insbesondere Motivation der Mitarbeiter), um die Früchte eines mühsam aufgebauten Managementsystems auch ernten zu können.

3 Modelle für IMS

Der Begriff „Modell“ fasst die vorhandenen Aussagen zu formalisierten Managementsystemen unabhängig vom Rechtscharakter (rechtliche Verordnung bzw. Norm) oder von der Bewertungsweise (mit bzw. ohne externes Audit/Zertifikat) zusammen. Ziel dieses Fragenbereichs war es, die Ergebnisse der Befragung des Instituts vom Herbst 2000 detaillierter mit den Experten zu diskutieren. Diese hatte ergeben, dass insbesondere die Modelle ISO 9001 und EFQM als Grundlagen für die Integration geeignet sind. Außerdem befürworteten 50 % der Befragten eine eigene IMS-Norm.

In den Interviews wurde zunächst nach der Motivation zur Einführung von Managementsystemen und nach dem Nutzen dieser Systeme gefragt, um darauf aufbauend diskutieren zu können, inwieweit die bestehenden Modelle zur Erreichung dieser Effekte hilfreich sind und ob eine ggf. noch zu schaffende integrierte Managementnorm für Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit als Integrationsmodell sinnvoll wäre.

3.1 Beurteilung bestehender Modelle

Externe Anforderungen als Motivation

Fast immer erfolgt der Anstoß zur Einführung von formalisierten Managementsystemen nach Meinung der Experten von außerhalb des Unternehmens durch einen wichtigen Kunden. Manchmal haben auch Fördermittel, eine erhoffte Imagewirkung oder in Aussicht gestellte Vollzugserleichterungen (EMAS, ISO 14001, Entsorgungsfachbetrieb) entscheidend zur Einführung beigetragen. Teilweise gibt es sogar rechtliche Vorgaben wie in Schweden, wo von Universitäten ein Umweltmanagementsystem per Gesetz gefordert wird. In Großbritannien sehen es Unternehmen im Moment sogar als einen entscheidenden Wettbewerbsnachteil an, wenn sie noch kein zertifiziertes Umweltmanagementsystem besitzen, da Regierung und Behörden bei ihren Ausschreibungen sehr auf Umweltzertifikate achten. Erfolgt die Einführung von Managementsystemen ausschließlich durch eine externe Motivation, wird oft keine Initiierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) erreicht, da allein das Zertifikat als Ziel gesehen wird. Zukünftig wird es aber für das Qualitätsmanagement durch die neue ISO 9001 einen erhöhten Druck zur Implementierung eines KVP geben. Weniger häufig werden Managementsysteme aus unternehmensinternem Antrieb eingeführt. Dies trifft

insbesondere auf inhabergeführte Unternehmen oder Betriebe zu, die sich als Vorreiter einer Branche verstehen.

Nutzen von Modellen

Unabhängig von der Motivation können Managementmodelle eine Strukturierungshilfe für die Unternehmensorganisation sein, indem nach einer Soll-Ist-Analyse über die Definition einer Unternehmenspolitik Unternehmensziele abgeleitet und konsequent verfolgt werden. Die Dokumentation kann dabei die Übersicht über das eigene Unternehmen verbessern helfen. Eine überdimensionierte Dokumentation ist dabei i.d.R. nicht auf die Standards zurück zu führen, sondern auf (anfängliche) Fehler seitens der Unternehmen bzw. Berater. Weitere Vorteile sind, dass das Bewusstsein der Mitarbeiter für Themen wie Qualität und Umwelt geschärft wird und der diesbezügliche Wissensstand in der Belegschaft gehoben werden kann. Damit sinkt für das Unternehmen die Abhängigkeit von einzelnen Mitarbeitern. Durch die Integration von Managementsystemen (z. B. für Umwelt und Qualität) kann dabei die Kompetenz der Mitarbeiter auch in den Bereichen erhöht werden, die nicht im Fokus der täglichen Arbeit liegen. Außerdem wird von Unternehmen die erreichte Rechtssicherheit hinsichtlich Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitssicherheitsgesetzen als entscheidender Vorteil gesehen. Der Nutzen durch externe Auditierungen wird eher als gering oder zumindest als stark abhängig von der Persönlichkeit und der Fachkompetenz des Auditors eingeschätzt.

Probleme bei der Anwendung von Modellen

Im Rahmen der Interviews wurden im Wesentlichen zwei Problemfelder bei der Umsetzung von Modellen gesehen: Unternehmen haben oft Verständnisprobleme hinsichtlich der Modelltexte auf Grund der abstrakten Formulierungen. Außerdem ist es für die meisten Unternehmen schwierig, eine sinnvolle Bewertung des eigenen Managementsystems durchzuführen, insbesondere hinsichtlich des Erfolgs, einen KVP im Unternehmen zu etablieren.

Grundsätzlich weisen alle bestehenden Modelle einen hohen Abstraktionsgrad auf. Dieses ergibt sich naturgemäß aus der Allgemeingültigkeit der Modelle für alle Organisationen unabhängig von Branche und Größe. Die Aufgabe von Beratern liegt gerade in deren Dolmetscherfunktion. Lediglich das EFQM-Modell wirkt durch den Fragecharakter der Unterkriterien anschaulicher und die Idee eines „Werkzeugs“ wird deutlicher als bei den ISO-Normen, die – zumindest in Deutschland – von Unternehmen und Beratern zu oft als bedingungslos umzusetzende „Gesetze“ missverstanden wurden. Die neue ISO 9001 in Verbindung mit der neuen ISO 9004 stellt aber hinsichtlich der Verständlichkeit eine deutliche Verbesserung dar. Meist liest jedoch im Unternehmen außer dem Managementbeauftragten niemand die Modelltexte, insofern ist die Abstraktion eher ein Problem einer kleinen Gruppe. Der Umstand, dass in den verschiedenen Modellen unterschiedliche Begriffe für die gleichen Inhalte verwendet werden, ist laut Aussage der Experten für das Verständnis unproblematisch.

Außerdem findet gegenwärtig durch die Revision der ISO 9001 und ISO 14001 eine Angleichung der Begriffsdefinitionen statt. Gleichzeitig ist die ISO 14001 Teil der neuen EMAS II. Auch der Norm-Entwurf zu Sicherheitsmanagement (ISO 18001) wird Analogien zu ISO 9001 und 14001 enthalten.

Kritisiert wurde auch das Fehlen eines definierten Bewertungsschemas in den meisten Modellen. In der neuen ISO 9001 wird zwar ein erhöhter Wert auf Kennzahlen gelegt, ein festgelegtes Verfahren ist aber nur im EFQM-Modell enthalten. EFQM bietet dabei durch die prozentuale Gewichtung der neun Kriterien eine hilfreiche Orientierung, die aber nicht als unabänderliches Schema missverstanden werden sollte. Manche Kriterien können für das einzelne Unternehmen wichtiger sein und umgekehrt. Eine Fixierung auf die Punktezahl – mit Blick auf den Europäischen Qualitätspreis – ist auch eine Verführung, nicht die richtigen Schwerpunkte für das eigene Unternehmen zu wählen. Zu beachten ist bei der Diskussion um Kennzahlen und Bewertungsverfahren, dass insbesondere KMU Probleme mit der Erhebung von Kennzahlen haben, die für eine Bewertung des eigenen Systems notwendig sind (vertiefend dazu Kapitel 5). Oft werden aus der Motivation, die Modellforderungen zu erfüllen, mit hohem Aufwand Kennzahlen mit fehlender praktischer Relevanz erhoben.

EFQM als IMS-Modell

Viele Experten waren der Meinung, dass als Basis zur Integration das EFQM Modell sehr gut geeignet ist. Die Anforderungen der ISO-Normen können hier gut integriert werden. Dieser Ansatz erleichtert auch die Argumentation gegenüber der Geschäftsführung, weil das Modell anschaulicher ist. Unabhängig vom Modell sollten bei Audits die Unternehmenspolitik, die gesetzten Ziele, insbesondere die Frage der Realisierbarkeit, und die Effizienz des Systems („Performance Audit“) im Vordergrund stehen.

3.2 Integration auf Normebene

Die Einstellung der Experten zu einer IMS-Norm ist geteilt. Die Kongruenz zwischen ISO 9001 und 14001 nach der Revision wird zum Teil als so groß angesehen, dass der Nutzen einer IMS-Norm minimal wäre. Teilweise wird sogar eher eine weitere Spezifikation der Standards erwartet.

Andere Experten leiten gerade aus diesen offensichtlichen Überschneidungen die Prognose ab, dass eine integrierende ISO-Norm mittelfristig unvermeidbar bzw. die logische Konsequenz wäre. Schließlich nähern sich auch die Standards der verschiedenen Organisationen immer mehr an (z. B. EFQM und ISO 9001 oder EMAS und ISO 14001). Die Verzögerung auf dem Weg zu einer integrierenden Norm ergibt sich aus dem langen internationalen Abstimmungsprozess. Eine besserer Weg zur Entwicklung eines Standards wäre es nach Aussage eines Experten, dass sich verschiedene Top-Manager und nicht die ISO-Komitees zusammen-

setzen. Ein Hindernis bei der Integration von ISO-Standards wird dabei aber im fehlenden „politischen“ Willen der ISO und der Zertifizierungsgesellschaften gesehen. Durch eine einzige IMS-Norm für Qualität, Umwelt und Sicherheit würde sich die Zahl der Normen und damit der Audits verringern. Der vor ca. zehn Jahren verfolgte Ansatz, einen Standard für ein „Generic Management“ zu schaffen, wurde deswegen auch nicht weiterverfolgt.

Vorteile einer Integration verschiedener Normen werden in einer weiteren Vereinheitlichung von Begriffsdefinitionen gesehen. Nachteilig könnte sich auswirken, dass gerade das Umweltmanagement in Unternehmen als weniger wichtig als das Qualitäts- oder Sicherheitsmanagement eingestuft und damit geschwächt wird. Dieser Effekt könnte auch auf (ISO-)Normungsebene eintreten, da die verschiedenen Technischen Komitees miteinander konkurrieren. Bei der Diskussion um eine IMS-Norm würde sich u.U. eine Gruppe durchsetzen und das andere System (hier: Umweltmanagementsystem) eher an Bedeutung in einer integrierten Norm verlieren. Problematisch ist auch, dass nur wenige Zertifizierer qualifiziert sind, ein Kombi-Audit alleine durchzuführen. Außerdem darf durch eine IMS-Norm kein „Zwang“ zur Einführung bestimmter Systeme ausgeübt werden. Eine IMS-Norm kann daher nur modular aufgebaut sein, damit den Unternehmen genug Entscheidungsspielraum bleibt.

Zu klären wäre auch, inwieweit ein IMS-Zertifikat überhaupt kommuniziert werden kann. Dabei muss auch in einem IMS-Zertifikat deutlich werden, für welche Themenbereiche das Zertifikat eine Erfüllung von Anforderungen testiert.

4 IMS in Handels- und Dienstleistungsunternehmen

Die internationale schriftliche Befragung von Experten zum Thema „Integrierte Managementsysteme in Handels- und Dienstleistungsunternehmen“ vom Herbst 2000 zielte vor allem darauf ab, den momentanen Umsetzungsstand von (Integrierten) Managementsystemen in diesem Sektor abzubilden sowie allgemeine Aussagen über Nutzen, Problembereiche und zukünftige Trends zu erheben. Der Anspruch der Experteninterviews bestand auch darin, dort erhaltene Ergebnisse zu hinterfragen. Es sollte vor allem erhoben werden, ob in Handels- und Dienstleistungsunternehmen besondere Gegebenheiten vorliegen, die im Vergleich zur Industrie einen unterschiedlichen Umgang mit dem Themenfeld erforderlich machen.

4.1 IMS im intersektoralen Vergleich

Die Einführung eines IMS in Handels- und Dienstleistungsunternehmen wurde von den zu dieser Frage interviewten Experten mit großer Mehrheit für sinnvoll erklärt. Positiv bewertet wurden v. a. die Möglichkeiten zu Kostensenkungen, optimierten Abläufen und erhöhter Transparenz, Zeitgewinnen und vereinfachter Kommunikation. Bei der Implementierung von (Integrierten) Managementsystemen bestehen grundsätzlich keine Umsetzungsbarrieren für Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Im industriellen Sektor gewonnene Erkenntnisse bezüglich Einführung und Aufrechterhaltung von IMS sind nach Meinung der Experten (vor allem der Berater) grundsätzlich auf Handels- und Dienstleistungsunternehmen übertragbar. Unter Umständen ist jedoch eine andere Schwerpunktsetzung notwendig. Die Ergebnisse der schriftlichen Expertenbefragung wurden damit in den Interviews bestätigt.

IMS in Handel und Dienstleistung grundsätzlich sinnvoll

Bereits die schriftlichen Befragung hatte ergeben, dass in Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zur Industrie keine spezifischen Anforderungen an ein IMS zu stellen sind. Dieses wurde durch die Ergebnisse der Experteninterviews bestätigt.

Unterschiedliche Positionen wurden aber bei der Frage bezogen, welche Umsetzungsbarrieren existieren: Gemäß der Aussagen aus der schriftlichen Befragung sowie der Meinung der Mehrheit der interviewten Experten ist die Implementierung eines IMS in Handels- und Dienstleistungsunternehmen schwieriger. Eine zweite Gruppe von Experten kam jedoch zu dem gegensätzlichen Urteil, weil in Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zur Industrie die Leistung weniger komplex und die Prozessorientierung auf Grund der hohen Bedeutung von Prozessen in diesem Sektor bereits verankert sei.

Im Verlauf der Interviews wurde daher das Ziel verfolgt, diese widersprüchlichen Positionen zu hinterfragen. Wie sich herausstellte, existieren zwischen Handels- und Dienstleistungsunternehmen einerseits und dem industriellen Sektor andererseits Unterschiede, die in Bezug auf die Implementierung von IMS spezifische Probleme nach sich ziehen können.

Erhöhtes Problempotenzial durch charakteristische Leistungsmerkmale

In Dienstleistungsunternehmen laufen Leistungserstellung und -verwendung gleichzeitig ab, die Leistung ist daher nicht auf Vorrat produzierbar und entzieht sich vor der Leistungserstellung einer Beurteilung durch den Kunden. Dies trifft auch für Handelsunternehmen zumindest in Bezug auf die Dienstleistungskomponente der Leistung zu. Bei der Implementierung von Managementsystemen hat dies zur Folge, dass es im Vergleich zur Industrie schwieriger ist, das eigentliche „Produkt“ zu identifizieren.

Als Konsequenz dieser spezifischen Merkmale bekommen immaterielle Leistungsbestandteile in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen eine höhere Bedeutung als in der Industrie. Gerade bei der Einführung eines prozessorientierten IMS kann es jedoch nach Aussagen der Experten zum Problem werden, dass in Handels- und Dienstleistungsunternehmen Prozesse extrem komplex sind. Sie lassen sich nur schwer voneinander abgrenzen, so dass es schwierig wird, Prozessbeginn und -ende klar zu definieren. Speziell im Handel wird außerdem die Prozessqualität häufig von anderen Mitgliedern der Wertschöpfungskette beeinflusst. Kernprozesse lassen sich daher schwieriger identifizieren und steuern.

Besonders charakteristisch für Dienstleistungs- und Handelsunternehmen ist zudem die hohe Bedeutung des Menschen bei der Leistungserstellung. Der Kunde wird in diese Prozesse integriert, häufig besteht außerdem kundenseitig ein hohes emotionales Involvement. Ein hoher Individualisierungsgrad ist die Folge. Dementsprechend spielt das Kundenkontaktpersonal für die erfolgreiche Leistungsabwicklung eine wichtige Rolle. In Bezug auf die Implementierung und Aufrechterhaltung von Managementsystemen hat dies jedoch Auswirkungen. So lassen sich z. B. Prozesse nicht so stark standardisieren wie in der Industrie. Die Prozesssteuerung über Kennzahlen ist schwieriger, weil weiche und damit schwer messbare Faktoren im Vordergrund stehen. Trotzdem bestand bei den Interviewpartnern Konsens darin, dass die Prozessorientierung zu einer vereinfachten Implementierung von IMS führen kann.

Handel weist spezifische Defizite auf

Über die genannten spezifischen Charakteristika weisen vor allem Handelsunternehmen nach Aussagen der Experten einige weitere Besonderheiten auf. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang vor allem die Tatsache, dass das Tagesgeschäft im Handel die Abläufe dominiert. Entscheidungen werden daher vielfach aus dem Bauch heraus getroffen. Als spezielles Handelsdefizit wurde in Folge (mehrfach) die mangelnde Systematik und unstrukturierte Vorgehensweise sowie die mangelnde strategische Ausrichtung genannt. Der

Handel findet sich im Vergleich zur Industrie auf einer niedrigeren Stufe der Organisationsentwicklung. Managementsysteme können nach Meinung der Unternehmensvertreter jedoch zur Kompensation dieser Schwächen beitragen. Darüber hinaus kann die Dokumentation im Handel hilfreich sein (z. B. Rückverfolgbarkeit). Die mit den Managementsystemen einher gehende Prozessorientierung kann im Problemfeld Logistik unterstützend wirken.

Speziell für Dienstleistungsunternehmen bietet sich im Rahmen von Managementsystemen die Chance, Effizienzvorsprünge der Industrie aufzuholen. Sowohl für Handels- als auch Dienstleistungsunternehmen sind Managementsysteme eine Möglichkeit, sich „best practice“-Vorgehensweisen anzueignen.

Als Sonderfall wurde von den interviewten Experten die Situation von Filialunternehmen bei der Einführung von Managementsystemen bewertet.

4.2 IMS in Filialsystemen

Laut Interviews existiert bisher keine einheitliche Regelung für den Objektbereich von Managementsystemen in Filialunternehmen. Vorherrschend ist jedoch das Ziel, in sämtlichen Standorten (Zentrale und alle Filialen) ein übergreifendes Managementsystem einzuführen.

Ein Handelsvertreter hat jedoch gerade diese Zielsetzung kritisiert. Seiner Meinung nach muss der Sinn des Ganzheitlichkeitsanspruches eines IMS speziell für den Handel angezweifelt werden. Unternehmensumfassende IMS würden derartig komplexe Projekte nach sich ziehen, dass statt dessen eher überhaupt nichts passiert. Er präferierte daher Insellösungen, die dann (wenn auch ohne Zertifikat) in einzelnen Unternehmensbereichen (in diesem Fall z. B. Logistik und Einkauf) erfolgreich durchgeführt werden können.

Zertifikate beziehen sich bisher tendenziell jeweils auf jeden einzelnen Standort. Allerdings gab es auch Aussagen, dass übergreifende Lösungen bereits umgesetzt wurden oder angestrebt sind.

Was die Vorgehensweise zur Einführung eines Managementsystems in einem Filialunternehmen betrifft, so wurden folgende Vorschläge gemacht:

- Wichtige Voraussetzung ist die kommunikative Einbindung der Filialen durch die Zentrale. Ausgangspunkt muss die klare Definition von Schnittstellen innerhalb eines Prozessmanagements sein, in dem sowohl auf Zentral- als auch auf Filialebene Prozesse einheitlich zu beschreiben sind. Zur Steuerung der Filialen sollten innerhalb des Managementsystems ein bis zwei Kennzahlen einheitlich definiert werden.
- Im Rahmen der Dokumentation sollte ein gemeinsames Handbuch verfasst werden (es wurde allerdings auch ein Gegenbeispiel mit individuellen Handbüchern genannt). Ebenfalls

sollte es einen festgelegten Typ von Verfahrensanweisungen geben. Hinsichtlich der Arbeitsanweisungen sollten die Filialen jedoch individuelle Freiräume erhalten.

- Die organisatorische Verantwortung kann entweder auf Filialebene bei einem IMS-Beauftragten oder bei der Filialleitung liegen. Denkbar ist auch ein Beauftragter, der als Stabstelle der Geschäftsleitung das gesamte Managementsystem betreut.

4.3 Managementzertifikate in Handels- und Dienstleistungsunternehmen

In Handels- und Dienstleistungsunternehmen liegen weniger Managementzertifikate vor als im industriellen Sektor. Dies lässt sich nach Meinung der Experten damit erklären, dass häufig Vorurteile gegenüber den industriell geprägten Standards („Industrienormen“) existieren, sprachliche Barrieren vorliegen und kein externer Druck zur Einführung eines Systems gegeben ist.

Interessant war auch die Aussage, dass die Defizite im Handels- und Dienstleistungsbereich einfach nur auf den Erfahrungsvorsprung im Produktionssektor zurück zu führen seien und heute die meisten Zertifikate im Dienstleistungssektor vorlägen, wenn die Standardisierungsbewegung ursprünglich dort begonnen hätte.

Eine relativ kleine Gruppe von Experten lehnt eine Zertifizierung für Handels- und Dienstleistungsunternehmen komplett ab. Begründet wird dies mit zu hohen Kosten, mangelnden Profilierungsmöglichkeiten und fehlenden Kundenforderungen.

Die überwiegende Anzahl der Befragten jedoch würde die Entscheidung pro/contra Zertifikat von externen Kundenwünschen abhängig machen. Liegt keine externe Kundenforderung vor, hat das Zertifikat für diese Gruppe keinerlei Funktion.

Ebenfalls eine relativ große Gruppe von Experten hält ein Zertifikat für Handels- und Dienstleistungsunternehmen für sinnvoll. Begründet wird dies weniger mit der Profilierungsmöglichkeit am Markt (wenn, dann v.a. auf Umweltmanagementzertifikate bezogen) oder mit Kundenanforderungen als vor allem mit dem internen Nutzen. Hervorgehoben wird die Wirkung auf die Mitarbeiter. So kann eine Zertifizierung nach Aussage der Experten einerseits externen Druck aufbauen, andererseits aber auch durch externe Anerkennung zur kontinuierlichen Verbesserung motivieren. Als hilfreich werden außerdem die Hinweise auf Schwachstellen durch den Auditor bewertet.

Hat sich ein Handels- oder Dienstleistungsunternehmen für eine Zertifizierung entschieden, so sind nach Meinung der Interviewpartner alle gängigen Standards für themenzentrierte Managementsysteme grundsätzlich als Darlegungsmodell geeignet. Präferiert werden von Unternehmensvertretern v.a. die ISO-Normen gefolgt von EFQM. Im Umweltmanagement hat EMAS gegenüber ISO 14001 im Handels- und Dienstleistungsbereich eine

vergleichsweise geringere Bedeutung. Erstaunlich ist die sehr gute Bewertung von SA 8000, da es sich dabei um einen relativ neuen Standard handelt. Die modellbezogenen Ergebnisse der schriftlichen Befragung wurden damit durch die Interviews bestätigt.

5 IMS in KMU

Im Forschungsprojekt wurde u.a. die Annahme formuliert, dass die Einführung und Aufrechterhaltung von Integrierten Managementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) besonderen Restriktionen unterliegt, die ein differenziertes Vorgehen notwendig erscheinen lassen. Um diese Annahme überprüfen zu können, erfolgte in der schriftlichen Befragung vom Herbst 2000 eine Definition von KMU über das Merkmal „Zahl der Beschäftigten“. Es wurden folgende Schwellenwerte festgelegt:

- Kleinstunternehmen: 1 – 10 Mitarbeiter
- Kleinunternehmen: 11 – 50 Mitarbeiter
- Mittlere Unternehmen: 51 – 500 Mitarbeiter
- Großunternehmen: mehr als 500 Mitarbeiter

Die Auswertung der schriftlichen Befragung ergab, dass die Einführung in mittleren Unternehmen am leichtesten gelingt, während der Schwierigkeitsgrad bei sinkender Mitarbeiterzahl ansteigt. Die Einführung in Großunternehmen ist deutlich schwieriger als in mittleren, gelingt aber leichter als in kleinen und Kleinstunternehmen.

Diese Ergebnisse sollten im Rahmen der Interviews diskutiert werden. Darüber hinaus wurden die Experten gebeten, den Nutzen eines (I)MS für KMU zu beurteilen und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung zu benennen.

5.1 Definition von KMU

Den Ausgangspunkt der Diskussion bildete die Frage nach einer geeigneten Definition für KMU. Weder in der Literatur noch in der Praxis hat sich eine einheitliche Abgrenzung durchgesetzt, so dass für eine Untersuchung von KMU-spezifischen Besonderheiten hinsichtlich der Integration hier ein erster Klärungsbedarf besteht. Die in der schriftlichen Befragung gewählte Methode einer quantitativen Abgrenzung bietet den Vorteil der guten Operationalisierbarkeit und wird daher häufig für statistische Zwecke gewählt. Gleichzeitig lässt dieser Ansatz aber kaum Rückschlüsse auf bestimmende Charakteristika zu, so dass der KMU-Begriff für Forschungszwecke häufig mit Hilfe von qualitativen Merkmalen definiert wird. Um einen Eindruck zu erhalten, welche der möglichen quantitativen und qualitativen Kriterien in der Praxis tatsächlich als relevant angesehen werden, wurde mit den Experten über die Aussagekraft verschiedener Definitionsansätze diskutiert.

Probleme der quantitativen Definition

In den Interviews wurden als mögliche quantitative Kriterien folgende Kennzahlen angegeben: Zahl der Mitarbeiter, Umsatz- oder Bilanzsumme, Wertschöpfung sowie Personal- und Materialkosten. Ein Experte schlug zudem die Betriebsvielfalt – d.h. Anzahl der Geschäftsbereiche und Aufgabengebiete – als Kriterium vor.

In der Diskussion über die Bedeutung der genannten quantitativen Kriterien wurde nur die Mitarbeiterzahl von der Mehrheit der Experten als relevantes Abgrenzungsmerkmal eingestuft. Die Experten waren sich dabei jedoch nicht über die Festlegung eines Schwellenwertes einig: Vorgeschlagen wurden Grenzwerte von 250 bzw. 500 Mitarbeitern, wobei der untere Schwellenwert eher von den britischen Experten bevorzugt wurde. Alle anderen Kriterien wurden insgesamt als wenig relevant empfunden, nur wenige Experten konnten Schwellenwerte angeben. Darüber hinaus wurden diese quantitativen Definitionsansätze stark kritisiert und ihre Aussagekraft, insbesondere für die wissenschaftliche Forschung, angezweifelt. Eine branchenübergreifende, quantitative Definition von KMU ist aus Sicht der Experten auf Grund der mangelnden Vergleichbarkeit der Unternehmen nicht zweckmäßig.

Bestandteile einer qualitativen Definition

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass nach Meinung der Experten qualitative Kriterien einen höheren Eignungsgrad für eine aussagekräftige Definition von KMU aufweisen. Daher wurden verschiedene qualitative Merkmale jeweils auf ihre Eignung für die Beschreibung von KMU überprüft und ihr Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der KMU beurteilt.

KMU können durch eine vergleichsweise hohe Flexibilität und schnelle Entscheidungsfindung charakterisiert werden. Die Dominanz eines Eigentümers bzw. der Geschäftsleitung wirkt sich stark auf das Unternehmen aus. Charakteristisch ist eine flache Organisationsstruktur sowie ein enger Kontakt zwischen dem Top Management und der ausführenden Ebene. Auch die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit ist von der Einstellung der Geschäftsleitung abhängig. Die Unternehmen zeichnen sich weiterhin durch eine ausgeprägte Kundenorientierung aus, die aber – durch “Übererfüllung” von Kundenwünschen – u. U. auch die Rentabilität der Geschäftsbeziehung gefährden kann. KMU unterscheiden sich nach Meinung der Experten zudem durch Führungsstruktur und -stil von Großunternehmen.

Vor allem die typischerweise geringen finanziellen und personellen Ressourcen beeinträchtigen die Wettbewerbsfähigkeit. Dies wurde zwar nicht in allen Interviews bestätigt, scheint aber doch ein weit reichender Konsens zu sein. KMU tragen ein vergleichsweise hohes finanzielles Risiko und haben größere Schwierigkeiten bei der (Risiko-)Kapitalbeschaffung. Weiterhin sind sie häufig personell unterbesetzt und bei der Akquisition neuer Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt. Der Verlust eines Mitarbeiters trifft KMU besonders, weil die formalen Organisationsstrukturen weniger ausgeprägt sind und persönliche Beziehungen eine

hohe Bedeutung besitzen. Auf Grund dieser Ressourcenknappheit sind die Möglichkeiten zur Durchführung von Projekten begrenzt. Der Qualifikationsstand in KMU wurde unterschiedlich beurteilt: Ein Experte wies auf die hohe intellektuelle Kapazität in KMU hin, während ein anderer die mangelnde Qualifikation der Mitarbeiter als Nachteil ansah. In diesem Zusammenhang wurde insbesondere auf die geringe Managementkompetenz der Geschäftsleitung hingewiesen. In der Folge ist die strategische Planung in KMU weniger ausgeprägt, was auch auf die starke Einbindung der Geschäftsleitung in das Tagesgeschäft zurückzuführen ist. Weitere Einzelaussagen bezogen sich auf unzureichende Marketingaktivitäten, fehlende Selbstkritik und vergleichsweise hohe Risiken im Wettbewerb. Zusammenfassend lassen sich KMU somit als Unternehmen beschreiben, bei denen die Eigentümer einen hohen Einfluss auf die Geschäftsführung ausüben und flache Organisationsstrukturen vorliegen. Dadurch sind KMU flexibel und können schnell entscheiden. Weitere wichtige Kennzeichen sind eine hohe, nicht immer rentable Kundenorientierung sowie vergleichsweise geringe finanzielle und personelle Ressourcen.

5.2 Konsequenzen für die Gestaltung eines IMS in KMU

Die Expertengespräche haben gezeigt, dass es bei der Konzeption und Ausgestaltung von IMS hinsichtlich der Unternehmensgröße keine bedeutsamen Unterschiede gibt. Ähnlich wie bereits bei der schriftlichen Befragung wurde aber deutlich, dass die Umsetzung eines IMS größenabhängig unterschiedlich verläuft. Im Mittelpunkt stehen hier der Nutzen eines IMS sowie die ggf. vorhandenen Umsetzungsbarrieren. Dabei lassen sich sowohl KMU-spezifische Vorteile als auch Nachteile isolieren.

IMS professionalisieren die Unternehmensführung in KMU

Nach Meinung der Experten bietet die Einführung eines Managementsystems vor allem die Chance einer professionalisierten Unternehmensführung. Auf diese Weise kann die häufig zu beobachtende geringe Managementkompetenz in KMU kompensiert und die Nutzung betriebswirtschaftlicher Instrumente intensiviert werden. Durch die Beschäftigung mit und die Umsetzung von Best-Practice-Beispielen des jeweiligen Managementmodells sowie durch die Dokumentation der Prozesse wird die Unternehmensführung zudem systematischer und objektiver. Die klare Definition von Verantwortlichkeiten verringert Koordinationsprobleme und entlastet die Geschäftsleitung. Besonders Integrierte Managementsysteme können in diesem Zusammenhang zu einem effizienteren Einsatz der finanziellen und personellen Ressourcen führen, da Reibungsverluste und Doppelarbeiten vermieden werden. Die Einführung eines (I)MS führt darüber hinaus zu einer systematischen Erschließung von relevantem Wissen und zu einer Systematisierung der Personalarbeit, die häufig in KMU eher reaktiv betrieben wird. Insgesamt wird damit die bereits vergleichsweise gute Reaktionsfähigkeit und hohe Flexibilität

von KMU noch weiter verbessert und ihre Wettbewerbsposition gegenüber Großunternehmen ausgebaut.

Nach Unternehmensgröße weiter differenziert wurde die Meinung vertreten, dass das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen eines IMS bei mittleren Unternehmen positiv ausfällt, während dies für Kleinstunternehmen angezweifelt wurde. Die Formalisierung des Managements sei hier wegen der kleindimensionierten Strukturen und der guten Überschaubarkeit nicht effizienzsteigernd. Wenn in diesen Unternehmen ein Managementsystem eingeführt würde, geschehe dies eher aufgrund von Kundendruck.

Hohe Bedeutung der Geschäftsleitung von KMU für den Systemerfolg

Wie in Abschnitt 5.1 gezeigt, besitzt die Geschäftsleitung in KMU einen vergleichsweise großen Einfluss auf die gesamte Unternehmensführung. Sie muss daher eine Vorbildfunktion übernehmen und das Managementsystem sichtbar unterstützen, um dessen Erfolg zu sichern. Bereits in der Anfangsphase der Umsetzung sind deshalb klare Verantwortlichkeiten und Ziele zu definieren, da in diesen Unternehmen die fehlende Konsequenz bei der Umsetzung oft zum Scheitern des Systems führt.

Eine KMU-spezifische Förderung von IMS sollte daher auf einer Kommunikation der Nutzen eines solchen Systems gegenüber der Geschäftsleitung basieren (z. B. finanzielle Nutzenpotenziale, Nachweis über Qualitätsfähigkeit gegenüber großen Auftraggebern).

Flache Hierarchien in KMU begünstigen die Verankerung des Systems

In Bezug auf die organisatorische Verankerung eines IMS wurde die Meinung vertreten, dass dieses in KMU leichter möglich ist als in Großunternehmen. Die geringere Mitarbeiterzahl von KMU sowie die geringere Komplexität der Organisation wirken sich vorteilhaft auf die Umsetzung eines Managementsystems aus. Eine Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen und Inhalten des Managementsystems ist leichter zu erreichen und das System auf Grund der flacheren Organisation besser zu kontrollieren. Von der Seite der Unternehmensberater wurde außerdem argumentiert, dass die Konzentration auf Kernprozesse in KMU leichter fällt. Es gibt wegen des kleineren Kundenkreises weniger Netzwerkbeziehungen zu beachten, es ist einfacher, einen Dialog zwischen den Mitarbeitern aufzubauen, und eine Dokumentation der Prozesse wird durch den geringeren Komplexitätsgrad erleichtert.

Knappe personelle Ressourcen als zentrale Umsetzungsbarriere

Als entscheidendes Problem von KMU beim Aufbau von IMS wurde die fehlende Zeit für die Beschäftigung mit dem Systemaufbau und dessen Erhalt angesehen. Neben dem dominanten Tagesgeschäft gibt es zu wenig Freiräume, um Integrationsprojekte erfolgreich abzuschließen.

Es mangelt aber auch häufig an der notwendigen Qualifikation sowie an der Fähigkeit, relevante Informationen zu beschaffen und zu verwerten: Da in vielen KMU im Gegensatz zu

Großunternehmen kaum Erfahrungen mit betriebswirtschaftlichen Konzepten vorhanden sind, müssen die Mitarbeiter umfassend informiert und für ihre Aufgaben im Managementsystem qualifiziert werden, was häufig nicht ausreichend geschieht. In der Folge fehlt das Verständnis („Intellectual Capital“) für die zugrundeliegenden Managementkonzepte.

Nach den Erfahrungen der Experten ist eine externe Unterstützung bei der Einführung auf Grund der geringen Managementkompetenz in KMU hilfreich. Dabei darf die Umsetzung aber keinesfalls vollständig an externe Berater delegiert werden, sondern es müsste eine enge Kooperation aufgebaut werden, um die Managementkompetenz des Beraters mit dem betriebsinternen Wissen sinnvoll verzahnen zu können. Die Ressourcenknappheit verstärkt zudem die Notwendigkeit, das Managementsystem so weit wie möglich an die Unternehmensbedürfnisse anzupassen. Dies betrifft insbesondere die Dokumentation, die nach Meinung der Experten aus mangelnder Erfahrung häufig überdimensioniert wird.

Mit zunehmender Unternehmensgröße verbessert sich aus Expertensicht die Verfügbarkeit der Ressourcen, so dass die mittleren Unternehmen vergleichsweise gute Voraussetzungen für den Erfolg eines IMS haben.

5.3 Managementzertifikate in KMU

Die Experten betrachteten die Zertifizierung von IMS für KMU als wünschenswert. Da jedoch immer noch Unklarheit darüber besteht, wann ein System tatsächlich als integriert bezeichnet werden kann, wird es schwierig sein, ein Zertifikat für IMS zu entwickeln. Ein Zertifikat könnte sich in jedem Fall positiv auf das Selbstbewusstsein von KMU auswirken und die Identifikation von Verbesserungspotenzialen erleichtern. Jedoch wird die Bedeutung von Zertifikaten in der öffentlichen Diskussion überbewertet. Letztlich haben Zertifikate für KMU und für Großunternehmen die gleichen Auswirkungen. Auch beim Prozess der Zertifizierung werden von den Experten keine KMU-spezifischen Besonderheiten gesehen.

Positiv wurde in diesem Zusammenhang angemerkt, dass die revidierte Fassung der ISO-Normen den Dokumentationsaufwand für KMU deutlich verringert. Ein weiteres Problemfeld ist die Bewertung des Systems mit Hilfe von Kennzahlen. Die eingesetzten Messmethoden müssen sehr einfach und schnell anwendbar sein, da im Gegensatz zu Großunternehmen das Controlling wenig entwickelt ist und entsprechende Qualifikationen nur selten im Unternehmen vorhanden sind. Aus diesem Grund sprach sich ein Experte gegen die Umsetzung des EFQM-Modells in KMU aus, da die Ermittlung der geforderten Kennzahlen die Kapazität vieler KMU übersteigt. Ein anderer Experte hielt dem jedoch entgegen, dass alle Modelle prinzipiell für KMU geeignet sind, jedoch immer individuell an die Unternehmensbedürfnisse angepasst werden müssen.

6 Umsetzungshilfen für IMS

Die Befragung des Instituts für Marketing und Handel vom Herbst 2000 hatte ergeben, dass das Haupthindernis für die Einführung Integrierter Managementsysteme das Fehlen geeigneter Umsetzungshilfen darstellt. In den Experteninterviews wurde deswegen gefragt, welche Umsetzungshilfen sinnvoll sein könnten. Dazu wurden Fragen zur Funktion, zur Zielgruppe, zu Inhalten und zur Gestaltung gestellt.

6.1 Zielgruppe von Umsetzungshilfen

Eine Umsetzungshilfe sollte sich auf eine definierte Zielgruppe konzentrieren, da eine Ausrichtung auf sehr unterschiedlich informierte Adressaten kaum sinnvoll zu verwirklichen ist. Die Zielgruppe und die vorausgesetzten Vorkenntnisse sollten anfangs deutlich gemacht werden.

Prinzipiell sollte eine Umsetzungshilfe zur Integration von Managementsystemen auch für Unternehmen ohne Erfahrungen mit entsprechenden Systemen verständlich und hilfreich sein, da ggf. ohne entsprechende Erfahrungen sofort ein IMS aufgebaut werden soll. Hauptanwender einer Integrationshilfe dürften aber Unternehmen mit einem oder mehreren Managementsystemen sein, die sich erstmalig Gedanken über ein IMS machen und somit über Erfahrungen und Grundkenntnisse zum Themenfeld Managementsysteme verfügen.

Die Experten sprachen sich weiterhin mehrheitlich dafür aus, dass sich Umsetzungshilfen an KMU und dort insbesondere an die Geschäftsleitung und die Managementbeauftragten richten sollen. Auf Grund der begrenzten Ressourcen von KMU sollten einfach durchzuführende pragmatische Lösungen dargelegt und keine zu hohe Erwartungshaltung (z. B. Dauer des Projektes, Wirkungen) geweckt werden.

Umsetzungshilfen sind für Zertifizierer und Berater nur dann interessant, wenn es sich um sehr spezielle (branchenspezifische) Inhalte handelt, da fundierte Kenntnisse zu Managementsystemen hier vorausgesetzt werden können.

6.2 Funktionen von Umsetzungshilfen

Einige Experten waren skeptisch, ob es überhaupt wirkungsvolle schriftliche Umsetzungshilfen geben kann. Insbesondere die Arbeit mit Leitfäden wurde auf Grund schlechter Erfahrungen (s.u.) teilweise explizit abgelehnt. Besser ist dann nach Meinung der Skeptiker noch die direkte Arbeit mit den Normen.

Andere Experten sehen trotz der Fülle der angebotenen Leitfäden zu Managementsystemen weiterhin Bedarf an qualitativ hochwertigen, branchenspezifischen Umsetzungshilfen für IMS. Leitfäden könnten eine gute Hilfe zum allgemeinen Verständnis von Managementsystemen sein. Bezweifelt wurde aber, dass allein eine schriftliche Umsetzungshilfe Unternehmen in die Lage versetzt, Managementsysteme erfolgreich einzuführen und aufrecht zu erhalten. Insbesondere Unternehmensvertreter sehen Vorteile darin, eine Umsetzungshilfe auch in Form einer persönlichen Beratung oder Schulung zu erhalten, da im Tagesgeschäft oft die Zeit und Motivation fehlt, sich alleine durch einen Leitfaden zu arbeiten. Andererseits birgt eine Umsetzungshilfe, die nur auf Schulung setzt, die Gefahr in sich, dass die Kompetenz mit den geschulten Mitarbeitern ggf. das Unternehmen verlässt, ein „klassischer“ Leitfaden hat somit auch seinen Stellenwert für Unternehmen.

Entscheidend aus Sicht aller Experten ist es aber, dass die Inhalte von Umsetzungsbeispielen möglichst spezifisch auf eine Branche zugeschnitten sind. Allgemein gehaltene Leitfäden gibt es bereits ausreichend auf dem Markt. So wird beispielsweise ein Bedarf für eine Umsetzungshilfe zur Umsetzung von HACCP für kleine und mittlere Lebensmittelhändler gesehen.

Unter den befragten Experten herrschte auch Einigkeit darüber, dass eine Umsetzungshilfe eine Zweiteilung aufweisen sollte. Derzeit überlegen Betriebe eher, die bestehenden Systeme abzuschaffen als neue einzuführen. Auch ist es schwierig, neue Unternehmen für die Systeme zu gewinnen. Hauptherausforderung ist daher heute, die Unternehmensleitung für Managementsysteme zu begeistern. Dies sollte in einem ersten Teil erfolgen. Erst danach sollte auf die Einführung integrierter Managementsysteme detaillierter eingegangen werden.

6.2.1 Entscheidungsgrundlage und Motivation

Zielgruppe eines ersten Abschnittes einer Umsetzungshilfe ist die Unternehmensleitung. Deren erfolgreiche Motivation kann als Voraussetzung dafür angesehen werden, dass der zweite Teil einer Umsetzungshilfe mit Hinweisen zum Aufbau und zur Verbesserung des IMS überhaupt wahrgenommen wird. Wichtig ist in diesem Zusammenhang ein Hinweis darauf, dass auch Grundfragen der eigenen unternehmerischen Tätigkeit ggf. neu beantwortet werden müssen (Wer ist eigentlich Kunde/Lieferant? Was ist Qualität? Was sind unsere Ziele?).

Inhaltlich sollte für die Unternehmensleitung eine Grundlage für ihre Entscheidung geschaffen werden, ob bzw. unter welchen Bedingungen die Einführung von Managementsystemen bzw.

eines Integrierten Managementsystems überhaupt sinnvoll ist (Was soll mit dem System gemanaget werden, und wie steuere ich ein solches System?). Dazu ist eine fundierte Darstellung über Vorteile (Was hat mein Unternehmen davon?) und Nachteile (Kosten und Zeitbedarf) von Managementsystemen notwendig, ohne an dieser Stelle bereits auf die Anforderungen spezieller Standards einzugehen. Eine Übersicht zu den vorhandenen Standards genügt hier, sollte aber die Möglichkeit einer sinnvollen Auswahl unter den verschiedenen Standards schaffen. Für Unternehmen ist es zum Beispiel unverständlich, warum es so viele verschiedene Standards gibt, eine kurze „historische“ Erklärung wäre deswegen wünschenswert.

Außerdem sollte die Frage der Mitarbeitermotivation auf jeden Fall vor der Einführung von Managementsystemen von der Unternehmensleitung berücksichtigt werden. Oft herrscht in der Belegschaft Skepsis gegenüber Veränderungen und Reorganisation. Es sollte aber ebenfalls herausgestellt werden, dass die rückhaltlose Unterstützung von allen an dieser Aufgabe beteiligten Mitarbeiter unabdingbare Voraussetzung für deren Erfolg ist. Ohne diesen Rückhalt sollte die Geschäftsleitung von der Einführung von Managementsystemen absehen.

Exkurs: DQS-TIP (Trust and Improvement Programm)

Interessant ist eine Differenzierung in Minimalanforderungen und weitergehende Schritte auf dem Weg zur Exzellenz. Die DQS verfolgt zum Beispiel einen Ansatz, Unternehmen, die seit mindestens drei Jahren ISO 9001 : 2000 und/oder ISO 14001 zertifiziert sind und ihre Systeme auf einem hohem Niveau aufrechterhalten (z. B. funktionierender KVP-Prozess vorhanden), über ein von der TGA akkreditiertes Verfahren „DQS-TIP“ (Trust and Improvement Programm) Impulse für einen Weg in Richtung einer höheren Exzellenz-Stufe (TQM) zu geben. Bestandteil von TIP sind progressive, über die ISO-Normen hinausgehende Bewertungskriterien und die Betonung der Eigenverantwortung und Initiative des Unternehmens.

6.2.2 Einführung von IMS

Die Umsetzungshilfe sollte erst in einem zweiten Abschnitt die Einführung (Ablaufschema der wichtigsten Schritte) und Aufrechterhaltung eines Managementsystems allgemein verständlich erläutern und konkret die jeweiligen Schritte (To-Do-Liste) – vorzugsweise an einem durchgängigen Fallbeispiel – aufzeigen. Dabei sollten die Anforderungen der Standards möglichst branchenspezifisch „übersetzt“ werden. Klassische Ansatzpunkte wie Einkauf, Kundenzufriedenheit etc. sollten verstärkt behandelt werden. Hier ist ebenfalls auf die Frage einzugehen, ob und welche Berater hinzugezogen werden sollen. So kann auch nach der Einführung von Managementsystemen die Einschaltung eines Beraters hilfreich sein, um das System am Leben zu halten und weiterzuentwickeln. Es sollte aber auf jeden Fall deutlich

werden, was man *nicht* umsetzen muss. In der Praxis werden Normen oft übererfüllt und „mit Kanonen auf Spatzen geschossen“, was dann später zu Frustrationen führt.

Insbesondere die Messung der Wirksamkeit von Prozessen fällt vielen Unternehmen schwer. Deswegen sollte hier ein weiterer Schwerpunkt liegen. So geht aus den Standards hervor, dass neben der Kunden- auch die Mitarbeiterorientierung ein Ziel der Unternehmensführung sein muss. Unklar ist den meisten Unternehmen aber, welche Indikatoren für Mitarbeiterzufriedenheit es gibt und welche davon *nicht* geeignet sind (z. B. geringe Mitarbeiterfluktuation in einer Gegend mit hoher Arbeitslosenrate).

Methoden zur Motivation der Mitarbeiter, sich am kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu beteiligen, sollten ein weiterer Schwerpunkt sein. Viele Mitarbeiter sehen gerade das Qualitätsmanagement nicht besonders positiv. Daher ist es wichtig, die Anforderungen des QM nicht isoliert darzustellen, sondern sie in die Prozesse zu integrieren, so dass der einzelne Mitarbeiter die Anforderung nicht als einen Punkt irgendeiner Norm wahrnimmt, sondern als Teil eines Prozesses, der für die Erstellung des Endproduktes wichtig ist. Zum Beispiel kann am Ende eines jeden Projektes das Ergebnis inspiziert und darauf anhand klarer Kriterien Punkte vergeben werden, um einen internen Wettbewerb – ggf. verbunden mit einem Preis für die beste Abteilung – auszulösen.

Entscheidend ist für diesen zweiten Teil, dass der Leser zum Nachdenken gebracht wird und Anregungen gewinnt, wie in seinem Unternehmen Themen bzw. Probleme angegangen werden könnten. Eine Umsetzungshilfe allein kann keine Probleme lösen. Deswegen sollten für jeden Schritt mehrere Umsetzungsalternativen dargestellt werden. Keinesfalls darf der Leser durch die Umsetzungshilfe verführt werden, die genannten Beispiele unreflektiert zu übernehmen. Methoden können zwar in Beispielen vorkommen, für detaillierte Methodenbeschreibungen sollte aber gezielt auf praxisnahe Literatur verwiesen werden.

6.3 Erfahrungen mit Leitfäden

Die Erfahrungen bezüglich der Arbeit mit Leitfäden war bei den befragten Experten eher negativ geprägt: Häufig wurden Normen nur etwas umformuliert und gekürzt dargestellt. Leser haben Leitfäden bisweilen dahingehend missverstanden, dass sie die dargestellten Inhalte genau umsetzen müssten. Weiterhin lag eine zu große Betonung auf der Management-Dokumentation, indem Musterhandbücher zur Verfügung gestellt wurden, die von Unternehmen – aber auch von Beratern – mit wenig Abwandlungen übernommen wurden, ohne die eigentliche Zielsetzung von Managementsystemen – die Organisation eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses – umzusetzen.

6.4 Aufbereitung von Umsetzungshilfen

Wie oben dargestellt, sollte eine Umsetzungshilfe nicht allein auf der Erstellung eines Leitfadens beruhen, sondern auch die persönliche Vermittlung von Inhalten an die o.g. Zielgruppe vorsehen. Die Idee, den Leitfaden zu einem Schulungskonzept („Train the Trainer“) weiter zu entwickeln, fand deswegen positive Resonanz. Die Situation der Unternehmen ist meist so individuell, dass auch ein branchenspezifischer Leitfaden schon fast wieder zu allgemein ist. Eine Schulung erscheint deswegen viel erfolgversprechender. Außerdem wird der Stellenwert eines Managementsystems deutlich höher, wenn den Mitarbeitern die Inhalte nicht nur einfach über einen Leitfaden vermittelt werden, sondern sie auch zu Schulungen freigestellt werden. Dabei bieten In-House-Schulungen für Unternehmen den Vorteil, dass auch eine unternehmensindividuelle „Botschaft“ durch die anwesende Unternehmensleitung an die Mitarbeiter vermittelt werden kann. Schulungen hingegen, die zusammen mit anderen Unternehmensvertretern durchgeführt werden, sind förderlich, um sich mit anderen auszutauschen und neue Ideen zu bekommen.

Zumindest für den ersten Teil zur Entscheidungsgrundlage und Motivation ist eine Textform als Buch oder Heft empfehlenswert, da insbesondere Führungskräfte häufig nicht am Bildschirm Informationen aufnehmen. Die Umsetzungshilfen des zweiten Teils sollten auch auf elektronischen Datenträgern (CD oder Diskette) vorliegen, so dass enthaltene Folien, Checklisten etc. individuell angepasst werden können.

Keinesfalls ist die Erstellung eines kompletten Musterhandbuches anzuraten. Um zum Nachdenken über eigene Lösungen anzuregen, sollten die Problemstellungen vielmehr in Frageform oder Dialogform (Frage – und Antwortspiel) z. B. zwischen einem fiktiven Berater und der Geschäftsleitung bzw. Managementbeauftragten verdeutlicht werden.

Der Aufbau und die Sprache sind möglichst einfach zu halten. Der Text sollte nur ein begleitendes Element zur Beschreibung von Bildelementen (z. B. Flowcharts) sein. zur Beschreibung von Modellen eignen sich Metaphern (z. B. Inhaltverzeichnis einer Umsetzungshilfe als Baum dargestellt: Aufbau eines Systems von der Wurzel bis zu den Früchten). Gute Umsetzungshilfen zeichnen sich durch auflockernde Elemente aus. Bei der Erstellung sind deshalb Design- bzw. Kommunikationsexperten einzubinden. Es ist wichtig, eventuelle vorhandene Kommunikationsbarrieren beim Umgang mit Umsetzungshilfen zu vermeiden.

Zur Länge schriftlicher Dokumente (z. B. Leitfaden) gab es widersprüchliche Aussagen. Um die Leser nicht zu überfordern, sollte nach Aussagen der meisten Experten ein Leitfaden kurz (weniger als 50 Seiten) sein. Andere sahen eine Notwendigkeit zu einer gewissen Ausführlichkeit, wenn ein schriftliche Umsetzungshilfe wirklich mehrere Beispiele je Umsetzungsschritt enthalten soll. Werden die Ausführungen zu umfangreich, dann ist eine Kurzform, z. B. in Form von Folien, für die Entscheidungsträger (Geschäftsleitung) sinnvoll. Gerade hinsichtlich der Ausführlichkeit ist bei der Konzeption zu überlegen, ob die Unternehmen mit diesem Leitfaden

einen Berater „ersetzen“ können oder eher eine Entscheidungsgrundlage und allgemeine Übersicht vor der Auswahl eines Beraters bekommen sollen.

7 Konsequenzen für das Forschungsprojekt

Bezüglich der Zusammenfassung der Ergebnisse dieses Berichts verweisen wir an dieser Stelle auf den Abschnitt 1.2. Nachfolgend sollen vielmehr die daraus zu ziehenden Konsequenzen für das Forschungsprojekt zum Ausdruck gebracht werden, in dessen Rahmen sich diese Erhebung einbettet.

Ziel des Projektes und Gegenstand des Förderantrags war im Herbst 1999 die Erstellung von drei “Produkten”:

1. Formulierung eines Normierungs- und Zertifizierungsrahmens für ein integriertes Qualitäts- und Umweltmanagement, welcher als Vorlage für eine DIN-Norm dienen kann.
2. Umsetzungsleitfaden für Handels- und Dienstleistungsunternehmen.
3. Zusätzliche Umsetzungshilfen für KMU.

Die Erkenntnisse aus den Forschungsaktivitäten der letzten 2,5 Jahre, die sich in verdichteter Form in diesem Forschungsbericht wiederfinden lassen, haben dazu geführt, dass an der Konzeption und den inhaltlichen Schwerpunkten der zu erstellenden Produkte Veränderungen vorgenommen werden müssen, um den Zielen des Projektes weiterhin zu entsprechen.

Vorgesehen ist nun die Entwicklung von vier Produkten, die nachfolgend vertiefend beschrieben und begründet werden:

- Produkt 1: IMS-Konzept
- Produkt 2: Standardisierung von IMS
- Produkt 3: IMS in Handelsunternehmen
- Produkt 4: Diffusionskonzept für KMU

Produkt 1: IMS-Konzept

Managementmodelle sind nur selten ausreichend theoretisch fundiert, weshalb wichtige Ziele, die mit (Integrierten) Managementsystemen angestrebt werden, häufig nicht zu erreichen sind. Zur Stärkung des theoretischen Fundaments von Managementmodellen sowie deren Weiterentwicklung und Anwendung in Unternehmen werden die hier relevanten Theorien im Überblick dargestellt und vertiefende Konsequenzen für drei konzeptionell bereits bedeutsame bzw. zukunftsweisende Gestaltungsfelder von IMS verdeutlicht:

- IMS und Prozessmanagement
- IMS und Innovationsmanagement
- IMS für Wertschöpfungsketten und ggf. auch umfassende Beziehungsnetzwerke

Produkt 2: Standardisierung von IMS

Die Einstellung der relevanten Gruppen zur Entwicklung einer ISO-Norm für IMS ist sehr uneinheitlich. Dabei lassen die aktuellen Entwicklungen vermuten, dass es in absehbarer Zeit keine solche Norm geben wird. Außerdem gibt es über die ISO-Normen hinaus weitere Managementstandards, mit deren Hilfe sich ggf. ein IMS aufbauen lässt. Zu nennen ist hier insbesondere das EFQM-Modell.

Um die Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt somit für den über die ISO hinausgehenden Standardisierungsprozess bezüglich IMS nutzen zu können, sollen auf der Basis der im ersten Produkt formulierten theoretisch-konzeptionellen Überlegungen Empfehlungen für die Ausgestaltung eines IMS-Modells ausgesprochen werden. Diese Erkenntnisse können dann von den unterschiedlichen Organisationen, die sich an der Entwicklung solcher Modelle beteiligen oder diese steuern, aufgegriffen und ggf. verfeinert werden.

Produkt 3: IMS in Handels(- und Dienstleistungs)unternehmen

Eine wesentliche Motivation des Projektes bestand darin, die Diffusion von Managementsystemen in Handels- und Dienstleistungsunternehmen zu verbessern. Auf diese Weise soll deren Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft gestärkt werden.

Die bisherigen Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass vor dem Hintergrund der Themenstellung eine Differenzierung zwischen Handels- und Dienstleistungsunternehmen nur in sofern erforderlich ist, dass Handelsunternehmen zusätzlich zum Angebot eines Dienstleistungsbündels auch ein häufig umfangreiches Sortiment anbieten und somit materielle und immaterielle Leistungsbestandteile eng miteinander verweben. Die Konzentration der Forschungsaktivitäten auf Handelsunternehmen ermöglicht daher eine umfassendere Analyse, deren Ergebnisse auch auf Dienstleistungsunternehmen übertragen werden können.

Darüber hinaus wurde deutlich, dass bei der Konzeption von IMS in Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zur Industrie keine generell anderen Wege zu beschreiten sind. Es ist aber ggf. erforderlich, insbesondere im Prozessmanagement andere Schwerpunkte zu setzen, um dem stärker immateriellen Charakter der Leistung zu entsprechen. Ferner ist es insbesondere die historisch industriell geprägte (sprachliche) Entwicklung von Modellen, die eine stärkere Verbreitung in Handels- und Dienstleistungsunternehmen hemmt.

Ziel des Projektes ist es deshalb, eine den Spezifika von Handelsunternehmen entsprechende, anschauliche Umsetzungshilfe für die Implementierung eines IMS zu verfassen. Bestärkt wird dieses Vorhaben durch die recht einhellige Expertenmeinung, dass Umsetzungshilfen nur dann sinnvoll sind, wenn sie so konkret wie möglich auf die Besonderheiten von Unternehmen bzw. Branchen ausgerichtet werden.

Produkt 4: Diffusionskonzept für KMU

IMS können typische Schwächen von KMU im Wettbewerb kompensieren (insbesondere: mangelnde Professionalität der Unternehmensführung). Die Einführung eines IMS in KMU ist dabei nicht generell schwieriger als in Großunternehmen oder verlangt nach einem gänzlich anderen Konzept. Das entscheidende Problem der Einführung eines IMS in KMU liegt vielmehr in den begrenzten quantitativen personellen Ressourcen sowie der häufig nicht ausreichenden Qualifikation der Geschäftsleitung und des Managementbeauftragten.

Soll der Umsetzungsstand von IMS in KMU verbessert werden, ist es erforderlich, die Geschäftsleitung von deren Nutzen zu überzeugen sowie den (nachhaltigen) Know-how-Transfer zu organisieren. Erfahrungen zeigen, dass ausschließlich schriftlich verfasste Leitfäden nicht zum erhofften Ziel führen. Es sind viel mehr Diffusionskonzepte erforderlich, die auf einem persönlichen Wissenstransfer beruhen und bei denen klassische Leitfäden allenfalls flankierend zum Einsatz kommen.

Zielgruppen derartiger Umsetzungshilfen sind die Geschäftsführung und die Managementbeauftragten, wobei es in jedem Fall zu vermeiden ist, "Musterlösungen" zu präsentieren. Zudem wird die Wissensvermittlung in aller Regel nur dann erfolgreich sein, wenn diese sich zwischen Personen und nicht in schriftlicher Form vollzieht.

Ziel des Projektes ist es deshalb, ein Schulungskonzept für Multiplikatoren (z. B. Schulungsunternehmen, Berater) zu konzipieren, mit dessen Hilfe die erforderlichen Qualifikationen für den Aufbau und die Weiterentwicklung eines IMS in KMU vermittelt werden können. Hinzuweisen bleibt dabei darauf, dass diese Umsetzungshilfe prinzipiell für alle Unternehmen von Bedeutung sein kann. Es ist jedoch zu erwarten, dass insbesondere KMU mit den für diese Unternehmen typischen Ressourcenengpässen derartige Hilfestellungen benötigen und abrufen.

Abbildung 3 zeigt die als Ziel des Forschungsprojektes ins Auge gefassten vier Produkte im Zusammenhang:

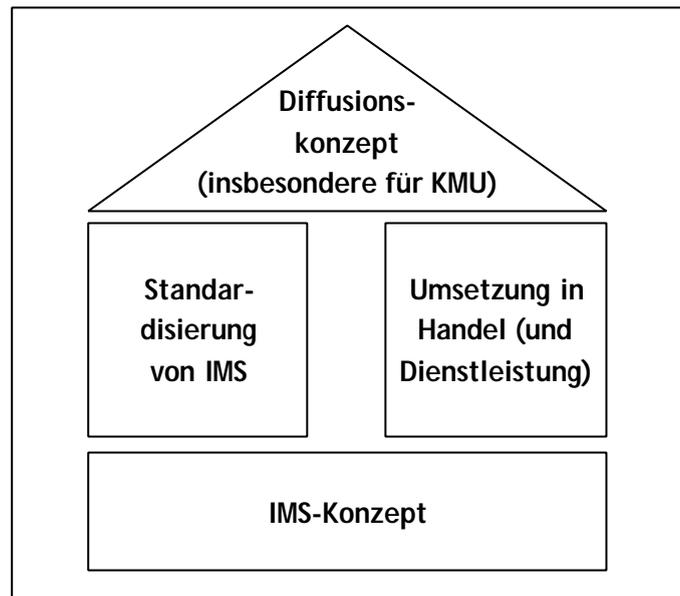


Abb. 3: Ziele des Forschungsprojektes

Das Ende des Projektes ist für Dezember 2002 vorgesehen. Im November sollen die genannten Produkte fertig sein und im Rahmen einer Fachtagung von Experten evaluiert werden.

8 Literaturempfehlungen

Vertiefung IMS und Prozessmanagement

- DQS (Hrsg.): Prozessmanagement – Leitfaden für Organisationen, 2. Auflage, Frankfurt 2001.
- Funck, D.: Prozessmanagement in Handels- und Dienstleistungsunternehmen, in: VDI (Hrsg.): VDI-Bericht Nr. 1625, Düsseldorf 2001, S. 45 - 58.
- Schwerdtle, H.: Prozessintegriertes Management – PIM. Ein Modell für effizientes Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement, Berlin 1999.

Weitergehende konzeptionelle Aspekte von IMS

- Bleicher, K.: Das Konzept integriertes Management, Visionen – Missionen – Programme, 5. Aufl., Frankfurt, New York 1999.
- Friese, A.; Funck, D.: The Implementation of Relationship Marketing – A Relationship-Based Examination of the EFQM-Model, IMS-Forschungsberichte Nr. 4 am Institut für Marketing und Handel, Universität Göttingen, Göttingen 2001.
- Funck, D.: Konzeptionelle Anforderungen an IMS, in: Schwendt, S.; Funck, D. (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme – Konzepte, Werkzeuge und Erfahrungen, Dokumentation einer Fachtagung, Heidelberg 2002, S. 25 - 44.
- Funck, D.; Schwendt, S.: Wissensmanagement im Rahmen von integrierten Managementsystemen – Wege zur Etablierung ökologischer Innovationsprozesse, in: Tochtermann, K.; Riekert, W.-F. (Hrsg.): Neue Methoden für das Wissensmanagement im Umweltschutz, Marburg 2001, S. 97 - 110.

IMS in Handels- und Dienstleistungsunternehmen

- Schambeck, C.; Funck, D.: Integriertes Qualitäts- und Umweltmanagement im Handel – ein Praxisbeispiel, in: Schwendt, S.; Funck, D. (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme – Konzepte, Werkzeuge und Erfahrungen, Dokumentation einer Fachtagung, Heidelberg 2002, S. 103 - 117.
- Schwendt, S.: Integrierte Managementsysteme in Handels- und Dienstleistungsunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Schwendt, S.; Funck, D. (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme – Konzepte, Werkzeuge und Erfahrungen, Dokumentation einer Fachtagung, Heidelberg 2002, S. 119 - 132.

IMS in KMU

- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie, Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.): Integriertes Qualitäts- und Umweltmanagement. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen, München 1999.
- Funck, D.; Alvermann, A.; Schwendt, S.: Managementzertifikate in KMU – Marketingstrategische Konsequenzen und kommunikative Nutzung. In: Meyer, J. A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000. Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen, München 2000, S. 235 - 252.
- Meuche, T. et al.: Handlungshilfe zur Einführung eines Integrierten Managementsystems unter Berücksichtigung der Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen. Hessische Landesanstalt für Umwelt, Wiesbaden 1999.
- Landesgewerbeanstalt (LGA) Nürnberg: Integriertes Managementsystem in KMU, Nürnberg 1997.

Das Forschungsteam

Dipl.-Hdl. Astrid Friese

Geb. 1975 in Leinefelde. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Integrierte Managementsysteme, Managementsysteme in KMU.

Dr. Dirk Funck

Geb. 1966 in Cuxhaven. Wissenschaftlicher Assistent und Lehrbeauftragter am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Integrierte Managementsysteme, Ökologisches Marketing, Vertikaler Wettbewerb.

Dipl.-Ing. Markus Mayer

Geb. 1965 in Laupheim. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkt: Umwelt- und Qualitätsmanagement im Handel.

Dipl.-Hdl. Martina Rohlfing

Geb. 1974 in Bad Oeynhausen. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Integrierte Managementsysteme in KMU, Gestaltung von Lernprozessen.

Dipl.-Kff. Stefanie Schwendt

Geb. 1972 in Kassel. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Integrierte Managementsysteme, Innovationsprozesse und Wissensmanagement im Handel.

Adresse des Instituts

Universität Göttingen
Institut für Marketing und Handel
Lehrstuhl Prof. Dr. Bartho Treis
Nikolausberger Weg 23
37073 Göttingen
Tel.: 0551 / 39-4447
Fax: 0551 / 39-4446
e-mail: dfunck@gwdg.de

Internet

Lehrstuhl: <http://www.handel.uni-goettingen.de>
Projekt: <http://www.ims-research.de>