

IMS-Forschungsberichte Nr. 1

Die Zertifizierung integrierter Managementsysteme in kleinen und mittleren Dienstleistungs- und Handelsunternehmen - Ergebnisse eines Expertenworkshops -

Funck, D.; Alvermann, A.; Mayer, M.; Schwendt, S.

Göttingen 2000

ISBN: 3-925327-60-6

Alle Rechte vorbehalten. © 2000 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 |
| Abbildungsverzeichnis | III |
| Abkürzungsverzeichnis | IV |
| Vorwort..... | VI |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 2 Integrierte Managementsysteme – Grundlagen, Ziele, Probleme | 3 |
| 2.1 Grundlagen und Ziele von integrierten Managementsystemen | 3 |
| 2.2 Probleme integrierter Managementsysteme..... | 7 |
| 2.2.1 Probleme auf der Konzeptebene..... | 7 |
| 2.2.2 Probleme auf der Modellebene | 10 |
| 2.2.3 Probleme auf der Systemebene | 12 |
| 3 Integrierte Managementsysteme – Portrait eines Forschungsprojektes..... | 13 |
| 3.1 Die Projektziele | 13 |
| 3.2 Das Netzwerk..... | 14 |
| 3.3 Der Zeitplan..... | 16 |
| 4 Die Expertendiskussion | 17 |
| 4.1 Diskussion über die Konzeptebene..... | 17 |
| 4.1.1 Inhalte von IMS..... | 17 |
| 4.1.2 Zielkonflikte bei der Integration von Managementsystemen | 19 |
| 4.1.3 Kooperative Managementsysteme | 21 |
| 4.1.4 Zwischenergebnis | 22 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2 Diskussion über die Modellebene..... | 22 |
| 4.2.1 Ausdifferenzierung und Integration auf der Modellebene..... | 22 |
| 4.2.2 EFQM als Integrationsmodell? | 24 |
| 4.2.3 (Teil-)Integration für Umweltmanagementmodelle? | 27 |
| 4.2.4 Zwischenergebnis | 28 |
| 4.3 Diskussion über die Modellspezifikation „Dienstleistung/Handel“ | 29 |
| 4.3.1 Begriffliche Grundlagen | 29 |
| 4.3.2 Determinanten der Innovationskraft..... | 30 |
| 4.3.3 Innovationsbarrieren | 31 |
| 4.3.4 Zertifizierte Managementsysteme als Innovationstreiber | 33 |
| 4.3.5 Zwischenergebnis | 34 |
| 4.4 Diskussion über die Systemebene | 35 |
| 4.4.1 Die Organisation des IMS..... | 35 |
| 4.4.2 Die Systembeatmung | 36 |
| 4.4.3 Umsetzungsprobleme in KMU | 37 |
| 4.4.4 Zwischenergebnis | 42 |
| 5 Zusammenfassung und Konsequenzen für das Forschungsprojekt | 43 |
| 6 Ein ungewöhnlicher Vergleich | 44 |
| 7 Literaturspiegel zum Thema | 46 |
| 7.1 Integriertes Management..... | 46 |
| 7.2 Besonderheiten des Qualitäts- und/oder Umweltmanagements in Handels- und Dienstleistungsunternehmen..... | 48 |
| 7.3 Besonderheiten des Qualitäts- und/oder Umweltmanagements in KMU | 50 |
| 8 Literaturverzeichnis | 51 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abb. 1: Konzepte – Modelle - Systeme..... | 3 |
| Abb. 2: St. Galler Management-Konzept am Beispiel des Umweltmanagements | 5 |
| Abb. 3: Ziele der Integration von Managementsystemen | 7 |
| Abb. 4: Konzeptioneller Rahmen kooperativer Managementsysteme | 9 |
| Abb. 5: Die Projektziele | 14 |
| Abb. 6: Das Projektnetzwerk..... | 15 |
| Abb. 7: Projektzeitplan..... | 16 |
| Abb. 8: Reifegrade eines Unternehmens | 25 |
| Abb. 9: Das EFQM-Modell (DEC, 2000) | 26 |
| Abb. 10: Das ISO 9000:2000-Modell (ISO, 2000)..... | 26 |
| Abb. 11: Kriterien zur Abgrenzung von KMU..... | 39 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|--|
| Abb. | Abbildung |
| AG | Aktiengesellschaft |
| Aufl. | Auflage |
| BIM | Betriebsbeauftragter für Integrierte Managementsysteme |
| BMBF | Bundesministerium für Bildung und Forschung |
| BS | British Standard |
| BSC | Balanced Scorecard |
| BVQI | Bureau Veritas Quality International |
| bzw. | beziehungsweise |
| CI | Corporate Identity |
| D | Deutschland |
| DLR | Deutsche Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt |
| d.h. | das heißt |
| DIN | Deutsches Institut für Normung |
| Diss. | Dissertation |
| ECR | Efficient Consumer Response |
| EFQM | European Foundation for Quality Management |
| EG | Europäische Gemeinschaft |
| EMAS | Eco Management and Audit Scheme |
| EN | Europäische Norm |
| et al. | et alii |
| etc. | et cetera |
| EU | Europäische Union |
| e.V. | eingetragener Verein |
| evtl. | eventuell |
| f. | folgende |
| ff. | fortfolgende |
| GB | Großbritannien |
| ggf. | gegebenenfalls |

| | |
|--------|--|
| GmbH | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| HACCP | Hazard Analysis of Critical Control Points |
| Hrsg. | Herausgeber |
| i.d.R. | in der Regel |
| IHK | Industrie und Handelskammer |
| IMS | Integrierte Managementsysteme |
| ISO | International Organization for Standardization |
| Jg. | Jahrgang |
| KDS | Kunde-Dienstleister-Service |
| KMU | kleine und mittlere Unternehmen |
| KTQ | Kooperation für Transparenz und Qualität |
| LEH | Lebensmitteleinzelhandel |
| lfd. | laufend |
| LZ | Lebensmittelzeitung |
| Mio. | Millionen |
| Nr. | Nummer |
| o.g. | oben genannte |
| o.J. | ohne Jahr |
| o.O. | ohne Ort |
| o.V. | ohne Verfasser |
| QM | Qualitätsmanagement |
| S | Schweden |
| S. | Seite |
| TQM | Total Quality Management |
| u.a. | unter anderem |
| u. U. | unter Umständen |
| UM | Umweltmanagement |
| USP | Unique Selling Proposition |
| vgl. | vergleiche |
| z.B. | zum Beispiel |
| z.T. | zum Teil |

Vorwort

Am 1. Januar 2000 wurde am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen das Forschungsprojekt „Die Zertifizierung integrierter Managementsysteme in kleinen und mittleren Dienstleistungs- und Handelsunternehmen“ gestartet. Gefördert wird dieses Projekt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Es hat eine Laufzeit von drei Jahren.

Die Ziele des Projektes möchten die Forscher in einem permanenten Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis erreichen. Geplant ist, den Kreis der „Projektinteressierten“ (oder Projektbetroffenen?) laufend über den Erkenntnisfortschritt zu informieren, um auf diese Weise Akzeptanz zu fördern und konstruktive Kritik herauszufordern. Dazu dient die neu konzipierte Schriftenreihe „IMS-Forschungsberichte“, deren Nr. 1 hiermit vorgestellt wird. Veröffentlicht werden die zusammengefassten Ergebnisse eines Expertenworkshops, der am 4. April 2000 vom Forscherteam in Göttingen organisiert wurde. Gleichzeitig soll hiermit den nach Göttingen angereisten Experten nochmals unser Dank für die kreativen Gruppendiskussionen ausgesprochen werden. Wir hoffen auf einen weiteren Gedankenaustausch durch Telefonate, Briefe oder e-mails – ganz besonders würden wir uns über neue persönliche Treffen freuen.

Die IMS-Forschungsberichte werden von den Göttinger Handelswissenschaftlichen Schriften e.V. (GHS) betreut. Das bisherige Angebotsprogramm des GHS-Verlags – Veröffentlichung von Diplomarbeiten und Dissertationen sowie von lehrstuhlbezogenen Lernunterlagen – bleibt unberührt und wird durch diese aktuelle, projektbezogene Veröffentlichungsabfolge ergänzt.

Abschließend möchten wir uns bei unseren Förderern bedanken, ohne die die Durchführung des Forschungsprojektes nicht möglich gewesen wäre. Dazu gehören das Bundesministerium für Forschung (BMBF) und das Deutsche Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt (DLR) in Bonn, die Universität Göttingen sowie unsere Projektpartner aus der Wirtschaft: das Handelsunternehmen Kaut-Bullinger & Co aus München und das Zertifizierungsunternehmen Bureau Veritas Quality International (BVQI) aus Hamburg.

Für das IMS-Team

Göttingen im Mai 2000

Bartho Treis

1 Einleitung

Fragen zur Konzeption und Umsetzung von Managementsystemen werden bereits seit Jahrzehnten in der Betriebswirtschaft diskutiert. Bedingt durch die Komplexität des Themas, den großen praktischen Erfolg dieser Idee sowie der häufig zitierten Dynamik der Rahmenbedingungen des Wirtschaftens ist es dabei bis heute nicht gelungen, alle Forschungsfragen zu lösen.

Ausgehend von der historischen Keimzelle, nämlich der technisch orientierten industriellen Qualitätskontrolle, hat sich der Diskussionsrahmen über die Jahre entscheidend erweitert:

1. Managementsysteme sind zum unternehmenspolitischen Thema geworden, für das das Top-Management verantwortlich ist. Alle betrieblichen Funktionen und Prozesse sind einzubinden.
2. Managementsysteme beschäftigen sich nicht mehr nur mit der Qualitätspolitik und deren Umsetzung. Heute wird in aller Regel von integrierten Managementsystemen gesprochen, in denen Themen wie der betriebliche Umweltschutz, die Arbeitssicherheit oder auch das soziale Engagement des Unternehmens aufgenommen werden.
3. Managementsysteme sind nicht mehr allein ein Thema für Industrieunternehmen. Ihre Bedeutung wächst beispielsweise in der öffentlichen Verwaltung, in Handels- und Dienstleistungsunternehmen oder auch im Gesundheitswesen.
4. Managementsysteme haben nicht mehr nur die innerbetrieblichen Entscheidungen und Prozesse zum Gegenstand, sondern werden vermehrt eingesetzt, um die Beziehungen zwischen den unterschiedlichen Beteiligten in der Wertschöpfungskette zu steuern.

Vor dem Hintergrund dieser thematischen Ausweitung des Forschungsfeldes "Managementsysteme" hat sich in den letzten Jahren am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen ein Forschungsschwerpunkt herausgebildet, der sich insbesondere mit der Konzeption und Umsetzung von integrierten Managementsystemen in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen befasst.

Unter dem Titel „Die Zertifizierung integrierter Managementsysteme in kleinen und mittleren Dienstleistungs- und Handelsunternehmen“ wurde zu Beginn des Jahres 2000 das im Vorwort bereits erwähnte Projekt gestartet, in dem die Forschungstätigkeiten des Teams gebündelt wurden.

Der diesem Bericht zu Grunde liegende Workshop hat dabei in erster Linie das Ziel verfolgt, das ausgearbeitete Forschungsprogramm einer Beurteilung von Experten aus der Wissenschaft und Praxis zu unterziehen.

Die Zusammenfassung der Expertendiskussion nimmt daher auch den breitesten Raum ein (Kapitel 4). Zuvor findet sich eine Zusammenfassung der Grundlagen, Ziele und Probleme von IMS (Kapitel 2) und ein Portrait des Forschungsprojektes (Kapitel 3).

Ein Überblick über die aufgeworfenen Forschungsfragen (Kapitel 5) sowie hoffentlich anregende Überlegungen zum “Managementsystem” der Katholischen Kirche (Kapitel 6) schließen die inhaltlichen Ausführungen ab.

Als Service für den interessierten Leser findet sich am Ende dieses Papiers ein Literaturspiegel zum Thema (Kapitel 7). Zusammengefasst wurden Monographien sowie aus Sicht des Teams bedeutsame Arbeitspapiere und Fachaufsätze zum Themenkreis “IMS in kleinen und mittleren Dienstleistungs- und Handelsunternehmen”.

2 Integrierte Managementsysteme - Grundlagen, Ziele, Probleme

2.1 Grundlagen und Ziele von integrierten Managementsystemen

Managementsysteme sind formal verankerte Führungssysteme für die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen. Sie erfüllen den Zweck, die Lern-, Reaktions- und Anpassungsfähigkeit sowie die Intelligenz der Unternehmung zu stärken (Schwaninger, 1994, S.15-17).

So verstandene **Managementsysteme** sind das Abbild unternehmensindividueller Strukturen und Prozesse und können sich von Betrieb zu Betrieb zum Teil erheblich unterscheiden. Davon abzugrenzen sind die **Managementmodelle**. Darunter sind Umsetzungshilfen für Unternehmen zu verstehen, welche als Basis für die überbetriebliche Standardisierung von Managementsystemen dienen können. Beispielsweise gehören dazu die ISO 9001 oder auch die EG-Öko-Audit-Verordnung. Zur theoretischen Fundierung der Modelle bedarf es schließlich der **Managementkonzepte**. Sie bilden die Meta-Ebene eines Managementsystems und sollen dazu beitragen, dass die Modelle und Systeme gemäß der neuesten Erkenntnisse aus der Forschung und Praxis ausgestaltet werden. Beispielsweise können hier das TQM oder auch das St. Galler Management-Konzept genannt werden (Pischon, 1999, S.95-98; Shegezzi, 1996, S.198).

Abbildung 1 zeigt die begrifflichen Zusammenhänge im Überblick.

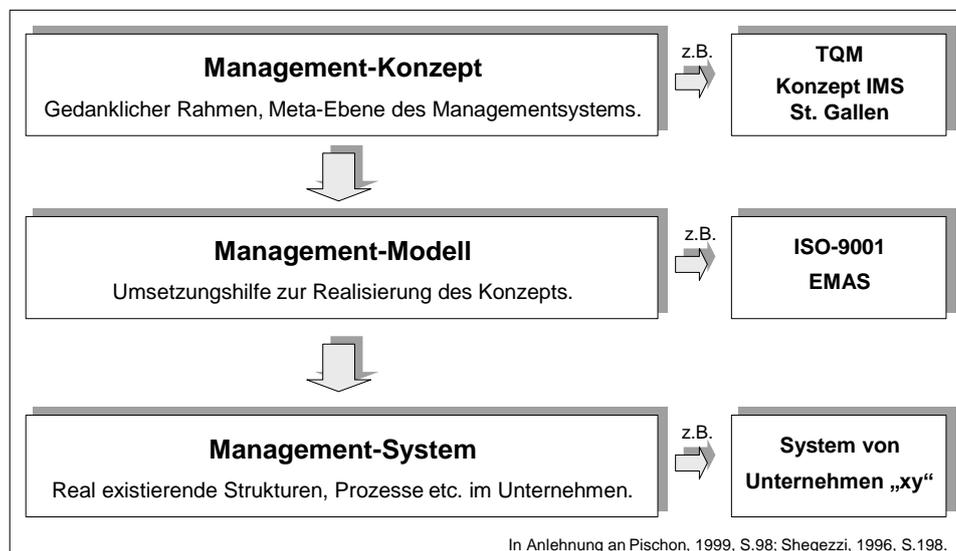


Abb. 1: Konzepte – Modelle - Systeme

Exemplarisch sei hier kurz auf das St. Galler Management-Konzept eingegangen, welches einen Gestaltungsrahmen bietet, mit dessen Hilfe die unterschiedlichen Handlungsebenen und Entscheidungsfelder eines Managementsystems strukturiert und erklärt werden können. Es dient als “Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches” und soll einerseits die komplexen Entscheidungsprobleme des Managements ordnen und andererseits Hilfestellungen zur Integration kontextgebundener und situativer Bedingungen in den betrieblichen Entscheidungs- und Lernprozess geben (Bleicher, 1999, S.72-73). Ausgangspunkt des St. Galler Management-Konzepts bildet eine Managementphilosophie, die Aussagen zur Wertestruktur des Unternehmens trifft und die Rolle des Unternehmens in Wirtschaft und Gesellschaft definiert. Einer entscheidungstheoretischen Struktur folgend sind darauf aufbauend **Aktivitäten** auf der normativen, strategischen und operativen Ebene zu entfalten, zwischen denen es zu laufenden Wechselwirkungen kommt und durch die alle Funktionen (Absatz, Beschaffung etc.), Objekte (Zielgruppen, Produkte, Betriebsformen etc.) und regionale Betätigungsfelder (regional, national, international) angesprochen werden sollen:

- **Normative Ebene:** Formulierung einer Unternehmenspolitik (Zielsystem des Unternehmens) vor dem Hintergrund der Anforderungen der unterschiedlichen Bezugsgruppen.
- **Strategische Ebene:** Ausarbeitung eines Programms zur Umsetzung der Unternehmenspolitik, welches Bezug zu den Erfolgspotenzialen des Unternehmens nimmt.
- **Operative Ebene:** Vollzug des Programms im Rahmen von Maßnahmen.

Um ein Managementsystem dauerhaft und erfolgreich implementieren zu können, sind – zusätzlich zu den genannten Aktivitäten – zwei weitere Handlungsfelder von Bedeutung, hinsichtlich derer ebenfalls eine normative, strategische und operative Ebene zu unterscheiden ist: die Strukturen und das Verhalten.

Die **Strukturen** beinhalten – ausgehend von einer Unternehmensverfassung – die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens. Das **Verhalten** wird von der Unternehmenskultur bestimmt, die eine lenkende Wirkung auf das Problem- und Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter entfaltet.

Nachfolgend wird das St. Galler Management-Konzept exemplarisch an Beispielen aus dem Umweltmanagement grafisch veranschaulicht (Funck/Schinnenburg, 2000, S.75).

| | Struktur | Aktivitäten | Verhalten |
|--------------------|--|--|---|
| Philosophie | Einbindung ökologischer Aspekte in die Unternehmensphilosophie | | |
| Normativ | Einbindung ökologischer Aspekte in die Unternehmensgrundsätze | Ökologische Ziele formulieren | Ökologischer Fortschritt wird auf allen Ebenen spürbar gefördert |
| Strategisch | Entscheidung über die Kooperation mit einer Umweltgruppe | Festlegung des Einflusses ökologischer Aspekte auf die Positionierung im Markt | Das Umweltbewusstsein ist Einstellungskriterium und Zielgröße der Personalentwicklung |
| Operativ | Einrichtung eines Umweltzirkels | Überarbeitung einer Verpackungsscheckliste | Durchführung einer Umweltschulung |

Abb. 2: St. Galler Management-Konzept am Beispiel des Umweltmanagements

Es liegt an der Unternehmensleitung, die konkreten Inhalte zu bestimmen, die mit Hilfe eines Managementsystems in das Unternehmen hineingetragen werden sollen. Ausgehend vom Qualitätsmanagement wurden dabei immer mehr Themen mit den Grundideen eines Managementsystems verknüpft. Hervorzuheben sind dabei der "Umweltschutz" und Fragen der "Arbeitssicherheit" bzw. des "Gesundheitsschutzes". In den letzten Jahren wird zudem vermehrt die Frage eines Sozial-Managements in der Öffentlichkeit diskutiert. Es handelt sich dabei um den Versuch, soziale Standards im Unternehmen zu etablieren. Zu berücksichtigen sind beispielsweise Problemfelder wie "Fair gehandelte Produkte", "Kinderarbeit", "Mindestlöhne", "Mitbestimmung" oder die "Gleichstellung der Frau".

Entsprechend den Bedürfnissen der Unternehmenspraxis wurden dementsprechend unterschiedliche Modelle für den Aufbau der genannten Managementsysteme entwickelt, nach denen auch eine Zertifizierung bzw. Validierung, zumindest aber eine Selbstbewertung ermöglicht wird. Dazu gehören Qualitätsstandards (z.B. ISO 9000, EFQM/European Quality Award, HACCP), Umweltstandards (EMAS, ISO 14001), Arbeitssicherheitsstandards (BS 8800) und Sozialstandards (SA 8000).

Angesichts der entstandenen Vielfalt von Managementsystemen und -modellen wurde in den vergangenen Jahren der Ruf nach einem integrierten Managementsystem immer lauter, und es wurden entsprechende Konzepte erarbeitet und umgesetzt.

Mit dem Begriff der Integration wird dabei 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 (Pischon, 1999, S.277).

Konkret werden mit der Entscheidung für die Integration unterschiedlicher Managementsysteme Effizienz-, Sicherheits-, Flexibilitäts- und Innovationsziele verfolgt (Felix/Pischon/Riemenschneider/Schwerdtle, 1997, S.3). Ergänzt werden sollen hier noch die Ziele der strategischen Konsistenz und der Profilierung:

- **Effizienz:** Mit der Integration wird der Anspruch verbunden, Doppelarbeiten zu vermeiden und den Koordinationsbedarf zu senken. Kosteneinsparungen können sich dadurch ergeben, dass die Beratung, Schulungen, die Systemprüfung, die Dokumentation und die Information externer Anspruchsgruppen sowie die prozessbezogenen Ist-Analysen zu einem großen Teil gemeinsam erfolgen können.
- **Sicherheit:** Im Vordergrund steht die Absicherung gegen Haftungs- und strafrechtliche Risiken sowie gegen Imageschäden. Durch die Integration der Systeme können ggf. widersprüchliche Vorschriften besser erkannt und eine umfassende Analyse von Ansprüchen externer und interner Anspruchsgruppen sichergestellt werden.
- **Flexibilität:** Durch die klare Strukturierung der Kommunikationsprozesse und damit letztlich die Senkung des Koordinationsbedarfs soll mit Hilfe der Integration die Reaktions- und Anpassungsgeschwindigkeit des Unternehmens erhöht werden.
- **Innovation:** Die systematische Analyse der Anforderungen, die an das Unternehmen von den Stakeholdern herangetragen werden sowie die Verankerung einer den entsprechenden Anforderungen gegenüber offenen Unternehmenskultur soll die Innovationskraft des Unternehmens stärken. Dieses Ziel wird darüber hinaus noch durch ein integriertes Wissensmanagement sowie die nachhaltige Etablierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse gestützt.
- **Strategische Konsistenz:** Die Beachtung qualitäts-, gesundheits-, umwelt- und sozialbezogener Standards ist nicht immer konfliktfrei. Mögliche Zielkonflikte können im Rahmen eines integrierten Managementsystems systematisch aufgespürt und frühzeitig ausgeräumt werden.
- **Einheitliche Profilierung:** Durch ein integriertes System kann ein Beitrag zu einer klareren Corporate Identity (CI) geleistet werden, da sich die aus der Sicht der Kunden bestehenden Zusammenhänge zwischen Qualitäts-, Umwelt- und Sozialaspekten besser fundieren und kommunizieren lassen.

Abbildung 3 zeigt die Ziele der Integration von Managementsystemen im Überblick.

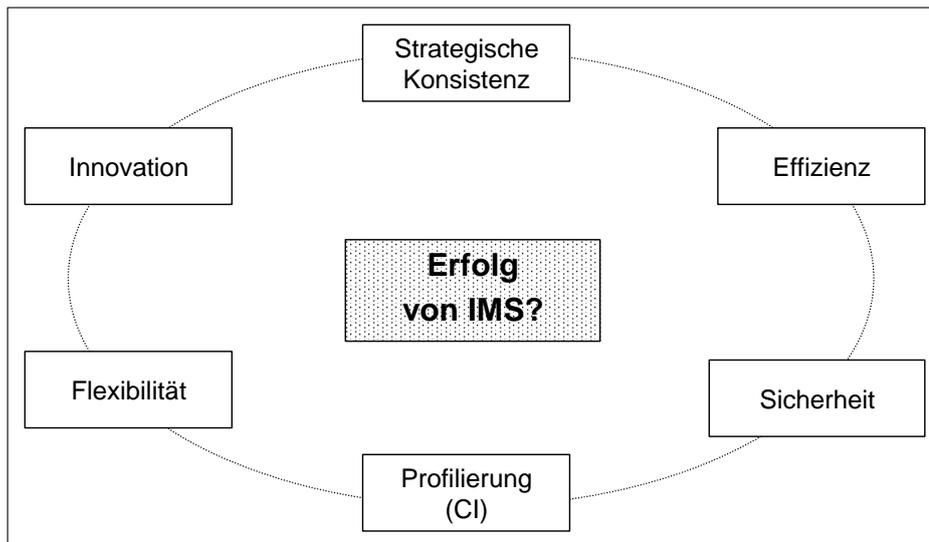


Abb. 3: Ziele der Integration von Managementsystemen

2.2 Probleme integrierter Managementsysteme

Bei der Betrachtung der soeben formulierten Ziele von IMS ergeben sich sowohl aus theoretisch-konzeptioneller als auch aus praktischer Sicht verschiedene Bedenken hinsichtlich ihrer Realisierbarkeit. Gemäß der hier gewählten Terminologie sollen diese Probleme nachfolgend differenziert nach der Konzept-, Modell- und Systemebene untersucht werden.

2.2.1 Probleme auf der Konzeptebene

Auf der Konzeptebene sind insbesondere zwei Problemfelder zu betrachten, die in den existierenden Managementkonzepten zu wenig Beachtung finden: Die Frage der Zielkonflikte und das Design kooperativer Managementsysteme.

Zielkonflikte

Die Vielfalt unterschiedlicher Inhalte, mit denen Managementsysteme ausgefüllt werden können und in der Praxis zunehmend auch werden, wirft die Frage nach den dabei entstehenden Zielkonflikten auf: Rentabilitätsziele, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, die dauerhafte Senkung des betrieblichen Umweltverbrauchs und die Durchsetzung höherer sozialer Standards können kaum gleichzeitig und kurzfristig auf hohem Niveau realisiert werden. Die entstehenden Zielkonflikte werden bei der Konzeption eines IMS in aller Regel aufgedeckt. Wie aber können diese Konflikte so gelöst werden, dass sie nicht sogleich zum Sprengsatz für das im Aufbau befindliche System werden?

Zu befürchten ist in diesem Zusammenhang zum Einen, dass sich die Mitarbeiter durch unzureichend klare Vorgaben entmutigen lassen. Zum Anderen ist es denkbar, dass

innerbetriebliche Machtkonflikte entstehen, da die Positionen und Aufgaben der Mitarbeiter offengelegt werden und eine neue Zuweisung von Verantwortung und Entscheidungsvollmacht vorzunehmen ist.

Schließlich ist es möglich, dass gesellschaftliche Ziele ökologischer und sozialer Art bei auftretenden Zieldivergenzen regelmäßig das Nachsehen gegenüber ökonomischen Zielen haben. Die nicht beabsichtigte Folge dieser Entwicklung könnten Umwelt- und Sozialstandards sein, die geringer ausfallen als dies beim Aufbau isolierter Systeme der Fall wäre.

Kooperative Managementsysteme

Ein zweiter konzeptionell bedeutender Problemkreis betrifft die Frage der überbetrieblichen Zusammenarbeit in Managementsystemen. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit (z.B. schnelle Lieferzeiten), die Senkung des Umweltverbrauchs (z.B. Produktlebenszyklusanalysen) oder auch die Vermeidung sozialer Mißstände in der 3. Welt (z.B. Vermeidung von Kinderarbeit) erfordern eine Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure der Wertschöpfungskette. Dies ist eine Frage, die in der zunehmend globalisierten und digitalisierten Wirtschaftswelt weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Nachdem bislang eher die innerbetriebliche Optimierung der Aufbau- und Ablauforganisation bei der Konzeption von Managementsystemen im Vordergrund gestanden hat, wird es zukünftig erforderlich sein, zwischenbetriebliche Schnittstellen systematischer zu analysieren als dies bisher der Fall war.

Die sich daraus ergebenden Kooperationen müssen dabei zum Teil weit über die Idee des partnerschaftlichen Informationsaustausches hinausgehen und auch eine organisatorische Verankerung und ggf. Zertifizierung gemeinsamer Aktivitäten ermöglichen.

Daraus erwachsen vielfältige Probleme, da z.B. zwischenbetriebliche Zielkonflikte (Verteilung der Überschüsse!) oder auch die Akzeptanz der Aufgabe eines Teils der wirtschaftlichen Selbständigkeit nicht ohne Reibungsverlust bleiben.

Zu unterscheiden sind in diesem Zusammenhang:

- **horizontale Kooperationen**, die gerade in Handels- und Dienstleistungsunternehmen eine große empirische Relevanz besitzen. So werden häufig vertragliche Vertriebssysteme (z.B. Franchisesysteme) gewählt oder einzelne betriebliche Funktionen sonst selbstständiger Unternehmen gemeinsam abgestimmt (z.B. Verbundgruppen, insbesondere Einkaufskooperationen im Handel).

- **vertikale Kooperationen** zwischen Herstellern, Logistikern, Groß- und Einzelhändlern, ohne die ein nachhaltiges Wirtschaften auf den unterschiedlichen Stufen nicht möglich ist. Konzeptionelle Anregungen kann in diesem Zusammenhang das “Efficient Consumer Response (ECR)” bieten, eine breit angelegte vertikale (und horizontale) Kooperation in der Konsumgüterbranche zur Senkung der Distributionskosten und Erhöhung der Kundenzufriedenheit.
- **laterale Kooperationen** mit branchenfremden Unternehmen, die aber einen Einfluß auf die Leistungsfähigkeit des IMS haben (z.B. Berater, Schulungsunternehmen, EDV-Dienstleister)

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die unterschiedlichen Dimensionen kooperativer Managementsysteme im Zusammenhang.

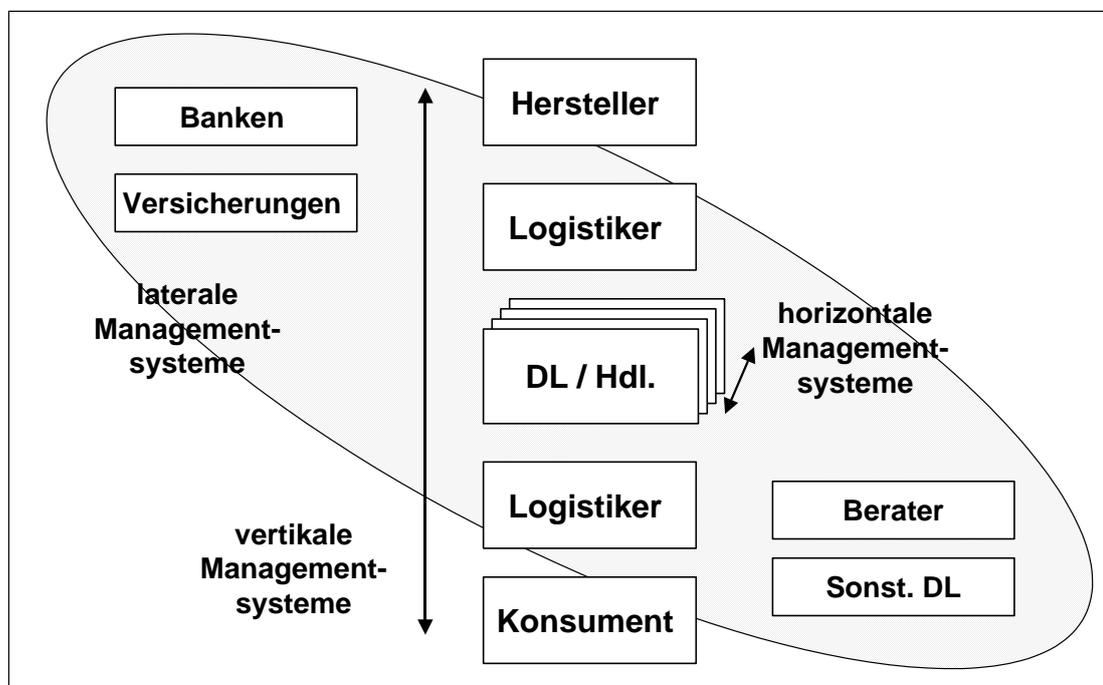


Abb. 4: Konzeptioneller Rahmen kooperativer Managementsysteme

2.2.2 Probleme auf der Modellebene

Die gravierendsten Probleme auf der Modellebene lassen sich mit den Begriffen „Integration“, „Differenzierung“, „Fundierung“, „Innovation“ und „Kommunikation“ beschreiben.

Integration

Bislang existiert eine Vielzahl an nationalen und internationalen Normungsmodellen zu den Themen Qualität, Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Soziales. Unternehmen, die ein IMS aufbauen und auch zertifizieren lassen wollen, sind gezwungen, ihr System nach unterschiedlichen Modellen prüfen zu lassen. Dieses führt zu unnötigen Doppelarbeiten, höheren Kosten und hemmt die Bereitschaft zur Weiterentwicklung der Systeme nach der Zertifizierung.

Bezüglich der ISO 9001 (Qualität) und 14001 (Umwelt) wird gegenwärtig an einer Norm zur gemeinsamen Auditierung (ISO 19011) gearbeitet, was allerdings nicht mit einem gemeinsamen Systemmodell gleichzusetzen ist. Was auch weiterhin fehlt, ist ein zertifizierbares Modell für integrierte Managementsysteme.

Differenzierung

Die unterschiedlichen Modellgrundlagen sind häufig industrieökonomisch geprägt. Erst langsam und im Zuge der anstehenden Novellierungen werden in der ISO Norm 9001 und in der EMAS-Verordnung die entsprechenden Besonderheiten anderer Wirtschaftszweige (Handel, Dienstleistung, Gesundheitswesen, öffentliche Betriebe etc.) berücksichtigt.

Durch die bislang an den Problemen von produzierenden Unternehmen ausgerichteten Normungsgrundlagen wurde die Diffusion dieser Modelle in den genannten Branchen gebremst. Zentrale Barrieren bilden dabei nicht nur die Sprache sowie unzureichend übertragbare Grundmodelle, sondern auch gezielte Ausgrenzungen. So konnten sich Handels- und Dienstleistungsunternehmen in Deutschland beispielsweise erst drei Jahre nach Inkrafttreten der EMAS-Verordnung ihr Umweltmanagement validieren lassen.

Aus der Sicht von Handels- und Dienstleistungsunternehmen sind bei der Modellierung von IMS folgende Besonderheiten zu beachten, die auch nach den anstehenden Novellierungen keine ausreichende Berücksichtigung finden (Funck, 1998, S.31-51; Maleri, 1997, S.83-198; Oppermann, 1998, S.53-119):

- Es werden immaterielle Produkte hergestellt.
- Der Kunde wirkt in umfangreicher Form bei der Leistungserstellung mit (Integration des externen Faktors).
- Herausragende Bedeutung des Personals für den Unternehmenserfolg.

- Häufig dezentrale Organisationsstrukturen und die Notwendigkeit, auf die Bedürfnisse regionaler oder lokaler Märkte reagieren zu müssen.
- Kompetenz- und Verteilungskonflikte in kooperativen Gruppen.
- Enge Verknüpfung der ökonomischen und ökologischen Wertkette mit Vor- oder Nachstufen.

Fundierung

Ein weiteres Problem existierender Management-Modelle bildet deren unbefriedigende Orientierung an modernen Managementkonzepten. Durch die lang andauernde internationale Konsensfindung bei der Entwicklung und Verabschiedung von Normungsmodellen besitzen diese einen „time-lag“ von häufig fünf Jahren oder auch darüber. Zudem geht dabei häufig die klare konzeptionelle Linie verloren.

Beispielsweise wird in den Wirtschaftswissenschaften bereits seit den 80er-Jahren über die Prozessorientierung diskutiert und geschrieben. Dennoch werden derartige Gedanken erst in der novellierten Fassung der ISO 9000 zu finden sein, die voraussichtlich im Jahr 2000 in Kraft tritt. Derartige Gedanken werden weiterhin in der EMAS-Verordnung fehlen.

Wann die in den 90er-Jahren und auch noch zur Zeit vorherrschenden Themen wie z.B. „Wissensmanagement“, „Wertorientierte Unternehmensführung“ oder die oben bereits angesprochene Frage der „Gestaltung kooperativer Netzwerke“ bei der Zertifizierung oder Validierung von Managementsystemen berücksichtigt werden können, ist offen.

Innovation

Bei der Beschreibung der Ziele von IMS wurde die Stärkung der Innovationskraft von Unternehmen hervorgehoben. Erfahrungen mit der Umsetzung und Zertifizierung existierender Modelle haben allerdings häufig zur Kritik geführt, dass die verlangte Dokumentation sowie die Vorgehensweise bei der Systemprüfung zu einem unverhältnismäßigen bürokratischen Aufwand führen. Abläufe werden auf diese Weise eher festgeschrieben als dass Anreize zur Etablierung kontinuierlicher Verbesserungsprozesse gegeben werden.

Kommunikation

Die Managementzertifikate besitzen nur in speziellen Branchen (z.B. Automobilbranche) bzw. bei speziellen Zielgruppen (z.B. öffentliche und private gewerbliche Nachfrage) eine ausreichende Bekanntheit und Akzeptanz auf den Märkten.

Somit fehlt für viele Unternehmen ein zentraler Anreiz, sich ein entsprechendes System aufzubauen und dieses mit einem Zertifikat auszustatten. Zu beantworten bleibt damit die Frage, wie standardisierte Systemgrundlagen zu einer differenzierten Profilierung auf den Absatzmärkten beitragen können.

2.2.3 Probleme auf der Systemebene

Ungeachtet der im vorherigen Abschnitt konzentriert vorgetragenen Probleme existierender Managementmodelle, können diese eine wichtige Orientierungsfunktion bei der Prozessoptimierung in den Unternehmen sowie bei der Etablierung von Lernprozessen übernehmen. Dieses Potenzial wird jedoch häufig noch nicht ausreichend genutzt, was mit verschiedenen Problemen auf der Systemebene zu erklären ist.

Diese finden ihre Ursache in der Regel darin, dass die Einrichtung von Managementsystemen häufig mit komplexeren Reorganisationsprozessen verbunden ist, die die Personen in den Unternehmen überfordern und deshalb nicht selten scheitern. Für IMS trifft dieses in besonderem Maße zu.

Im - für das Unternehmen - günstigeren Fall steht am Ende zwar i.d.R. das angestrebte Zertifikat/die angestrebten Zertifikate. Die eigentlichen Ziele, die mit der Systemimplementierung verbunden waren, wurden aber aus den Augen verloren.

Ursachen sind in aller Regel die fehlende Unterstützung der Geschäftsführung, die fehlende Bereitstellung der notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen, die fehlende oder unzureichende Einbindung der Mitarbeiter und die unbefriedigende Projektorganisation, die immer wieder dazu führt, dass Managementsysteme „nebenbei“ eingerichtet werden und das Tagesgeschäft nicht stören dürfen.

Eine Schlüsselfunktion kommt in diesem Zusammenhang dem Managementsystembeauftragten zu, der die Funktion eines Change Agents besitzt und den Systemaufbau zentral vorantreibt. Hier handelt es sich um eine sehr anspruchsvolle Aufgabe, die eine hohe fachliche, methodische und soziale Kompetenz erfordert. Angesichts dieser Anforderungen muss es verwundern, dass die Systembeauftragten in der Praxis dieser Tätigkeit häufig nur als Halb- oder Vierteltagskraft nachgehen und nicht in ausreichender Weise aus- und fortgebildet werden.

Die genannten Schwierigkeiten treten in besonderem Maße in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) auf, da die Eigentümer bzw. die wenigen angestellten Manager(innen) häufig nicht die Zeit, das Know-how und/oder die Finanzkraft besitzen, um die jeweiligen Anforderungen zu erfüllen, insbesondere aber aufrechtzuerhalten. Dabei könnte ein IMS und ein damit ggf. verbundenes Zertifikat gerade bei diesen Unternehmen die Wettbewerbsfähigkeit in folgenden Bereichen stärken (Funck/Alvermann/Schwendt, 2000):

- systematischere und stärker strategisch orientierte Unternehmenspolitik,
- höhere Prozesseffizienz und –transparenz,
- systematischere Delegation von Aufgaben und Kompetenz
- mehr Rechtssicherheit und
- aktivere Öffentlichkeitsarbeit.

3 Integrierte Managementsysteme - Portrait eines Forschungsprojektes

Angesichts der formulierten Probleme, die im Zusammenhang mit der Konzeption, Modellierung und Umsetzung von IMS verbunden sein können, wurde zum 01.01.2000 ein Forschungsprojekt gestartet, welches einen Ausschnitt aus dem formulierten Problemrahmen zum Gegenstand hat.

Nachfolgend eine kurze Darstellung des Vorhabens.

3.1 Die Projektziele

Es soll ein **Grundkonzept für IMS** erarbeitet werden, welches prozessorientiert und unabhängig von der Wirtschaftsstufe oder Branche ist, den Fokus auf Lern- und Innovationsprozesse legt sowie systematisch Schnittstellen zu verbundenen Unternehmen in die Konzeption einbezieht. Zudem sind Vorschläge zu entwickeln, mit dessen Hilfe auftretende Zielkonflikte gelöst werden können.

Des Weiteren besteht die Absicht, einen **Entwurf für eine integrierte Norm** „ISO `XY“ zu formulieren, welcher auf dem Grundkonzept basiert und eine wirtschaftsstufenübergreifende Zertifizierung eines IMS ermöglicht.

In Abänderung der bisher verwendeten Terminologie soll darauf aufbauend die Ebene der Modellspezifikation eingeführt werden, um den Besonderheiten unterschiedlicher Branchen oder Wirtschaftsstufen entsprechen zu können. Im Rahmen des Projektes soll dabei ein **Umsetzungsleitfaden für Dienstleistungs- und Handelsunternehmen** erstellt werden, um den oben herausgearbeiteten Charakteristika dieser Unternehmen gerecht werden zu können.

Schließlich ist auf der Systemebene eine theoretische und – im Rahmen eines Pilotprojektes – auch praktische Auseinandersetzung mit den verschiedenen Umsetzungsproblemen von IMS vorgesehen, die zu einem **Umsetzungsleitfaden für KMU** verdichtet werden sollen.

Die in der Praxis und auch in der Literatur immer hervorgehobenen Schwierigkeiten von KMU bei der Einrichtung und Aufrechterhaltung von Managementsystemen werden hier demnach in erster Linie als Umsetzungsprobleme interpretiert, so dass deren Behandlung auf der Systemebene berechtigt erscheint. Sollte sich im Laufe des Projektes herausstellen, dass es in KMU konzeptionelle Besonderheiten gibt, die zu generell neuen Fragen führen, welche von der Forschung zu beantworten sind, wären diese ggf. im Rahmen einer Modellspezifikation für KMU aufzugreifen.

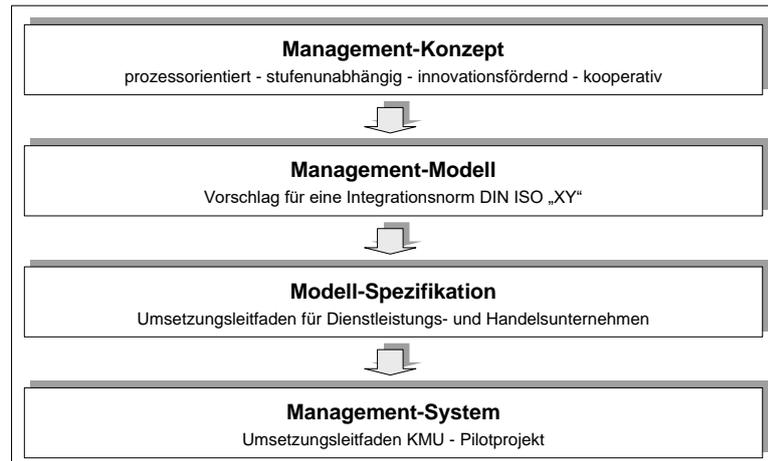


Abb. 5: Die Projektziele

3.2 Das Netzwerk

Das Projekt wird von einem fünfköpfigen Forschungsteam am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen durchgeführt. Unterstützung erhält das Team durch studentische Hilfskräfte und Diplomanden.

Die vom Team erstellten Konzepte werden in einem Pilotbetrieb überprüft. Dabei handelt es sich um das Handelsunternehmen aus der Bürobranche „Kaut-Bullinger & CO“ aus München, welches bereits zum Projektstart über ein ISO 9002-Zertifikat sowie über eine validierte Umwelterklärung gemäß der EG-Öko-Audit-Verordnung verfügt. Im Projekt ist vorgesehen, das Management, die Mitarbeiter und die Kunden des Unternehmens zu befragen und eine Unternehmensphilosophie zu entwickeln. Abschließend wird ein integriertes Managementprogramm formuliert und umgesetzt.

Um den Wissenstransfer zwischen Forschung und Praxis sicherstellen zu können, wird das Projekt zum Einen in Kooperation mit dem Zertifizierungsunternehmen „Bureau Veritas Quality International (BVQI)“ aus Hamburg durchgeführt, und ein Mitarbeiter des Forschungsteams ist Mitglied im Deutschen Institut für Normung (DIN).

Zum Anderen beinhaltet die Projektkonzeption eine umfangreiche Kommunikation mit allen relevanten Gruppen der Fachöffentlichkeit (Mitarbeiter im Umwelt- und Qualitätsmanagement, Geschäftsführer zertifizierter Unternehmen, Berater, Zertifizierer, normgebende Institutionen, Wissenschaftler). Folgende Instrumente sollen dazu genutzt werden:

- **Workshops/Tagungen**: Neben dem Workshop am 04.04.2000, der den Anlass für diese Veröffentlichung gebildet hat, sind weitere Workshops und zwei Tagungen zur Mitte und zum Ende des Projektes geplant, um die Forschungsergebnisse vorzustellen und darüber zu diskutieren.

- **Schriftliche Expertenbefragungen und Experteninterviews:** Insbesondere in der ersten Projektphase sollen empirische Erhebungen darüber Aufschluss geben, wie die Experten die vom Institut formulierten Probleme und Lösungsansätze beurteilen.
- **Veröffentlichungen:** Speziell für das Forschungsprojekt wurde eine neue Schriftenreihe IMS eröffnet, in der regelmäßig die Projektfortschritte, theoretisch-konzeptionelle Überlegungen, Ergebnisse empirischer Befragungen oder auch Diplomarbeiten veröffentlicht werden. Darüber hinaus werden Fachaufsätze und Buchbeiträge verfasst. Schließlich sollen die Projekterkenntnisse in Dissertationen und Habilitationen des Instituts Einzug halten.
- **Internet:** Ab Juni 2000 wird das Projekt auf einer eigenen Internetseite “<http://www.ims-research.de>” präsent sein. Ziel ist es, eine Informations- und Kontaktbörse für alle zu schaffen, die sich mit dem Thema IMS beschäftigen. Auf diese Weise soll ein Netzwerk entstehen, welches zudem vom Institut vierteljährlich in einem Newsletter über alle aktuellen Entwicklungen informiert wird. Gegenwärtig gehören bereits ca. 100 Personen zu dem interessierten Kreis.

Schließlich bleibt noch zu erwähnen, dass das Projekt nicht auf Deutschland beschränkt bleibt. Zusätzlich sollen auch in Schweden und Großbritannien Experten befragt und die Perspektiven von IMS überprüft werden. Diese beiden Länder haben sich angeboten, weil Sie bei der Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen bzw. Umweltmanagementsystemen zu den Vorreitern in Europa zählen.

Auch das Netzwerk des Projektes wird nachfolgend grafisch veranschaulicht.

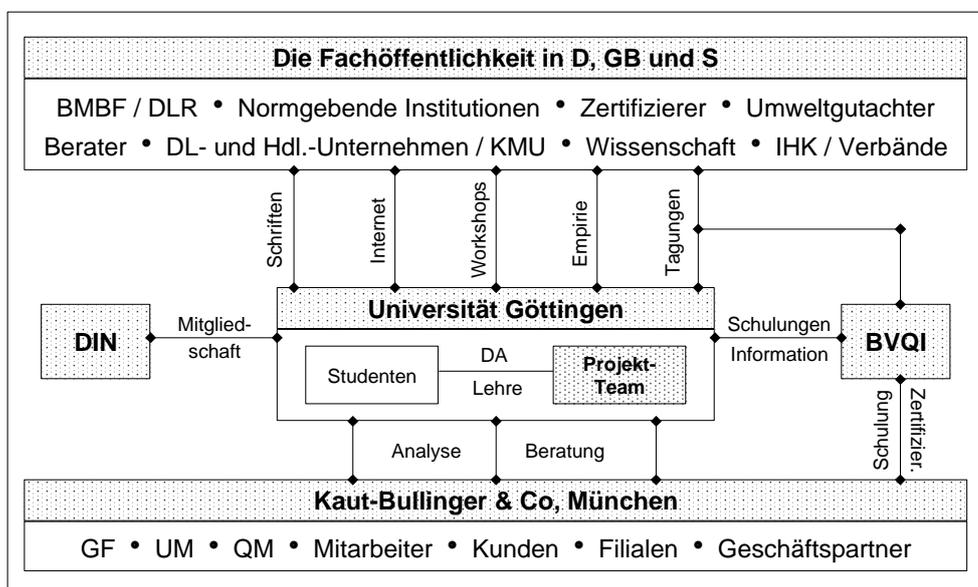


Abb. 6: Das Projektnetzwerk

3.3 Der Zeitplan

Die erste Projektphase dauert bis in das dritte Quartal 2000 und dient der Informationsgewinnung. Vorgesehen ist hier – neben dem bereits durchgeführten Expertenworkshop – insbesondere eine repräsentative Befragung von Experten in Deutschland, Großbritannien und Schweden.

Darauf aufbauend sollen in der zweiten Phase (Ende ca. 1. Quartal 2001) die ersten Entwürfe der beabsichtigten Projektergebnisse erstellt werden. Ziel ist die Erstellung der folgenden vier `Produkte`:

- Grundkonzept IMS
- Integrierte Norm
- Leitfaden Dienstleistung/Handel
- Leitfaden KMU

Diese Entwürfe werden dann in der dritten Phase im Rahmen von Expertengesprächen geprüft und überarbeitet. Die Arbeit im Pilotunternehmen hat bereits im ersten Quartal 2000 mit der Information des Managements und der Mitarbeiter begonnen. Es folgen Managementinterviews, Kunden- und Mitarbeiterbefragung sowie die Erarbeitung einer Prozesslandkarte. Im Herbst 2001 wird dann mit der Umsetzung des IMS begonnen.

Nach Beendigung des Pilotprojektes im 2. Quartal 2002 kann der Abschlussbericht erstellt werden, der aus den oben erwähnten vier Produkten bestehen wird.

Projektbegleitend werden die in 3.2 bereits erwähnten Aktivitäten zur Öffentlichkeitsarbeit und Verwertung entfaltet.

Abbildung 7 zeigt den Zeitplan des Projektes als Balkendiagramm.

| 2000 | | | | 2001 | | | | 2002 | | | |
|---|----|-----|----|------|----|-----|----|------|----|-----------------|----|
| I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV |
| Info.-gewinnung | | | | | | | | | | | |
| Konzepterstellung | | | | | | | | | | | |
| Konzeptevaluation | | | | | | | | | | | |
| Paktische Umsetzung im Pilotunternehmen | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | Abschl.-bericht | |
| Öffentlichkeitsarbeit und Verwertung | | | | | | | | | | | |

Abb. 7: Projektzeitplan

4 Die Expertendiskussion

Um den dargestellten Projektplan einer ersten Expertenanalyse zu unterziehen, hat das Institut für Marketing und Handel am 04.04.2000 einen Workshop durchgeführt. Der Einladung sind 19 Fachleute gefolgt, die sich wie folgt zusammengesetzt haben:

- 4 Umwelt- und Qualitätsbeauftragte aus Handels- und Dienstleistungsunternehmen
- 3 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler
- 9 Berater
- 1 Zertifizierer
- 1 Vertreter vom DIN
- 1 Vertreterin der IHK

Nach einem kurzen Eingangsreferat wurden die Teilnehmer in vier Arbeitsgruppen zu den Themen "Integration", "Normung", "Dienstleistung/Handel" und "KMU" aufgeteilt, in denen anhand von Thesenpapieren die im Abschnitt 2.2 formulierten Probleme von IMS erörtert wurden. Anschließend wurden die Ergebnisse der Arbeitsgruppen im Plenum diskutiert.

In diesem Abschnitt sollen nun die wichtigsten Befunde der Experten zusammengefasst und hinsichtlich ihrer Konsequenzen für das skizzierte Forschungsprojekt hinterfragt werden. Der bisherigen Struktur folgend, geschieht dieses in vier Abschnitten: Konzeptebene, Modellebene, Ebene der Modellspezifikation und Systemebene.

4.1 Diskussion über die Konzeptebene

4.1.1 Inhalte von IMS

In den Überlegungen des zweiten Kapitels wurde bereits angedeutet, dass die existierenden Konzepte zu IMS als Leerstellengerüst aufzufassen sind, welche vom einzelnen Unternehmen jeweils mit Inhalt gefüllt werden müssen.

Prinzipiell kann ein entsprechend vieldimensionales IMS (z.B. Qualität, Umwelt, Soziales, Arbeitssicherheit) dabei als identitätsstiftendes Element einer Unternehmenspositionierung dienen. Durch eine langfristig gesellschaftskonforme Unternehmensentwicklung kann die Akzeptanz bei den unterschiedlichen Anspruchsgruppen gesichert und Kundenbindung aufgebaut werden. Ggf. kann ein Unternehmen dabei den konkreten Forderungen von Anspruchsgruppen voraus sein und als strukturpolitischer Akteur selbst Maßstäbe setzen.

In der Diskussion wurde dabei deutlich, dass für Handels- und Dienstleistungsunternehmen in erster Linie Qualitäts- und mit Abstrichen auch Umweltmanagementsysteme von Bedeutung sind. Dieses gilt zudem stärker für den Business-to-Business-Bereich.

Unternehmen die nur an den Endverbraucher verkaufen bzw. Dienstleistungen für diesen kreieren, haben sich bislang kaum mit dem Aufbau von Managementsystemen auseinandergesetzt.

Bezüglich der Themen "Arbeitssicherheit" und "Gesundheit" wurden darüber hinaus lediglich für die Bereiche Logistik und Lager verschiedene sicherheitsrelevante Fragen gesehen. IMS können hier insofern sinnvolle Dienste leisten, als dass bei einem prozessorientierten Aufbau punktuell relevante Gesundheits- und Sicherheitsaspekte systematisch einbezogen werden können, ohne ein eigenes System dafür aufbauen zu müssen.

Weiterhin wurde festgehalten, dass das Thema "Social-Management" nur für Großunternehmen relevant sei, die die Kompetenz und die Marktmacht besitzen, um derartige Fragen zu bearbeiten und die dafür notwendigen Informationen zu sammeln. Diese Aussagen wurden mit Beispielen aus der Bürobranche und aus dem Bereich der Logistikdienstleister untermauert. Allerdings wurde auch von KMU berichtet, die sich systematisch mit den sozialen Fragen des Leistungsprozesses auseinandersetzen, ohne dafür den Begriff des "Social-Management" zu verwenden.

Schließlich erfolgte noch der Hinweis, dass die Steuerung der Mitarbeiterzufriedenheit als Teil eines "Social-Management" Gefahren in sich birgt. Diskutiert wurde dabei über die Anspruchsinflation, gemäß derer einige Mitarbeiter (Vor-)Leistungen des Unternehmens (z.B. übertarifliche Löhne, freies Essen in der Kantine, Kinderbetreuung) im Laufe der Zeit als selbstverständlich erachten und immer höhere Forderungen stellen. Dieses ist für KMU aufgrund der geringeren finanziellen und personellen Ressourcen ein ernst zu nehmendes Problem.

Die weiterführende Diskussion hat zu dem Ergebnis geführt, dass einem Social-Management eine präzise Begriffsklärung vorangehen muss, da sehr unterschiedliche Problemfelder mit diesem Begriff angesprochen werden können. Dazu gehören beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit, die Gleichberechtigung, Maßnahmen für Behinderte sowie gesellschaftsbezogene Maßnahmen auf lokaler/regionaler Ebene (z.B. Anzahl der Kinderspielplätze) bzw. auf internationaler Ebene (z.B. fair gehandelter Produkte, Kinderarbeit).

Fazit

Gelingt es, ein prozessorientiertes Grundkonzept für ein IMS zu entwickeln, verliert die Frage, welche Inhalte durch das System abgedeckt werden sollen, aus konzeptioneller Sicht an Bedeutung. Je nach den Forderungen der Anspruchsgruppen und dem unternehmensindividuellen Zielsystem können die verschiedenen Dimensionen in höchst unterschiedlicher Breite und Tiefe im IMS berücksichtigt werden, ohne dass das Konzept verändert werden muss.

Empirisch besitzen in Handels- und Dienstleistungsunternehmen insbesondere Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme eine Bedeutung. Wesentliche Einflussfaktoren auf diese Frage sind die Unternehmensgröße und die Zielgruppe (Business-to-Business oder Business-to-Consumer).

Die bislang aus der Wissenschaft vorgelegten empirischen Erkenntnisse legen schließlich den normgebenden Institutionen und der Politik die Aufgabe nahe, dass gerade für endverbrauchergerichtete Handels- und Dienstleistungsunternehmen zusätzliche (kommunikative?) Anreize geschaffen werden müssen, wenn auch hier die Diffusion von Managementsystemen voranschreiten soll.

4.1.2 Zielkonflikte bei der Integration von Managementsystemen

Nicht von allen Diskussionsteilnehmern wurde die Meinung geteilt, dass Zielkonflikte in IMS ein Problem darstellen. So wurde ausgeführt, dass Spannungen nur dann entstehen, wenn beim Aufbau der Systeme Fehler gemacht wurden. Ausgangspunkt dieser Überlegung ist ein umfassender Qualitätsbegriff, der auch ökologische und soziale Fragen beinhaltet. Werden vor diesem Hintergrund die Ziele des Unternehmens formuliert und zu einem konsistenten Zielsystem zusammengefügt, so können keine Gegensätze zwischen Qualität und Umwelt entstehen. In einem IMS werden somit systematisch Kompromisse gefunden und so die Verfolgung gegenläufiger Ziele ausgeschlossen.

Dieser Argumentation wurde allerdings entgegengehalten, dass die theoretisch-deduktive Vorablösung aller Kontroversen nicht möglich ist. In der Unternehmenspraxis entstehen permanent Konflikte zwischen Qualität, Umwelt oder auch Mitarbeiterzufriedenheit bezüglich derer immer wieder Lösungen ausgehandelt werden müssen. Ein wesentlicher Grund liegt in einer zumeist heterogenen Kundenstruktur. Fragen des Umweltschutzes, des Preises oder der Qualität werden im Einzelfall höchst unterschiedlich gewichtet, so dass bei der Beratung oder auch Sortimentsgestaltung immer wieder neu zwischen den unterschiedlichen Zieldimensionen abzuwägen ist. Zuvor formulierte Zielsysteme geben hier allenfalls eine Orientierung, hinterlassen aber große Entscheidungsfreiräume.

Gerade bei der handelsbetrieblichen Sortimentspolitik, in deren Rahmen jährlich hunderte ggf. sogar tausende von Leistungsentscheidungen zu treffen sind, stellt die immer neue Abwägung zwischen Preis, Qualität, Umwelt oder auch sozialen Aspekten den einzelnen Mitarbeiter beinahe täglich vor schwierige Entscheidungen.

Ähnliche Probleme existieren aber auch bei der Logistik und Warenzustellung (Konflikt zwischen Schnelligkeit und Ressourcenverbrauch) oder bei der Gestaltung innerbetrieblicher Prozesse (Konflikt zwischen Mülltrennung und dabei entstehenden Kosten sowie der Mitarbeiterzufriedenheit).

Nicht zu vergessen sind in diesem Zusammenhang unterschiedliche Interpretationsmöglichkeiten von häufig nicht eindeutig formulierten Zielvorgaben. Das Ergebnis sind auch hier Konflikte und die Notwendigkeit von Verhandlungslösungen.

Im Verlauf der weiteren Diskussion konnte dann die in Abschnitt 2.2 bereits geäußerte Vermutung bestätigt werden, dass die beschriebenen Zielkonflikte im Einzelfall überwiegend zu Gunsten von Qualitäts- und Rentabilitätszielen entschieden werden. Dies sollen einige Zitate belegen:

- “Es gibt keine Öko-Ziele, nur kundenorientierte Ziele sind gerechtfertigt.”
- “Wirtschaftlichkeit ist immer oberstes Kriterium; Unternehmen mit Marktmacht können sich Ökologie leisten, kleinere Unternehmen müssen durch Qualität überzeugen.”
- “Die Kunden honorieren Ökologie nicht.”

Fragen der Ökologie oder sozialer Standards werden in konkreten Entscheidungssituationen häufig vernachlässigt, obwohl die Unternehmensziele anders lauten und beispielsweise ein Umweltmanagement existiert.

Fazit

Es sind IMS zu konzipieren, bei denen gesellschaftliche Ziele (z.B. ökologischer oder sozialer Art) nicht nur in der Managementphilosophie verankert werden, sondern es sind auch Mechanismen aufzuzeigen, mit deren Hilfe die immer neu entstehenden Zielkonflikte bei der Systemumsetzung gelöst werden können.

Ein solcher Instrumentenkasten sollte sich neben personalpolitischen Anreizkonzepten insbesondere mit den Möglichkeiten eines integrierten Systemcontrollings befassen. Einen guten und bereits diskutierten Ansatz liefert dabei die Balanced Scorecard (Kaplan/Norton, 1996; Funck/Schinnenburg, 2000, S.213-219).

Darüber hinaus haben die Diskussionen im Workshop gezeigt, dass die Politik, die normgebenden Institutionen sowie die Zertifizierer zur Wachsamkeit aufgerufen sind. Es ist zu vermeiden, dass IMS zukünftig dazu dienen, den jeweiligen Unternehmen u.a. ein grünes und/oder soziales Mäntelchen umzulegen, ohne dass es zu entsprechend nachhaltigen Aktivitäten kommt.

4.1.3 Kooperative Managementsysteme

Zunächst konnte sehr schnell Einigkeit über die hohe und weiter wachsende Bedeutung unternehmensübergreifender Fragen bei der Konzeption und Umsetzung von Managementsystemen erzielt werden.

Als entscheidende Voraussetzung für die sinnvolle Ausgestaltung einzelwirtschaftlicher Managementsysteme wurde dabei der Informationsfluss zwischen den jeweils vor- und nachgelagerten Stufen herausgestellt. Notwendig ist somit die Abstimmung bei zentralen Fragen der einzelnen Managementsysteme. Ob darauf aufbauend gemeinsame Projekte durchgeführt werden oder sogar langfristige vertragliche Vereinbarungen z.B. bezüglich gemeinsamer qualitäts- oder umweltbezogener Aktivitäten fixiert werden, ist vom Einzelfall abhängig zu machen.

Derartigen Wünschen nach Koordination bzw. Kooperationen stehen allerdings entscheidende Hindernisse gegenüber:

Auch hier sind wieder Zielkonflikte zu lösen. Nicht alle potenziellen Partner gehen mit den gleichen Vorstellungen über den Zweck einer Kooperation in eine solche Zusammenarbeit. Darüber hinaus wird es immer zu Diskussionen über die Funktions- und Nutzenverteilungen in einer Kooperation kommen, die gegebenenfalls in Abhängigkeit der Marktmacht entschieden werden.

Weiterhin wurden Fragen der Verlässlichkeit in der Kooperation aufgeworfen. So entstehen Probleme, wenn ein Partner aussteigt und die Lücke gefüllt werden muss. Eine gemeinsame Zertifizierung ist daher nur schwer denkbar.

Schließlich wurde hervorgehoben, dass "kooperative IMS" Forderungen nach mehr Standardisierung beinhalten. Dazu gehören beispielsweise EDV-Anwendungen und die Datenübertragung, aber auch Kriterien der Produkt- und Sortimentsgestaltung oder Instrumente zur Messung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Fazit

Das formulierte Ziel des Projektes, ein Konzept mit stärker kooperativen Elementen zu entwickeln, sollte unbedingt weiterverfolgt werden. Dabei ist zu beachten, dass die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation zu schaffen sind. Erfahrungen mit verwandten Konzepten sollten dabei ausgewertet werden. Insbesondere ist damit das in der Konsumgüterindustrie verbreitete "Efficient Consumer Response (ECR)" angesprochen.

4.1.4 Zwischenergebnis

Durch die Gestaltung eines prozessorientierten Konzepts für ein IMS tritt die Frage der unterschiedlichen Dimensionen (Qualität, Umwelt, Soziales etc.) des IMS in den Hintergrund, da deren systematische Analyse gesichert ist und entsprechende Kriterien je nach Bedarf in das Prozesscontrolling eingebunden werden können.

Die Projektergebnisse müssen dagegen Aussagen zur Lösung von Zielkonflikten sowie zur Gestaltung kooperativer IMS enthalten. Zu diesem Zweck sollen hier die beiden folgenden Forschungsfragen aufgeworfen werden:

- Wie können die inhaltlich zum Teil divergierenden Dimensionen von IMS auf der normativen, strategischen und operativen Ebene des Systems harmonisiert werden?
- Zu welchen Konsequenzen für die Konzeption und Zertifizierung eines IMS führt die unternehmensübergreifende Optimierung von Wertschöpfungsketten im Rahmen von horizontalen, vertikalen und ggf. auch lateralen Kooperationen?

4.2 Diskussion über die Modellebene

4.2.1 Ausdifferenzierung und Integration auf der Modellebene

Gegenwärtig liegen verschiedene Managementmodelle vor, die sich gemäß ihrer Ausrichtung und Herkunft unterscheiden:

- Modelle für verschiedene Teilbereiche (z.B. Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit)
- branchenübergreifende Modelle (z.B. ISO 9001, ISO 14001) vs. branchenspezifische Modelle (z.B. Automobilindustrie: VDA 6.1, QS 9000)
- privatwirtschaftliche Normen (z.B. ISO) vs. Rechtsnormen (z.B. EG-Öko-Audit-Verordnung)
- weltweit gültige (z.B. ISO) vs. regional gültige Standards (z.B. EMAS, BP 8800)
- Modelle mit Fremdbewertungen/Zertifikaten (z.B. ISO, EMAS, SCC, HACCP) vs. Modelle mit Selbstbewertung (z.B. EFQM)

Laufend werden neue Standards entwickelt, die den Anforderungen bestimmter Zielgruppen bzw. Branchen noch besser gerecht werden sollen. Als Beispiel für die Notwendigkeit einer Ausdifferenzierung von Managementmodellen wurde im Rahmen des Workshops der öffentliche Sektor und das Gesundheitswesen genannt. Hier gibt es einen anderen Kundenbegriff, da der Bürger bzw. häufig auch der Patient die Dienstleistung akzeptieren muss (fehlende Konkurrenzsituation). Das in der Entwicklung befindliche Zertifizierungsmodell der KTQ (Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus) sieht vor, Elemente der ISO-Normen, des EFQM-Modells und anderer Verfahren zu einem branchenspezifischen Qualitätsmanagementmodell zu kombinieren (KTQ, 2000, o.S.). Auch für den Handel gibt es mit dem KDS (Kunde–Dienstleister–Service)-System ein neues, kundenorientiertes Qualitätssiegel (KDS, 2000, o.S.).

Im Gegensatz zur weiteren Ausdifferenzierung zeichnen sich im Rahmen der Novellierungen der Managementmodelle für Qualität (ISO 9000:2000) und Umwelt (EMAS II) Ansätze ab, die einen integrierenden Charakter aufweisen. So wird in der EMAS II die ISO 14001 direkt als Bestandteil der neuen Verordnung aufgenommen. In der ISO 9000:2000 werden Stärken anderer Modelle wie EFQM (z.B. Prozessmodelle, Kundenorientierung, Leistungsmessung, Ansprüche von Stakeholdern und Umweltaspekte) übernommen bzw. deutlicher herausgehoben sowie die Kompatibilität zu anderen ISO-Normen verbessert. Einigkeit bestand darin, dass die neue ISO 9000:2000 eine wesentliche Verbesserung darstellt.

Weiterhin wird die gemeinsame Auditierung von Umwelt- und Qualitätsmanagement zukünftig durch die geplante ISO 19011 ermöglicht (ISO, 1999). Der Bericht bzw. der aktualisierte zweite Entwurf als Ergebnis der Tagung des zuständigen Technical Committee im März 2000 in Berlin wird demnächst vorliegen.

Die Zweckmäßigkeit der formalen Integration der vorhandenen Umwelt- und Qualitätsmodelle/-normen durch Erstellung einer eigenen Norm für "Integriertes Management" wurde hingegen skeptisch beurteilt. Als Gründe hierfür wurden genannt:

- die Schaffung eines "Integrationszwangs" für die Unternehmen
- die zu hohe Komplexität insbesondere in Großunternehmen mit Produktionsstätten
- die damit auch steigende Anforderung an die Gutachter, in beiden Teilbereichen kompetent zu sein und qualifiziert zu prüfen. Ein Umstand, der durch Integration weiterer Bereiche (Arbeitssicherheit etc.) noch verschärft würde
- die grundsätzlich verschiedenen Ansätze und Zielrichtung von Modellen bzw. Normen für Qualität (Gewinnmaximierung, Kundenzufriedenheit) und Umwelt (sichere Einhaltung von Rechtsnormen, Senkung der betrieblichen Umweltbelastung)

Die ISO hat die Möglichkeiten einer Integration dieser beiden Norm-Bereiche geprüft. 1997 wurde jedoch entschieden, die Integration nicht mehr weiter zu verfolgen und stattdessen eine größere Kompatibilität der Normen anzustreben (ISO, 1998, S.4).

Allerdings wird auf internationaler Ebene noch die Notwendigkeit zur Erstellung einer ISO-Norm zur Arbeitssicherheit gesehen – ein Ansatz, für den die deutsche Seite keinen Handlungsbedarf sieht. Eine Entscheidung hierzu steht noch aus.

Weitere Verbesserungspotenziale wurden in der Art der externen Prüfung der Unternehmen gesehen. Durch die Prüfungsintervalle von mindestens einem Jahr sind viele Betriebe versucht, nur kurz vor anstehenden Prüfungen formale Kriterien zu aktualisieren. Ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ist so nahezu ausgeschlossen. Häufigere externe Audits könnten eine kontinuierliche Begleitung des Unternehmens durch die Prüfer ermöglichen, was den Charakter der Überprüfungen stärker in Richtung einer Beratung ändern würde. Die Unternehmen wären stärker gezwungen, ihr Management-

system “auf dem Laufenden” zu halten und damit auch zu (be-)leben. Um damit nicht eine Kostensteigerung auszulösen, sollte der zeitliche Aufwand für die einzelnen Prüftermine gleichzeitig reduziert werden.

Fazit

Ob es sich bei der Entwicklung zu immer mehr Modellen um eine wirklich notwendige Differenzierung handelt, ist noch nicht abzusehen. Die Transparenz für den Endverbraucher wird (analog der Siegelschwemme bei der Produktkennzeichnung) dadurch sicher nicht erhöht. Aber auch für Entscheidungsträger, gerade von KMU, wird die Wahl des richtigen Modells nicht einfacher.

Hier ist zu prüfen, inwieweit ein integriertes Managementmodell Vorteile hinsichtlich Transparenz und Anwendbarkeit, insbesondere für kleine und mittlere Handels-/Dienstleistungsunternehmen, aufweisen kann. Dazu muss ein IMS im Sinne einer Effizienzsteigerung einerseits Synergieeffekte auslösen (Wirkung von IMS > Wirkung der Summe der Einzelmodelle) und gleichzeitig flexibel genug sein, um die spezifischen Anforderungen einzelner Branchen und einschlägiger Regelungen, wie sie sich aus den bisher bestehenden Modellen ergeben, zu erfüllen. Ein getrennter Nachweis (Zertifikat) für einzelne Themenbereiche (Qualität, Umwelt, etc.) sollte je nach Anforderungen an das Unternehmen weiterhin möglich sein.

4.2.2 EFQM als Integrationsmodell?

In der Diskussion der Fachöffentlichkeit wird oft von “Reifegraden” zur Einstufung der Unternehmen gesprochen. Dies trifft sowohl für das Qualitätsmanagement (Eversheim, 1997, S.25-31) als auch für das Umweltmanagement (Winter/Butterbrodt, 1998, S.11-19) zu. Die Auswahl von Managementmodellen hängt demnach von der erreichten Stufe ab. Die nachfolgende Abbildung illustriert diese Idee (in Anlehnung an Eversheim, 1997, S.26).

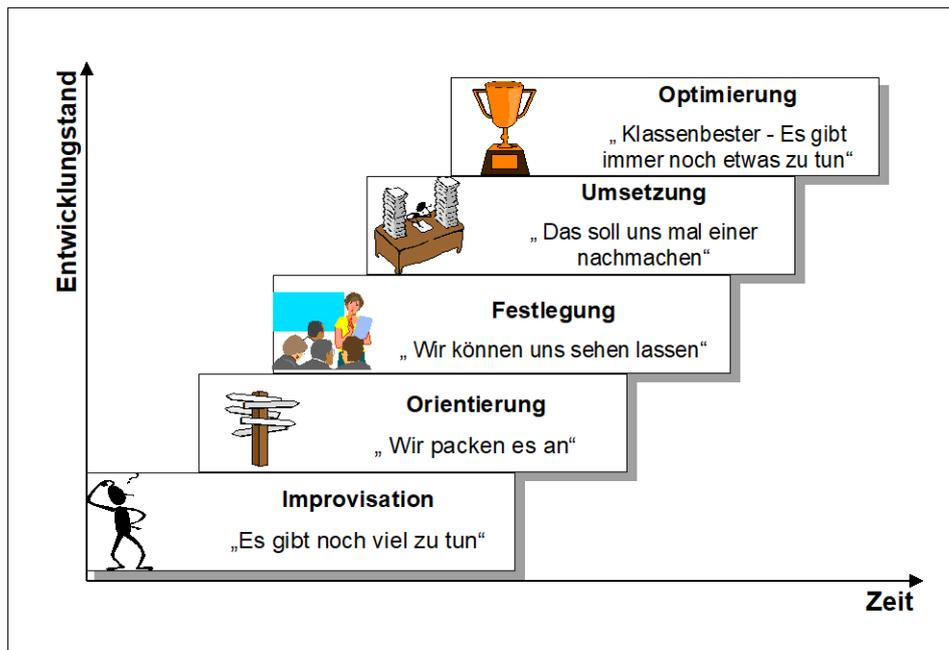


Abb. 8: Reifegrade eines Unternehmens

In diesem Zusammenhang wird häufig die These vertreten, ISO 9000 ff. sei lediglich der Ausgangspunkt („Sprungbrett“) für die Umsetzung des anspruchsvolleren EFQM-Modells. ISO 9000 setze lediglich Mindeststandards fest, eine Qualitätssteigerung sei eher durch das EFQM-Modell zu erreichen. Als Indiz hierfür wird die i.d.R. geringe EFQM-Punktzahl von ISO 9000-zertifizierten Unternehmen genannt. Teilweise wird das EFQM-Modell sogar als ein bereits vorhandenes Integrationsmodell betrachtet.

Mit der novellierten ISO 9000:2000 (ISO, 2000) wird erstmals ein Prozessmodell eingeführt und dabei wurden einige Aspekte des EFQM-Modells (DEC, 9.5.2000, o.S.) aufgenommen. Ein wesentlicher Unterschied der Modelle (siehe Abb. 9 und Abb. 10) bleibt die fehlende, nach außen kommunizierbare Leistungsbeurteilung nach den ISO-Modellen. Die Entwicklung eines unternehmenseigenen Bewertungssystems wird zwar in der ISO 9000:2000 im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses explizit gefordert. Aber bei EFQM wird darüber hinaus eine relative Einstufung in Prozenten durchgeführt, die – trotz der Subjektivität jedes „Notensystems“ – für das Unternehmen Möglichkeiten zur Einschätzung der eigenen Leistung und einer Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen einräumt.

Für den Bereich des Qualitätsmanagements liegen somit durch die oben genannten beiden Modelle umfassende Umsetzungshilfen für Unternehmen vor. Anforderungen an den betrieblichen Umweltschutz (“gesellschaftsbezogene Ergebnisse”) und Arbeitssicherheit (“Personal”, “mitarbeiterbezogene Ergebnisse”) sind im EFQM-Modell ebenso wie in der ISO 9000:2000 implizit enthalten. Für eine detaillierte Ausgestaltung sind aber die einschlägigen Regelwerke (EMAS, ISO 14001, SCC etc.) heranzuziehen. Eine Lösung der unter Pkt. 2.2. dargestellten Probleme – insbesondere der Umgang mit Zielkonflikten – wird damit jedoch nicht automatisch erreicht.

Fazit

Prinzipiell ist sicherlich eine direkte Umsetzung des EFQM-Modells ohne vorherigen Einführung eines Qualitätsmanagements nach ISO 9000 ff. möglich. Beispielhaft sei hier die Ausschreibung eines niedersächsischen Qualitätspreises für den Krankenhausbereich, in dem ISO-Systeme fast nicht vorhanden sind, genannt. Ein funktionsfähiges Qualitätsmanagement nach ISO 9000 ff. stellt aber sicherlich eine Erleichterung auf dem Weg zur “Business Excellence” dar, insbesondere durch die Aufnahme der EFQM-Aspekte in die novellierte ISO 9000:2000. Eine systematische und umfassende Integration anderer Themenbereiche (Umwelt, Arbeitssicherheit etc.) allein auf der Basis des EFQM-Modells wird nur unzureichend gelingen.

4.2.3 (Teil-)Integration für Umweltmanagementmodelle?

Für Umweltmanagementsysteme existieren derzeit zwei konkurrierende Modelle (ISO 14001 und EMAS). Durch die novellierten EG-Öko-Audit-Verordnung (“EMAS II”) wird die explizite Integration der ISO 14001 in die Verordnung versucht. Die Konkurrenzfähigkeit der europäischen Norm soll dadurch verbessert werden, da die Verbreitung von EMAS auf wenige Länder wie z.B. Deutschland begrenzt geblieben ist. Die Wirksamkeit der novellierten Verordnung wurde im Rahmen des Workshops übereinstimmend als gering gesehen. Als Hemmnisse für einen Aufschwung oder gar einen europaweiten Durchbruch für das anspruchsvollere und aufwendigere Öko-Audit wurden genannt:

- Der Deregulierungsumfang als Erleichterung für validierte Betriebe bleibt hinter den anfangs gehegten Erwartungen zurück.
- Aufgrund der geringen öffentlichen Wahrnehmung des Zertifikats durch die Kunden existiert kein Markterfordernis für eine Validierung. Die Erfolgsaussichten des neuen EMAS-Logos sind nur schwer abzuschätzen.
- Durch die zunehmende Globalisierung erscheint die Umsetzung einer internationalen Norm wie ISO 14001 auch für KMU attraktiver.
- Die Fördermittelprogramme (finanzielle Anreize!) laufen aus.

Andererseits erhöht sich der externe Druck zur Einführung eines Umweltmanagements dadurch, dass Großunternehmen (z.B. die Deutsche Telekom) zunehmend den Nachweis eines funktionsfähigen Umweltmanagements von Lieferanten einfordern. Den Unternehmen bleibt dabei die Wahl (ISO 14001 oder EMAS) selbst überlassen. Dass aber auch deutliche interne Vorteile durch Umweltmanagementmassnahmen (Umweltentlastung erzeugt z.B. finanzielle Einsparungen) erreicht werden können, konnte auch im Rahmen der erfolgreichen Durchführung eines Öko-Audits beim Projektpartner Kaut Bullinger & Co gezeigt werden.

Fazit

Falls für das Öko-Audit keine deutlichen Impulse durch stärkere Deregulierung, finanzielle Förderungen oder erhöhte Kundenwahrnehmung (z.B. durch eine europaweite Öffentlichkeitsarbeit für das neue EMAS-Logo) gesetzt werden können, scheint das ISO 14001-Modell die größere Zukunftsfähigkeit zu besitzen.

4.2.4 Zwischenergebnis

Auf Modellebene stehen sich zwei gegenläufige Tendenzen gegenüber – einerseits die Zunahme branchenspezifischer Modelle und andererseits die Angleichung verschiedener Modelle und damit verbunden indirekt eine Integration (EFQM/ISO 9000:2000, EMAS/ISO 14001). Nicht vorhanden ist ein Grundmodell für das betriebliche Management, das die flexible Integration verschiedener Teilaspekte erlaubt. Ein solches Integrationsmodell kann sich für große Industrie-Unternehmen als zu komplex erweisen. Für KMU kann aber hierdurch eine Handlungsgrundlage zur effektiven Umsetzung von Managementmodellen in das betriebseigene Managementsystem geschaffen werden.

Folgende Ziele der Forschung können folglich benannt werden:

- Ist ein grundsätzliches Integrationsmodell denkbar oder gibt es prinzipielle Hemmnisse (z.B. eine zu große Komplexität)?
- Wie sollte ein solches Grundmodell beschaffen sein, um die Vielzahl der Prozesse in einer "Prozesslandschaft" abbilden, Zielkonflikte entscheiden und Synergieeffekte ohne Senkung des Niveaus für Teilbereiche auslösen zu können?
- Wie kann man die betriebliche Umsetzung des Modells effektiv gestalten (z.B. durch ein Stufenmodell, angepasst an den Reifegrad des Unternehmens)?
- Wie kann man die Leistungen des Unternehmens für die einzelnen Teilbereiche bewerten und vergleichbar machen (Selbstbewertung und/oder Fremdbewertung)?
- Wie sinnvoll kann die Fassung eines Modells "integriertes Management" als zertifizierbare (ISO-)Norm für KMU sein? Oder sollten die Teilaspekte auch weiterhin einzeln nachgewiesen und zertifiziert werden?
- Wie kann man bereits auf Modellebene die externe und interne Kommunikation verankern, so dass Erfolge und Ziele des Unternehmens bei Kunden und Mitarbeitern transparent gemacht werden?

4.3 Diskussion über die Modellspezifikation „Dienstleistung/Handel“

Auf Grund der kurzen Lebensdauer immaterieller Leistungen, die sich in besonderer Weise durch die Entwicklung hin zur heutigen digitalen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft ergeben hat, stehen Dienstleistungs- und Handelsunternehmen unter einem sehr hohen Innovationsdruck. Dieser Anforderung steht das empirische Phänomen gegenüber, dass insbesondere Handelsunternehmen, aber auch eine Vielzahl von Dienstleistungsunternehmen der “old economy” keine ausreichenden Anstrengungen unternehmen, die Kundenwünsche zu analysieren und neue Angebote zu kreieren. Die vorhandenen Innovationsquellen werden nicht systematisch ausgeschöpft. Eine Beobachtung, die von den Experten einhellig geteilt wurde.

Aus diesem Grund stand folgende Frage im Mittelpunkt der Expertendiskussion: Können zertifizierte Managementsysteme die Innovationskraft von Handels- und Dienstleistungsunternehmen stärken?

4.3.1 Begriffliche Grundlagen

Um über das genannte Problemfeld sachgerecht diskutieren zu können, muss eine gemeinsame Terminologie gefunden werden

Zunächst ist der Begriff der Innovation differenzierter zu betrachten: Zu unterscheiden sind hier echte Innovationen (d.h. originäre Produkte oder Dienstleistungen, die es in diese Form bisher überhaupt nicht gab), quasi-neue Leistungen (d.h. neuartige Produkte oder Dienstleistungen, die aber an bereits existierende Leistungen anknüpfen) und me-too-Leistungen (d.h. nachempfundene bzw. nachgeahmte Produkte) (Becker, 1998, S.156).

Bei einer ausschließlichen Betrachtung von Handels- und Dienstleistungsunternehmen ergibt sich die Besonderheit, dass diese immaterielle Produkte erstellen. Speziell bei Handelsbetrieben ist außerdem von Relevanz, dass die Handelsleistung der Ausdruck einer Kombination von materiellen Leistungen (Handelsmarken, Produkte der Hersteller) mit immateriellen Leistungen (z.B. Beratung, Transport) ist. Eine Leistungsinnovation könnte somit Ausdruck neuer Sachleistungen, neuer Dienstleistungen oder einer neuen Kombinationen von Sach- und Dienstleistungen sein (Möhlenbruch/Nickel, 1995, S.108).

Im Kontext der Diskussion sollte darüber hinaus aus der Sicht des Handels ein weiterer Faktor Berücksichtigung finden: Handelsbetriebe sind Produzenten eines besonderen tertiären Gutes: Als Glieder der Distributionskette produzieren sie eigene Märkte, da sie Angebot und Nachfrage auf realen oder virtuellen Marktplätzen zusammenführen. Aus diesem Grund muss bei der Bestimmung des Innovationsgrades einer neuen Handelsleistung auch eine räumliche Abgrenzung des Innovationsbegriffes vorgenommen werden. Innovation ist das, was für innovativ gehalten wird. Der Innovationsgrad ergibt

sich für ein bestimmtes Individuum in seinem persönlichen Umfeld. Das schließt jedoch den Fall nicht aus, dass Individuen in einem anderen Umfeld die Neuartigkeit der Leistung schon früher erkannt haben (Hausschild, 1997, S.16).

Diese Differenzierung ist bei gegebener Wettbewerbssituation umso sinnvoller, weil besonders im Handelsbereich eine reine Profilierung über Sortimente auf Grund der Austauschbarkeit der Produkte und des verschärften Preiskampfes immer schwieriger wird. Eine Unique Selling Proposition (USP) kann daher eher durch innovative Dienstleistungen im lokalen bzw. regionalen Konkurrenzumfeld erreicht werden.

4.3.2 Determinanten der Innovationskraft

Eine schwerwiegende Ursache für reduzierte Innovationskraft ist die mangelnde Anpassungsfähigkeit aber auch Bereitschaft der Unternehmen zum Lernen. Als Haupteinflussfaktor auf die Innovationskraft wurde von den Teilnehmern jedoch die Qualifikation und Motivation der Unternehmensleitung isoliert. Eigentümergeführte Unternehmen erscheinen dabei im Vergleich zu managementgeführten Unternehmen benachteiligt, da häufig jede Form der Unternehmensentwicklung explizit vom Eigentümer angestoßen werden muss.

Diese Schlussfolgerung ist jedoch nicht mit der Aussage zu verwechseln, dass mittelständische und damit auch traditionell familiär geprägte Handels- und Dienstleistungsunternehmen per se weniger innovationskräftig sind. Im Gegenteil erscheinen diese auf Grund ihrer Unternehmensgröße sogar potenziell flexibler als Großunternehmen zu sein, und sind damit in der Lage, sich insbesondere veränderten Bedingungen auf lokalen und regionalen Märkten schneller anpassen zu können. Dies führt soweit, dass KMU z.T. bei der Umsetzung innovativer Ideen schneller sind als die an Unternehmensgröße überlegene Konkurrenz. Großunternehmen allerdings können nicht selten von Innovationsimpulsen profitieren, die sie auf den unterschiedlichen Auslandsmärkten sammeln.

Wie sich im Rahmen des Gesprächsverlaufs ergab, üben in diesem Zusammenhang zwei weitere Aspekte maßgeblichen Einfluss auf die Innovationskraft aus: zum Einen die Risikobereitschaft eines Unternehmens und zum Anderen die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Das überzogene Sicherheitsbestreben der Banken blockiert teilweise den Fortschritt, so dass nicht vorhandenes Risikokapital zum K.O.-Kriterium bei der geplanten Umsetzung innovativer Ideen werden kann. Dieses Problem ist für KMU vordringlicher als für Großunternehmen.

In diesem Zusammenhang sollte man daher eine Differenzierung nach kapitalintensiven (z.B. Neue Ladeneinrichtung) und weniger kapitalintensiven Innovationen (z.B. Sensibilisierung des Personals) vornehmen. Dabei besteht z.T. eine substitutive Beziehung zwischen dem Einsatz von Kapital und Personal.

Fazit

Es wurden drei wesentliche Determinanten der Innovationskraft isoliert: die Qualifikation der Unternehmensleitung, die Risikobereitschaft und die Finanzkraft. Dabei bietet sich bei weitergehenden Analysen insbesondere eine Differenzierung nach der Kapitalintensität der geplanten Innovation sowie nach der Unternehmensgröße an.

4.3.3 Innovationsbarrieren

Wie eingangs bereits herausgestellt wurde, ist in der Praxis die Fähigkeit zur Generierung von Innovationen zu wenig ausgeprägt, wobei hier insbesondere die "echten Innovationen" angesprochen sind. Viele Unternehmen neigen dazu, „zu kopieren, anstatt zu kapieren“. Wo liegen die Ursachen dieser fehlenden Innovationskraft?

Die von den Experten zu dieser Frage eingebrachten Erfahrungen sollen in diesem und dem nächsten Abschnitt mit Hilfe des Konzepts "Wissensmanagement" strukturiert werden, da letztlich alle entscheidenden Argumente die Aufgabenbereiche der Wissensgenerierung und der Wissensnutzung betreffen.

Mangelhafte Wissensgenerierung, insbesondere in KMU

Von den Experten wurde bemängelt, dass der Kunde als wichtigste Quelle bei der Suche nach Innovationen von den Handels- und Dienstleistungsunternehmen noch nicht ausreichend berücksichtigt wird. Es wird nach der Maxime gehandelt: „Der Kunde ist König, aber wer will schon Monarchie?“

Am Beispiel des Beschwerdemanagements wurde die Problematik verdeutlicht: Dem Verbraucher wird nämlich in aller Regel signalisiert, dass eine offene Artikulation der Unzufriedenheit gegenüber dem Unternehmen unerwünscht und wenig erfolgsversprechend ist. Somit bleiben dem Kunden nur die Alternativen „Abwanderung“ oder "Inaktivität" (Schwendt/Funck, 1998, S.6). Die Handels- und Dienstleistungsunternehmen schließen daraus ihrerseits von der niedrigen Beschwerderate fälschlicherweise auf zufriedene Kunden.

Kundenbeschwerden als Quelle für Kundeninformationen werden damit ebenso verkannt wie der Einfluss des Kundenkontaktpersonals auf die Vermittlung einer Vertrauensbasis und damit auf die Kanalisation von Unzufriedenheit (Kaapke/Hudetz, 1999, S.8).

Besondere Probleme bei der Wissensgenerierung weisen dabei die KMU auf: Es wird sehr häufig keine systematische Markt- oder Konkurrenzforschung betrieben. Die notwendige Distanz zum operativen Tagesgeschäft wird nicht geschaffen. Teilweise geht es sogar nur um die Frage des reinen Überlebens. Resultat ist eine mangelnde Anpassung der Marktleistung an die Bedürfnisse der Konsumenten.

Dieser Frage wurde von den Workshopteilnehmern eine hohe Bedeutung beigemessen, da eine Vielzahl der Dienstleistungs- und Handelsunternehmen mittelständisch strukturiert ist und somit unter den beschriebenen Mängeln leidet.

Mangelhafte Wissensnutzung, insbesondere bei Großunternehmen

Die Wissensverteilung in Großunternehmen von der Unternehmensspitze ausgehend nach unten ist zu stark hierarchisch ausgerichtet. Besonders in filialisierten, Unternehmen (zentrale Führung, dezentrale Leistungserstellung) kommt erschwerend hinzu, dass die regional oder lokal vorhandenen Marktkenntnisse häufig ungenutzt bleiben. Nicht selten haben die jeweiligen Entscheider in den Zentralen über Monate oder sogar Jahre keinen direkten Kundenkontakt gehabt oder eine Filiale besucht.

Des Weiteren wird in diesen Unternehmen noch zu sehr in Funktionsbereichen und Abteilungen gedacht. Ein vernetztes und übergreifendes Verknüpfen der vorhandenen Informationen findet zu selten statt. Zu fordern ist deshalb, dass filialisierte Großunternehmen ihre Wissensbasis als Erfolgsfaktor begreifen und daraus systematischer innovative Leistungen generieren.

Veranschaulicht wurde die geschilderte Problematik anhand von zwei Beispielen: am Markt für Finanzdienstleistungen und an der Hotelbranche.

Der Finanzdienstleistungsmarkt wird von großen Marktteilnehmern beherrscht. Diese sind traditionell konservativ geprägt, sicherheitsorientiert, wenig offen und dadurch träge. Regionale oder lokale Kundenwünsche werden zwar in den Filialen erkannt, finden aber keine Konsequenzen im Leistungsangebot.

In der Hotelbranche gibt es im Vergleich dazu einen höheren Anteil mittelständischer Unternehmen, die flexibler und kundenorientierter sind, d.h. stärker auf die individuellen und durch lokale Besonderheiten geprägten Bedürfnisse des Kunden eingehen.

Fazit

Zentrale Hürden bei der erfolgreichen Suche nach Innovationen sind (insbesondere in KMU) die unzureichende Wissensbasis sowie (insbesondere in Großunternehmen) die nicht ausreichend kultivierte Wissensnutzung. Die Unternehmen wissen weniger als sie könnten und Nutzen das vorhandene Wissen nicht ausreichend.

4.3.4 Zertifizierte Managementsysteme als Innovationstreiber

Als Einstieg in die Diskussion ist zunächst die in Abschnitt 2.1 vorgenommene begriffliche Unterscheidung zwischen einem Managementsystem und einem Managementmodell zu betonen: Jedes Managementsystem eines Unternehmens muss zufriedene Kunden hervorbringen. Modelle, wie z.B. die ISO 9001: 2000, können Wege dahin aufzeigen.

Dazu wurde allerdings kritisch angemerkt, dass besonders die hinter den Qualitätsnormen stehenden Ideen nicht neu sind („Alter Wein in neuen Schläuchen“). Vielmehr handele es sich um eine komprimiert Zusammenfassung von „guten Managementpraktiken“, die in dieser Form schon seit Jahrzehnten bekannt sind. Ist dieses Wissen in einem Unternehmen bereits vorhanden, bzw. kann es aus anderen Quellen generiert werden, so ist der Einsatz einer Norm nicht notwendig. Ihr Nutzen hängt nach Meinung der Teilnehmer somit stark vom Entwicklungsstand des jeweils betrachteten Unternehmens ab (siehe dazu auch Abschnitt 4.2).

Darüber hinaus wurde im Gesprächsverlauf deutlich, dass die Außenwirkung z.B. eines ISO 9001- oder ISO 14001-Zertifikates besonders im Handels- und Dienstleistungssektor gering ist. Während im Handel – zumindest im Business-to-Business-Bereich – von Seiten der Industrie oder des Großhandels Zertifikate z.T. gefordert werden, haben sie sowohl in Handels- als auch in Dienstleistungsunternehmen im Kontakt zum Endverbraucher nahezu keine Relevanz. Letzteres liegt hauptsächlich daran, dass der durchschnittliche Kenntnisstand des Verbrauchers in Bezug auf Zertifikate gegenwärtig gering ist (Funck/Alvermann/Schwendt, 2000). Insofern liegt also eine Form von Informationsasymmetrie vor. Da das Wissen der Öffentlichkeit jedoch einer Dynamik unterliegt, wird in der Fachöffentlichkeit davon ausgegangen, dass sich diese Unterschiede zukünftig nivellieren werden.

Trotz dieser Ergebnisse, die z.T. begründen, warum normbasierte Managementsysteme und deren Zertifizierung in Handels- und Dienstleistungsunternehmen auf geringere Akzeptanz stoßen als im industriellen Bereich, wurde ihrem Einsatz von den Mitgliedern der Diskussionsrunde ein deutlicher Nutzen zugesprochen. Ein zertifiziertes Managementsystem könnte demnach die oben aufgezeigten Innovationsbarrieren in zweierlei Hinsicht beseitigen helfen:

1. **Wissengenerierung:** In den Normen wird zunächst eine umfangreiche Ist-Analyse gefordert. Ist ein System dann umgesetzt und wird es am Leben erhalten, so kann es einem Unternehmen in sich wandelnden Umfeldbedingungen Stabilität geben. Diese Stabilität kommt zustande, indem die im Managementsystem verankerten Grundprinzipien (i.S.v. ISO 9001:2000 z.B. „Umfeld- und Kundenorientierung“) das Unternehmen zwingen, sich mit veränderten Rahmenbedingungen auseinander zu setzen und auf diese Weise systematisch seine Wissensbasis auszubauen.

2. **Wissensnutzung:** Ein normgerechtes System, in dem die Ideen der Kundenorientierung sowie der kontinuierlichen Verbesserung umgesetzt werden, bietet Hilfestellungen beim Umgang mit der sich ständig erneuernden Wissensbasis, da für die notwendigen Reaktionen strukturierte Abläufe vorgegeben werden. Darüber hinaus wird mehr Transparenz geschaffen und Schnittstellenprobleme bezüglich des Informationsaustausches werden aufgedeckt.

Fazit

Zertifizierte Managementsysteme können die Innovationskraft von Handels- und Dienstleistungsunternehmen stärken, da sie sowohl bezüglich der Wissensgenerierung als auch bezüglich der Wissensnutzung wichtige Hilfestellungen geben. Ob und in welchem Umfang dies geschieht, hängt aber in jedem Fall von der unternehmensindividuellen Nutzung vorhandener Managementmodelle ab.

4.3.5 Zwischenergebnis

Wissensmanagement ist die Achillesferse des Handels- und Dienstleistungssektors. Die unzureichende Nutzung des Leistungsfaktors "Information" (Funck, 1998, S.37-38) wird dadurch zum wichtigsten Innovationshemmniss in diesen Unternehmen.

Notwendig ist ein Perspektivenwechsel im Management. Das gesamte unternehmerische Umfeld, ist in die Überlegungen zum Wissensmanagement einzubeziehen, um eine Kombination aus ressourcenorientiertem Ansatz (Inside-out-Perspektive) und marktorientiertem Ansatz (Outside-in-Perspektive) zu erreichen (Liebmann/Foscht, 1999, S.18).

Ziel der Forschung muss es vor diesem Hintergrund sein, einen Beitrag zu einer erhöhten Lernbereitschaft und -fähigkeit in Handels- und Dienstleistungsunternehmen zu leisten. Im Rahmen des Projektes müssen in diesem Zusammenhang folgende vertiefende Forschungsfragen geklärt werden:

- Wie laufen Innovationsprozesse in Handels- und Dienstleistungsunternehmen ab, und welche Determinaten gilt es dabei zu beachten? Welchen Einfluss üben die hohe Personalintensität und die Integration des Kunden in diesem Zusammenhang aus?
- Wie können in Handels- und Dienstleistungsunternehmen systematisch Ideen für innovative Leistungen gewonnen werden?
- Wie können die so gefundenen Ideen in dezentral geführten Unternehmen umgesetzt und ggf. an regionale/lokale Besonderheiten angepasst werden?
- In welcher Weise können zertifizierbare (integrierte) Managementsysteme zu einer solchen strukturierten Ideengenerierung und -umsetzung beitragen?

4.4 Diskussion über die Systemebene

Insbesondere die Berater und Systembeauftragten haben im Workshop naturgemäß aus ihren reichhaltigen Praxiserfahrungen berichtet. Daraus lassen sich drei Kernprobleme ableiten, die bei der Umsetzung von IMS in Unternehmen zu beachten sind und die hier mit den Stichworten “Organisation”, “Systembeatmung” und “Umsetzungsprobleme im KMU” umschrieben werden sollen.

4.4.1 Die Organisation des IMS

Im Mittelpunkt der Diskussion über die organisatorische Verankerung von IMS in Unternehmen stand die Rolle des Systembeauftragten.

Konsens bestand zunächst darin, dass einzelne Personen als “Treiber” von Verbesserungsprozessen bei der Implementierung eines Managementsystems fungieren müssen, da der Systemerfolg sonst generell in Frage gestellt werden muss. Diese Person(en) sollte(n) dabei in jedem Fall der Geschäftsleitung angehören, damit das Projekt die notwendige Akzeptanz erhält. Zudem wurde herausgestellt, dass Fragen der Qualitäts- und Umweltpolitik auch aus sachlichen Gründen von der Unternehmensführung zu verantworten sind.

Allein mit der Zuordnung dieser Themen zu einem Ressort ist es aber noch nicht getan. Die Kultur des Unternehmens und damit eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg der Reorganisation wird entscheidend dadurch geprägt, dass die Leitung die proklamierten Ziele auch vorlebt und sich beispielsweise an konkreten Aktionen und Projekten persönlich beteiligt.

Zumindest während des Systemaufbaus ist dann eine weitere Person bzw. Abteilung mit den laufenden Aufgaben zu betrauen. Empfohlen wurde eine Stabstelle der Geschäftsleitung, die den jeweiligen Instanzen in der Linie (z.B. Abteilungsleiter) in einzelnen Fragen auch weisungsbefugt sein sollte. Es handelt sich also um keine reine Stabstelle, da auch Leitungsfunktionen übernommen werden sollen.

Daran anschließend folgte eine Diskussion über das Kompetenzprofil eines **Beauftragten** für ein **integriertes Managementsystem (BIM)**. Es wurde sehr schnell deutlich, dass hier hohe fachliche, soziale und methodische Anforderungen zu stellen sind, da nicht nur ein umfangreiches Fachwissen (z.B. rechtliche Bestimmungen, Kenntnis der Normung/Zertifizierung) und Methodenwissen (z.B. Projektplanung, Zufriedenheitsmessungen) erforderlich ist, sondern auch die Mitarbeiter im Betrieb überzeugt, möglichst sogar begeistert werden müssen.

Es wurde herausgestellt, dass der BIM auf den Goodwill der Mitarbeiter und auf persönliche Beziehungen im Unternehmen angewiesen ist, wenn er/sie erfolgreich arbeiten will.

Erforderlich erschien aus diesen Gründen eine Teamlösung. Entweder sollten in einer Abteilung die Aufgaben auf verschiedene Schultern verteilt werden – genannt wurde z.B. die Abteilung “Organisation/EDV” – oder es sollten aus allen Teilen des Unternehmens Mitarbeiter für entsprechende Projektgruppen gewonnen werden.

Kontrovers wurde weiterhin die Frage diskutiert, ob im Zuge der stärkeren Prozessorientierung von Managementsystemen und -modellen nicht auch Prozessbeauftragte bestimmt werden sollten und die Idee eines Systembeauftragten nicht überholt sei. So wurde aus einer Spedition berichtet, die Prozessgruppen abgegrenzt und einen entsprechenden Prozessverantwortlichen bestimmt hat.

Als Gegenargumente wurden hier aufgeführt, dass zumindest ein Systembeauftragter erforderlich ist, der den Gesamtüberblick behält. Außerdem seien viele Prozesse viel zu kurzlebig, um diese organisatorisch zu verankern.

Abschließend wurde noch das Zusammenspiel zwischen den Systembeauftragten und Beratern diskutiert. Dabei wurde deutlich, dass es noch an fundierten und systematischen Analysen zur Einbindung von Beratern beim Aufbau und der Pflege eines IMS mangelt.

Fazit

Die Zuständigkeit und Verantwortung für den Aufbau und die Pflege von IMS sollte immer bei der Geschäftsführung liegen. Werden Aufgaben an einen Managementbeauftragten delegiert, so ist dieser mit ausreichenden Entscheidungsvollmachten auszustatten. Aufgrund des heterogenen und anspruchsvollen Aufgabenrahmens eines BIM, sollte die Arbeit einer Abteilung übertragen oder im Rahmen von Projektgruppen auf mehrere Schultern verteilt werden. Perspektivisch ist es denkbar, dass Prozessbeauftragte benannt werden und der BIM lediglich die Koordination aller Tätigkeiten übernimmt.

Forschungsbedarf besteht bei der Frage nach der sinnvollen Zusammenarbeit des BIM und den in der Regel eingeschalteten Beratern.

4.4.2 Die Systembeatmung

Wurde ein Managementsystem aufgebaut und zertifiziert, ergibt sich häufig das Problem, dass die entsprechenden Anstrengungen spürbar nachlassen und keine Verbesserungsprozesse angestoßen werden.

Es wurde deshalb gefordert, einen Instrumentenkasten für die systematische “Systembeatmung” zu entwickeln, mit dessen Hilfe die über das Zertifikat hinausgehenden Ziele eines IMS dauerhaft erreicht werden können. Als Beispiele für derartige Instrumente wurden genannt: Information der Mitarbeiter (insbesondere Transparenz über die eigentliche Zwecke des Systems), Definition operationalisierter Ziele für Prozesseigner

und deren Kontrolle, Ausstattung der Mitarbeiter mit den notwendigen Entscheidungsfreiräumen und Ressourcen, Erfolgsbeteiligungen.

Sehr kontrovers wurde in diesem Zusammenhang die Frage der Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeitermotivation diskutiert. So wurde aus der Praxis die Erfahrung eingebracht, dass sich viele Mitarbeiter, die insbesondere mit Aufgaben im operativen Tagesgeschäft betraut sind (z.B. Lagerarbeiter) – ungeachtet aller theoretischer Erkenntnisse – häufig gar nicht motivieren lassen und letztlich kein Interesse an der Firma oder an übergeordneten Zusammenhängen zeigen. Handlungsleitend sind hier in erster Linie persönliche Einkommensinteressen und der Wunsch nach mehr Freizeit.

Hier werden Fragen des Menschbildes und menschlicher Antriebskräfte aufgeworfen, die angesichts der in den Unternehmen auftretenden Probleme sehr ernst zu nehmen sind. Die diesbezüglichen Theorien sind entsprechend zu hinterfragen.

Aufgeworfen wurde schließlich die Frage nach der Beziehung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. Neuere Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass zufriedene Mitarbeiter nicht unbedingt zu zufriedenen Kunden führen. Empfohlen wird deshalb in Abhängigkeit der Situation sogar, dass Mitarbeiter über eine dosierte Unzufriedenheit zu besonderen Leistungen motiviert werden sollten (Schwetje, 1999; Meffert/Schwetje, 2000, S.109-140).

Hinzu kommt hier das Problem, dass Anreizsysteme auch zu Anspruchsinflation führen können und dadurch nicht mehr finanzierbar sind.

Fazit

Das Zertifikat sollte nicht das Ende, sondern der Anfang des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses sein. Notwendig ist deshalb ein Instrumentarium zur Systembeatmung in dessen Mittelpunkt der Mitarbeiter stehen sollte. Zu bedenken ist dabei, dass nicht alle Mitarbeiter gleichermaßen motivierbar sind und dass auch das Problem der Anspruchsinflation entstehen kann. Zudem sind die genauen Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit zu analysieren.

4.4.3 Umsetzungsprobleme in KMU

In der politischen Diskussion und der Literatur herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass KMU für eine Gesellschaft einen außerordentlich hohen Nutzen bieten. Mugler schreibt z. B., dass KMU pluralistische Gesellschaftsordnungen stabilisieren, da sie zahlreiche und auch sehr unterschiedliche Arbeitsplätze bieten (Mugler, 1998, S.38 ff.). So bilden KMU 80% aller Lehrlinge aus und stellen 68% aller Arbeitsplätze in Deutschland (Hirche, 1998, S.6). Außerdem wird ihnen eine höhere Kundenorientierung und das Vorantreiben des technischen Fortschritts in bestimmten Teilen zugeschrieben. Neben diesen positiven Effekten von KMU für eine Volkswirtschaft werden aber auch

vielfältige KMU-spezifische Probleme in der Literatur und der öffentlichen Diskussion betont. So werden die allgemeinen finanziellen Schwierigkeiten und somit geringe Ausgleichsmöglichkeiten bei Fehlentscheidungen, schwache Positionen auf den Beschaffungsmärkten, hohe Arbeitsbelastung von Unternehmenseigentümern und Mitarbeitern, mangelnde strategische Ausrichtung, geringe Attraktivität auf den Arbeitsmärkten und ein unzureichendes Wissenmanagement als Probleme und Nachteile von KMU beschrieben (Pfohl, 1997, S.19 ff.). Aus diesen Gründen ist es nötig und sinnvoll, Möglichkeiten und Konzepte aufzuzeigen bzw. zu entwickeln, wie die Probleme und Nachteile von KMU gelindert bzw. beseitigt werden können. Es ist zu untersuchen, inwiefern auf Normen basierte Managementsysteme, z. B. Qualitäts-, Umwelt- und Sozial-Managementsysteme bzw. die Integration dieser Systeme, die besonderen KMU-Schwächen beseitigen können ohne die KMU-Stärken zu mindern.

4.4.3.1 Begriffliche Abgrenzungsprobleme

Gleich zu Beginn der Diskussion ist das Problem der Definition von KMU aufgetreten. Was sind kleine und mittlere Unternehmen? Bei der Sichtung der betriebswirtschaftlichen Literatur kann festgestellt werden, dass hierzu eine fast unüberschaubare Anzahl von Definitionsversuchen existiert, es jedoch weder eine allgemein anerkannte Abgrenzung noch eine Legaldefinition gibt. (Schon 1962 hat Gantzel über 190 KMU-Definitionen nachweisen können. Gantzel, 1962, S.293 ff.). Die zur Definition von KMU herangezogenen Indikatoren können dabei in zwei Klassen – qualitative und quantitative – unterteilt werden. Zu den qualitativen Indikatoren gehören u.a. die rechtliche Selbständigkeit des Unternehmers, die erwerbswirtschaftliche Führung, das Erbringen individualisierter, differenzierter Leistungen entsprechend der Kundenwünsche, die Vereinigung des Unternehmers, Kapitalgebers und Leiters in einer Person, räumlich begrenzte Tätigkeiten, ein geringer Formalisierungsgrad, die Dominanz persönlicher Kontakte zwischen Mitarbeitern und Unternehmer und das Fehlen einer einheitlichen Unternehmensplanung (Pleitner, 1981, S.21; siehe dazu auch Haake, 1987, S.20; Clasen, 1992, S.17 ff.). In der Literatur häufig genannte quantitative Kriterien sind: Mitarbeiteranzahl, Umsatz, Bilanzsumme, Kapitaleinsatz, Ausbringungsmenge, Kostenstruktur und Marktanteil (Haake, 1987, S.13; siehe dazu auch Lemcke, 1998, S.39; Lux, 1996, S.9 f.). Von der EU-Kommission wurde 1996 folgende Empfehlung ausgesprochen (Mugler, 1998, S.31; siehe dazu auch Meyer, 2000, S.170; Großmann, 1998, S.8.):

| Unternehmensgröße | Beschäftigte | Umsatz (in ECU) | Bilanzsumme (in ECU) |
|-------------------|--------------|-----------------|----------------------|
| kleinst | < 10 | --- | --- |
| klein | < 50 | max. 7 Mio. | max. 5 Mio. |
| mittel | < 250 | max. 40 Mio. | max. 27 Mio. |

Abb. 11: Kriterien zur Abgrenzung von KMU

Bei den mittleren Unternehmen kommt noch einschränkend hinzu, dass mindestens 75% des Kapitals nicht von einem Großunternehmen gehalten werden dürfen.

Es ist auffällig, dass die Mehrzahl der Autoren die Schwierigkeiten einer umfassenden Definition des Begriffs KMU anführen. Wegen seiner leichten Zugänglichkeit und der Tatsache, dass er den gesamten Betrieb und nicht nur Teilprozesse erfasst, hat der Indikator Mitarbeiter dabei als meist alleiniges Abgrenzungskriterium eine dominierende Rolle in Praxis und Theorie inne.

Aber gerade für Handels- und Dienstleistungsunternehmen ist dieses Vorgehen nicht zielführend. Die Leistungserstellung in Handels- und Dienstleistungsunternehmen, man denke z.B. an ein Hotel oder an eine Unternehmensberatung, ist im Gegensatz zu Industrieunternehmen, z.B. Automobilproduktion, außerordentlich personalintensiv. Deswegen ist es irreführend, wenn die Einstufung dieser Unternehmen in kleine, mittlere oder große Unternehmen nur aufgrund der Mitarbeiteranzahl erfolgt.

Ähnlich verhält es sich mit dem Umsatz und der Bilanzsumme. Wenn man den Umsatz als Kategorisierungskriterium nutzt, dann erscheinen Handelsunternehmen auf Grund ihrer warenvermittelnden Funktion in der Wertschöpfungskette sehr viel größer als vergleichbare Industrieunternehmen. Dadurch entsteht die Gefahr, dass in Wissenschaft, Politik und Praxis falsche Schlußfolgerungen bezüglich der Beurteilung und Behandlung dieser Unternehmen gezogen werden. Gleiches gilt für das Kriterium „Bilanzsumme“, die durch aufgelaufene „Lagerbestände“ erhöht wird, ohne dass Wertschöpfungsprozesse damit verbunden sind. Noch schwerwiegender sind die Verzerrungen der Bilanzsumme z.B. bei Banken.

4.4.3.2 Reorganisation mit Hilfe von Managementsystemen

Auf Normen basierten Managementsystemen wird aus Praxis und Theorie häufig vorgeworfen, dass nach ihrer Einführung die Unternehmen an Flexibilität und schneller Entscheidungsfähigkeit einbüßen und der Führungsstil bürokratischer wird. Wenn diese Aussagen zuträfen, würden KMU mit normenbasierten Managementsystemen einige ihrer Wettbewerbsvorteile verlieren. Diesen Vorwürfen wurde aber von den Experten widersprochen, es wurde vielmehr das Gegenteil behauptet. Den Grund sieht man in der Tatsache, dass gerade in KMU häufig sehr bürokratische Systeme bestehen, da nur

äußerst selten Unternehmensstrukturen und –prozesse reorganisiert werden. Die Konsequenz davon sind langwierige und wenig nutzbringende Unternehmensabläufe. Daraus wurde gefolgert, dass gerade durch die Einführung eines normenbasierten Managementsystems KMU eine hohe Flexibilität, eine hohe Entscheidungsfähigkeit und einen unbürokratischen Führungsstil erhalten. Hierfür ist es allerdings notwendig, dass die Unternehmensleiter bereit sind, Entscheidungen zu delegieren und somit Teile ihrer Macht abzugeben. Außerdem ist es in KMU aufgrund der engen, persönlichen und häufigen Kontakten mit der Unternehmensleitung besonders wichtig, dass diese die Implementierung und Aufrechterhaltung eines normenbasierten Managementsystems zur „Chefsache“ machen und dieses konsequent vorleben.

Allerdings wurde auch die Befürchtung geäußert, dass der Prozess der Umstellung eine Gefahr für KMU in sich birgt, da langjährige Mitarbeiter Neuerungen häufig skeptisch gegenüberstehen. Durch die Einbeziehung in Form einer umfangreichen Information der Mitarbeiter zu einem möglichst frühen Zeitpunkt können deren Ängste gemindert und ihre Erfahrungen genutzt werden, um ein IMS effizient einzuführen. Des Weiteren ist es unbedingt notwendig, dass die Verfahrens- und Arbeitsanweisungen von den Mitarbeitern verfasst und formuliert werden, da diese zum Einen die Prozesse und deren Schwächen und Verbesserungspotenziale am besten kennen und zum Anderen die Mitarbeitermotivation und deren Involvement auf diese Art und Weise am stärksten steigt. Dafür ist es allerdings nötig, dass die Mitarbeiter nur auf freiwilliger Basis eingebunden werden. Außerdem muss immer gewährleistet sein, dass ein unternehmensindividuelles Qualitäts-, Umwelt oder integriertes Managementsystem entwickelt und nicht das Unternehmen den Normen angepaßt wird.

In diesem Zusammenhang wurde bekräftigt, dass Mitarbeiter aus KMU nicht mit der Einführung eines integrierten Managementsystems überfordert wären, da z. B. von Unternehmensseite die Meinung vertreten wurde, dass dessen Implementierung nur geringfügig Mehraufwand bedeuten würde als die Einführung eines einzelnen normenbasierten Managementsystems.

Fazit: Eine Reorganisation auf Basis eines normenbasierten Managementsystems bietet eine gute Möglichkeit für KMU ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern, indem verkrustete Strukturen überwunden und KMU-typische Stärken ausgebaut werden. Bei der Implementierung und der Aufrechterhaltung eines Managementsystems ist allerdings auf eine strikte Mitarbeiterinformation und -einbeziehung zu achten und die 100%ige Unterstützung von der Unternehmensleitung nötig.

4.4.3.3 Dokumentation von Managementsystemen in KMU

Einer der häufigsten Kritikpunkte an normenbasierten Managementsystemen ist deren zu aufwendige und innovationshemmende Dokumentation. Gerade für KMU erwachsen daraus Schwierigkeiten, da der zeit- und personalintensive Nachweis des Systems die Unternehmensflexibilität mindert und hohe Kosten verursacht. Dieses gilt insbesondere, weil eine aufwendige Dokumentation in KMU auf Grund der dort üblichen kurzen Kommunikationswege keinen großen Nutzen verspricht.

Dem ist entgegen zu halten, dass die Optimierung und Standardisierung von Abläufen und Prozessen zentrale Ziele von Managementsystemen darstellen. Die Dokumentation, also die Festschreibung der Unternehmensprozesse in Handbüchern, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen, unterstützt dieses und beugt Wissensverlusten vor. Zu verhindern ist aber, dass die Dokumentation die Organisation lähmt. Sie sollte vielmehr die Funktion der Erinnerung und Orientierung erfüllen. Aus diesem Grunde ist es besonders wichtig, dass sie den Unternehmensgegebenheiten angepaßt wird. Deswegen können auch keine allgemeinen Aussagen bezüglich des Detaillierungsgrades gemacht werden. Es muss so ausführlich wie nötig und so wenig wie möglich dokumentiert werden.

Fazit: KMU müssen eine „schlanke Dokumentation“ erlernen und umsetzen können. Dabei ist besonderes Augenmerk auf Möglichkeiten der elektronischen Dokumentation zu legen.

4.4.3.4 Einsatz externer Berater

Es ist für KMU möglich, normenbasierte Managementsysteme mit oder ohne externe Berater zu implementieren. Allerdings verläuft der Aufbau von Managementsystemen nach Meinung der in der Arbeitsgruppe teilnehmenden Unternehmensberater mit Hilfe externer Beratern schneller und kostengünstiger. Die Umsetzungszeit könne bis zu 50% verkürzt werden. Außerdem müssen die Mitarbeiter nicht so viel Arbeitszeit in den Managementsystemaufbau investieren, so dass sich die Gefahr eines verzögerten oder sogar abgebrochenen Umstrukturierungsprozesses aufgrund des dominierenden Tagesgeschäftes verringert. Dieses Argument ist aus zwei Gründen besonders für KMU sehr schwerwiegend: Erstens können sich in KMU aufgrund der knappen personellen Ressourcen im Gegensatz zu Großunternehmen nicht ganze Stellen oder sogar Teams bzw. Abteilungen mit der Implementierung von normenbasierten Managementsystemen beschäftigen. Zweitens ist in KMU häufig ein geringeres Qualifikationsniveau bezüglich normenbasierter Managementsysteme anzutreffen. Es besteht auch die Möglichkeit, dass externe Berater die Geschäftsleitung besser vom Nutzen von normenbasierten Managementsystemen überzeugen können, und Sie können als „unabhängige“ Personen in schwierigen Situationen zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern vermitteln.

Es ist in diesem Zusammenhang aber wichtig, dass Berater die unternehmensindividuellen Bedingungen beachten und nicht versuchen, aufgrund von in KMU besonders knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen ein „Standardqualitäts- bzw. -umweltmanagementsystem“ umzusetzen.

Um die finanzielle Belastung zu mindern, können Pool- bzw. Gruppenberatungen durchgeführt werden, so dass die Beratungskosten von mehreren Firmen gemeinsam getragen werden. Allerdings wurde berichtet, dass das Interesse von KMU an Gruppenberatungen sinkt, da häufig zu große Unterschiede (Branche, Unternehmenskultur etc.) zwischen den Firmen bestehen und somit sehr firmenspezifische Anforderungen an die Beratung gestellt werden und die Lerneffekte durch die unternehmensübergreifenden Workshops nur gering sind. Außerdem verbringen Unternehmensberater bei diesem Beratungstyp relativ wenig Zeit in den Unternehmen, so dass viel „interne“ Zeit für die Einführung des Managementsystems benötigt wird.

Fazit: In KMU tragen externe Berater maßgeblich zur effizienteren Implementierung von normenbasierten Managementsystemen bei, da diese nicht in das dominierende Tagesgeschäft eingebunden sind. Es muss aber immer gewährleistet werden, dass das Managementsystem die Besonderheiten eines jeden KMU beachten und keine Standardmanagementsysteme eingeführt werden. Die finanziellen Belastungen können u. U. durch Pool- bzw. Gruppenberatungen gemindert werden.

4.4.4 Zwischenergebnis

Bezüglich der Umsetzung von Managementsystemen in Unternehmen konnten folgende für das Projekt relevante Forschungsfragen definiert werden:

Organisation

- Welchem Anforderungsprofil muss ein BIM entsprechen?
- Wie ist ein BIM in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens zu integrieren?
- Zu welchen Konsequenzen für die Aufbau- und Ablauforganisation führt die Einführung eines prozessorientierten IMS?
- Wie sollte die Zusammenarbeit zwischen dem BIM und dem Systemberater ausgestaltet sein? Wer übernimmt welche Aufgaben, und wie kann ein systematischer Kompetenztransfer erfolgen?

Beatmung

- Welche Instrumente können zur Systembeatmung genutzt werden?
- Welche Möglichkeiten bestehen, um auch intrinsisch nicht motivierbare Mitarbeiter aktiv in den Aufbau und die Pflege des Systems einzubinden?

- Zu welchen Konsequenzen führen die neueren Forschungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Hinblick auf den Aufbau und die Beatmung eines IMS?

KMU

- Wie kann der Begriff der kleinen und mittleren Unternehmen unter Beachtung der Anforderungen unterschiedlicher Branchen bzw. verschiedener Positionen in der Wertschöpfungskette definiert werden?
- Welche Besonderheiten müssen KMU-spezifische Umsetzungskonzepte für IMS aufweisen?
- Welche Vor- und Nachteile resultieren aus dem Einsatz externer Berater?
- Anhand welcher Kriterien kann unternehmensindividuell die Effektivität und Effizienz von externen Beratern überprüft werden?

5 Zusammenfassung und Konsequenzen für das Forschungsprojekt

Das Feedback der Experten hat das Forschungsprogramm des Projektes in seinen Grundzügen bestätigt. Davon ausgehend wurden aber neue Fragen aufgeworfen und Hinweise auf notwendige Differenzierungen gegeben. Die am Ende der jeweiligen Abschnitte im vierten Kapitel aufgeführten Forschungsfragen zeugen von dem reichhaltigen Output des Workshops.

Die für das Team bedeutendsten Impulse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Die Möglichkeiten einer systematischen Verankerung von Zielkonflikten und deren Lösung in IMS sollten geprüft werden.
- Die Idee des Designs kooperativer Managementsysteme ist zukunftsweisend.
- Das EFQM-Modell sollte noch deutlicher als bisher als “Benchmark” für die Entwicklung eines integrierten Managementmodells genutzt werden.
- Die Bedeutung des Wissensmanagements für den Innovationsprozess in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen sollte noch stärker gewürdigt werden.
- Die Einbindung des Systembeauftragten in die Aufbau- und Ablauforganisation sowie dessen Zusammenarbeit mit Beratern ist auf den Prüfstand zu stellen.
- Es sollte ein Instrumentarium zur Systembeatmung entwickelt werden.
- Für den Objektbereich “Handel/Dienstleistung” ist eine problemgerechte Definition von KMU zu finden. Darauf aufbauend sind Hilfestellungen für die Einführung von IMS in KMU zu formulieren.

6 Ein ungewöhnlicher Vergleich

Als Abschluss der Diskussion wurde von Prof. Treis spontan eine Idee aufgegriffen, die zum besseren Problemverständnis bzw. zu denkbaren Lösungsansätzen anregen sollte. Ob diese Idee Grundlage für ein klassisches Benchmarking sein könnte? Folgen Sie den Assoziationen und urteilen Sie selbst.

Religiöse Ideen, etwa das Christentum, der Islam oder der Hinduismus dienen der langfristigen Orientierung von Menschen und eröffnen handlungsleitende Kraft für die Gestaltung eines harmonischen Zusammenlebens. So betrachtet sind sie den hier diskutierten **Konzepten** (wie beispielsweise TQM) vergleichbar.

Die Zahl der religiösen Ideen, im Laufe von Jahrhunderten entstanden, ist groß, ebenso wie die Anzahl der – allerdings in kurzen Abständen entwickelten – Managementkonzepte. Hoffentlich gelingt auf diesem Bereich eine Integration rasch und zielführend – ohne Streit zwischen den Machtzentren sowie ohne langwierige, scharfe Debatten auf Konzilen und Enzykliken.

Auf der **Modellebene** könnten die zehn Gebote als Normen anzgesehen werden. Kurz und klar wurden immer wieder neu zu interpretierende Richtlinien formuliert, die einerseits eine Begrenzungswirkung für Verhaltensspielräume postulieren; andererseits höchste Freiheitsgrade für kreative Gestaltung eröffnen. Aktive Hilfestellung geben die Pastoren, Bischöfe oder auch der Papst, die die zehn Gebote im Sinne der Bibel und der kirchlichen Lehre auslegen. So hofft man, die breite Masse zu einem prinzipientreuen, konfliktfreien, gemeinwohlorientierten, gemeinsamen Leben zu ertüchtigen. Vergleiche wären anzuregen zu ISO-Normen, interpretierenden Kommentaren oder Monographien – aber auch zu Leitfäden bzw. Handbüchern mit konkreten Hinweisen für die praktische Umsetzung von Managementmodellen. Mancher mag mit guten Gründen allerdings einwenden: Derartige Vergleiche mit der Bibel seien eher Häresie; folglich für den Erkenntnisfortschritt wenig hilfreich.

Auf der realen **Systemebene** könnten unter Umständen folgende Hinweise nutzbar sein: Bestandteil des christlichen Glaubens ist nach den Verfehlungen von Eva und Adam im Paradies, dass Menschen sich stets bemühen sollten, die zehn Gebote einzuhalten – keineswegs selten Menschen jedoch der Versuchung erliegen und sündigen. Diese Situationen sind der alltäglichen Managementpraxis auch dann nicht fremd, wenn eine Zertifizierung erfolgt ist. Normverstöße sind im irdischen Leben (bedauerliche) Realität. Was ist dagegen zu tun?

Die katholische Kirche fordert ihre Gläubigen zu täglicher persönlicher Gewissenserforschung auf. Es wäre für den Erfolg eines Managementsystems sicherlich zielführend, wenn dieser Gedanke für Manager und Mitarbeiter Vorbild sein könnte – gleichsam wie ein täglicher Check für Qualität, Zufriedenheit und Ökologie.

In Abständen fordert die katholische Kirche von ihren Gläubigen eine Beichte – eine freiwillige, ernsthafte und offene Auseinandersetzung mit guten und schlechten Taten, die es vor einem Dritten – dem Pastor als Stellvertreter Christi – in geheimer Aussprache zu bekennen gilt. Zur individuellen Läuterung und um weiteren Selbstzweifeln über die eigene Fehlbarkeit vorzubeugen, erteilt der Pastor demjenigen, der ernsthafte Vorsätze zur Besserung verspricht, Sündenvergebung als Ausdruck des übergeordneten Lebensbewältigungsprinzips „Gnade“. Sind Parallelen zum Prozess der Zertifizierung sichtbar?

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Unternehmen durch häufige Gewissensforschung anzuregen, ist sicherlich sinnvoll. Wären die Audits und Präsentationen vor dem Zertifizierer mit der Beichte vergleichbar? Zumindest in einem Punkte nicht: Beichte ist anonymes Eingeständnis von Fehlverhalten, dessen Inhalte geheim bleiben. Audits und Zertifizierungen dienen der Erreichung von Management- und Unternehmenszielen. Die Öffentlichkeit ist zu informieren, die Mitarbeiter sind zu motivieren. Ebenso wenig kann durch das Zertifikat eine Absolution erteilt werden. Gegebenenfalls auferlegte Bußen, hier in Form finanzieller Strafen, zielen in eine andere, vor diesem Hintergrund wohl richtigere Richtung. Deshalb sollte ein über Jahrhunderte von der katholischen Kirche eingesetztes Instrument nicht aufgegriffen werden: Der Ablass, d.h. das Freikaufen von Sünden – praktiziert vor allem von reichen Gläubigen. Dies wäre eine Entwürdigung von Qualitäts- und Umweltzielen.

Mögen diese Überlegungen Manager und Mitarbeiter ermutigen, ihre Verantwortung zu erkennen und ihrem geschärften Gewissen folgend weise Umsetzungsentscheidungen zu treffen.

7 Literaturspiegel zum Thema

Nachfolgend findet der interessierte Leser Literaturhinweise zum Thema IMS. Sie wurden gegliedert nach den Themen "Grundlagen", "Besonderheiten in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen" und "Besonderheiten KMU". Aufgeführt sind Bücher, ausgewählte Buchbeiträge und Fachaufsätze sowie Arbeitspapier und Umsetzungsleitfäden.

Die Liste wird regelmäßig aktualisiert und kann ab Juni 2000 auf der Internetseite "<http://www.ims-research.de>" abgerufen werden.

7.1 Integriertes Management

Bücher

Adams, H.W.

Integriertes Management System für Sicherheit und Umweltschutz: Generic Management System, München, Wien 1995.

Baumgarten, H.; Stabenau, H.; Steger, U.; Zentes, J.

Qualitäts- und Umweltmanagement logistischer Prozessketten, Bern u.a. 1998.

Becker, E.

Entwicklung eines Managementsystem-Modells – Integration von Qualitäts-, Umweltschutz- und Arbeitsschutz-Aspekten unter besonderer Beachtung der europäischen und deutschen Rechtslage, Aachen 1997.

Binner, H.F.

Integriertes Organisations- und Prozessmanagement, München 1997.

Bleicher, K.

Das Konzept integriertes Management, Visionen – Missionen – Programme, 5. Aufl., Frankfurt, New York 1999.

Block, M.R.; Marash, I.R.

Integrating ISO 14001 into a Quality Management System, Milwaukee 1999.

Culley, W.C.

Environmental and Quality Systems Integration, Boca Raton 1998.

Enzler, S.

Integriertes prozessorientiertes Management, Berlin 2000.

Gomez, P.; Müller-Stewens, G.; Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.)

Entwicklungsperspektiven eines integrierten Managements, Bern, Stuttgart, Wien 1999.

Kohstall, T.

Integriertes Managementsystem: Grundlagen und Einführung, Bochum 1997.

Pischon, A.

Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin, Heidelberg, New York 1999.

Reglin, B.

Managementsysteme, München 1993.

Schwaninger, M.

Managementsysteme, Frankfurt, New York 1994.

Schwerdtle, H.

Prozessintegriertes Management – PIM, Berlin 1999.

Shegezzi, H.D.

Integriertes Qualitätsmanagement, Das St. Galler Konzept, München, Wien 1996.

Tetté, M.

Einheitliches Managementsystem für Qualität, Arbeitssicherheit und Umweltschutz, München 2000.

Weka-Fachverlag (Hrsg.)

Integrierte Managementsysteme – erfolgreiche Umsetzung betriebsspezifischer Anforderungen - Loseblattsammlung – Augsburg 2000.

Zuckermann, A.

International Standards Desk Reference, New York 1997.

Fachaufsätze/Buchbeiträge**Ahsen, A. v.**

Qualitäts- und Umweltschutz-Controllinginstrumente, in: Die Betriebswirtschaft, Nr. 6, 1999, S.748-762.

Dyllick, T.

Von der Debatte EMAS vs. ISO 14001 zur Integration von Managementsystemen, in: UmweltWirtschaftsForum, Heft 1, 1997, S.3-9.

Schwerdtle, H.; Bräunlein, R.

Qualität und Umweltschutz aus der Perspektive eines integrierten Managementsystems, in: UWF, Nr. 4, 1996, S.77-82.

Arbeitspapiere/Leitfäden**Clausen, J.; Steinfeldt, M.; Frieser, O.**

Leitfaden für den Aufbau eines integrierten Managementsystems für Lebensmittelverarbeiter, IÖW-Schriftenreihe 132/98, Berlin 1998.

Felix, R.; Pischon, A.; Riemenschneider, F.; Schwerdtle, H.

Integrierte Managementsysteme, Ansätze zur Integration von Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagementsystemen, IWÖ-Diskussionsbeitrag, Nr. 41, St. Gallen 1997.

Hessische Landesanstalt für Umwelt (Hrsg.)

Leitfaden Integrierte Managementsysteme, HLFU-Schriftenreihe - Umweltplanung, Arbeits- und Umweltschutz, Heft 240, Wiesbaden 1997.

Rödl & Partner (Hrsg.)

Das offene Managementsystem, Nürnberg 1997.

SNV (Hrsg.)

Leitfaden zur Integration von Umwelt- & Qualitätsmanagementsystem, Schriftenreihe des SNV, Nr. 4, 1998.

Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.)

Integrierte Managementsysteme in Handwerksbetrieben - Leitfaden zur Einführung, Düsseldorf 1999.

7.2 Besonderheiten des Qualitäts- und/oder Umweltmanagements in Handels- und Dienstleistungsunternehmen

Bücher

Birkhofer, B.

Zertifizierung mittelständischer Handelsunternehmen nach ISO 9000ff., Göttingen 1996.

Becker, B.

Zertifizierung von Qualitätsmanagement-Systemen im Einzelhandel. Eine Institutionenökonomische Analyse der ISO-9000 Normenfamilie und Ableitung von Gestaltungsempfehlungen für ihre Revision, Frankfurt 1999.

Bruhn, M.

Qualitätsmanagement im Handel, Bern, Stuttgart, Wien 1997.

Bruhn, M.

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, Berlin, Heidelberg 2000.

Deppisch, C.G.

Dienstleistungsqualität im Handel, Wiesbaden 1997.

Eversheim, W. (Hrsg.)

Qualitätsmanagement für Dienstleister, Berlin, Heidelberg 1997.

Eversheim, (Hrsg.); Jaschinski, C.; Reddemann, A.

Qualitätsmanagement für Non-Profit-Dienstleister, Berlin, Heidelberg 1997.

Funck, D.; Schinnenburg, H.

Umweltmanagement im Handel, Frankfurt 2000.

Grimberg, B.

Umweltorientiertes Management im Handel, Egelsbach 1998.

Niemann, H.; Illgen, R.; Hansen, M.

Qualitätsmanagement im Handel, Heidelberg 1997.

Oppermann, R.

Marktorientierte Dienstleistungsinnovation, Göttingen 1998.

Russo, C.W.R.; Russo, T.C.

Interpreting ISO 9000 for Services, New York 1998.

Schimmelpfeng, L.; Henn, S. (Hrsg.)

UmweltManagement für Handel, Banken und Versicherungen, Taunusstein 1999.

Schwendt, S.; Funck, D.

Das Beschwerdemanagement als Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems im Handel – Vorschläge für eine Zertifizierung nach den Normen DIN-ISO-9000 ff. unter besonderer Berücksichtigung des Normelementes 4.18 (Schulung), Göttingen 1998.

Thienel, A.

Professionelles Qualitätsmanagement in Dienstleistungsunternehmen, Berlin, Wien, Zürich 1997.

Wolf, S.

Kundenbindung durch Qualitätsmanagement im Handel, Göttingen 1997.

Fachaufsätze/Buchbeiträge**Arretz, M.**

Umweltmanagement im Otto Versand, in: Schimmelpfeng, L.; Henn, S. (Hrsg.): Umwelt-Management für Handel, Banken und Versicherungen, Taunusstein 1999, S.70-79.

Funck, D.

Die ökonomische Effizienz ökologischer Lernprozesse im Handel, in: Schimmelpfeng, L.; Henn, S. (Hrsg.): UmweltManagement für Handel, Banken und Versicherungen, Taunusstein 1999, S.55-69.

Hansen, U.; Pollmann, B.; Korpiun, M.

Qualitätsmanagement im Einzelhandel, in: Backhaus, K.; Günter, B.; Kleinaltenlamp, M.; Plinke, W.; Raffée, H.: Marktleistung und Wettbewerb, Wiesbaden 1997.

Staak, A.; Kratz, W.

Das Umweltmanagementsystem „EG-Umwelt-Audit“ in der Tourismusbranche, in UWF, Nr. 1, 2000, S.52-56.

Wandmacher, S.; Bloser, M.

Integriertes Managementsystem in kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen, in: UWF, Nr.2, 1999, S.45-49.

7.3 Besonderheiten des Qualitäts- und/oder Umweltmanagements in KMU

Bücher

Großmann, A.

Flexibles Qualitätsmanagementsystem für kleine und mittlere Unternehmen, Kassel 1998.

Jenner, F.

Umweltbewußtes Management für Klein- und Mittelunternehmen (KMU) der Güterproduktion, Bern, Stuttgart, Wien 1996.

Fachaufsätze/Buchbeiträge

Funck, D.; Alvermann, A.; Schwendt, S.

Managementzertifikate in KMU – Marketingstrategische Konsequenzen und kommunikative Nutzung, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000, München 2000.

Wandmacher, S.; Bloser, M.

Integriertes Managementsystem in kleinen und mittleren Dienstleistungsunternehmen, in: UWF, Nr.2, 1999, S.45-49.

Arbeitspapiere/Leitfäden

Bayrisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie

Integriertes Qualitäts- und Umweltmanagement: ein Leitfaden für kleinere und mittlere Unternehmen, München 1999.

Meuche, T.

Handlungshilfe zur Einführung eines integrierten Managementsystems unter Berücksichtigung der Anforderungen kleiner und mittlerer Unternehmen, Wiesbaden, HfU-Bibliothek, 1999.

O.V.

Managementsysteme mit integriertem Arbeitsschutz in Ländern der EU: Analyse und Bewertung ihrer praktischen Eignung unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen für KMU: Expertenworkshop vom 12/13.02.1999, Bremerhaven 1999.

Röpenack, A. v. (Hrsg.)

Öko-Audit in kleinen und mittleren Unternehmen – Erfahrungsberichte aus 74 deutschen Unternehmen im Rahmen des Euromanagement-Umwelt-Pilotprogramms der Europäischen Union – Schlußfolgerung für die Revision der EG-Öko-Audit-Verordnung, IÖW-Schriftenreihe Nr. 125/97, Berlin, 1998.

Westkämper, E., Mai, C., Kaumanns, W.

Umfassendes Qualitätsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen: Eine empirische Studie, Stuttgart 1998.

8 Literaturverzeichnis

Becker, J. (1998)

Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen und operativen Marketing-Managements, 6. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München.

Bleicher, K. (1999)

Das Konzept integriertes Management, Visionen – Missionen – Programme, 5. Aufl., Frankfurt, New York.

Blessin, B. (1998)

Innovation und Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Europäische Forschungsstelle für den Ländlichen Raum (EFLR), Stuttgart-Hohenheim.

Clasen, J. P. (1992)

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Krisenfall – Ein unternehmerorientiertes Konzept des Turnaround Managements als Option der Krisenbewältigung, Bamberg.

DEC (2000)

Deutsche EFQM Center (Hrsg.), www.deutsche-efqm.de, 9. Mai 2000

Eversheim, W. (Hrsg.):

Qualitätsmanagement für Dienstleister, 1997, Berlin - Heidelberg.

Felix, R.; Pischon, A.; Riemenschneider, F.; Schwerdtle, H. (1997)

Integrierte Managementsysteme, Ansätze zur Integration von Qualitäts-, Umwelt—und Arbeitssicherheitsmanagementsystemen, IWÖ-Diskussionsbeitrag, Nr. 41, St. Gallen.

Funck, D. (1998)

Das Leistungsfaktorsystem als Quelle für Innovationen im Handel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1998/99 – Innovationen im Handel; Wiesbaden, S.31-51.

Funck, D.; Alvermann, A.; Schwendt, S. (2000)

Managementzertifikate in KMU – Marketingstrategische Konsequenzen und kommunikative Nutzung, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000, München.

Funck, D.; Schinnenburg, H. (2000)

Umweltmanagement im Handel, Frankfurt.

Gantzel, K.-J. (1962)

Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung, Köln, Opladen.

Großmann, K.-J. (1998)

Flexibles Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen, Kassel.

Haak, K. (1987)

Strategisches Verhalten europäischer Klein- und Mittelunternehmen, Berlin, München, St. Gallen.

Hausschild, J. (1997)

Innovationsmanagement, 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, München.

Hirche, W. (1998)

Die ökonomische und ökologische Bedeutung des EG-Pilot-Projektes für KMU, in: v. Röpennack, A. (Hrsg.): Öko-Audit in kleinen und mittleren Unternehmen: Erfahrungsberichte aus 74 deutschen Unternehmen im Rahmen des Euromanagement-Umwelt-Pilotprogramms der Europäischen Union – Schlußfolgerungen für die Revision der EG-Öko-Audit-Verordnung, Berlin.

ISO (1998)

ISO 9000 and 14000 Compatibility, Report to the ISO/TMB by ISO/TAG 12, February 17th 1998, Geneva.

ISO (1999)

Guidelines on Quality and Environmental Auditing, ISO 19011:CD.1, October 1st 1999, Geneva.

ISO (2000)

Qualitätsmanagementsysteme – Forderungen, ISO/DIS 9001:1999, Entwurf Januar 2000, Berlin.

Kaapke, A.; Hudetz, K. (1999)

Identifikation von Innovationspotentialen im Einzelhandel, in: Innovationsmanagement im Einzelhandel, Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 16. Jg., Nr. 1, S.4 – 10.

KDS (2000)

KDS (Kunde-Dienstleister-Service)-Qualitätssystem, www.kds-system.de, 9. Mai 2000

KTQ (2000)

Kooperation für Transparenz und Qualität im Krankenhaus (Hrsg.), <http://www.dgn-internet.de/doc/public/Anbieter/KTQ>, 18. Mai 2000

Lemcke, U. (1998)

Beitrag zur Unternehmensanalyse hinsichtlich einer Produktionsinternationalisierung für kleine und mittlere Unternehmen, Düsseldorf.

Liebmann, H.-P.; Foscht, T. (1999)

Wissensmanagement im Handel, in: Innovationsmanagement im Einzelhandel, Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 16. Jg., Nr. 1, S. 17 - 21.

Lux, W. (1996)

Der Einfluss von Total Quality Management auf die organisatorische Gestaltung von kleinen und mittleren Unternehmen, Bern, Stuttgart, Wien.

Maleri, R (1997)

Grundlagen der Dienstleistungsproduktion, 4. Auflage, Berlin u.a..

Meffert, H.; Schwetje, T. (2000)

Der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit im Handel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1999/00, Wiesbaden, S.109-140.

Meyer, J.-A. (2000)

Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen, München.

Möhlenbruch, D.; Nickel, S. (1995)

Innovationen und Informationsmanagement – Ansatzpunkte zur Entwicklung innovativer Strategien im Einzelhandel, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1995/96: Informationsmanagement im Handel, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel Berlin (FfH) e.V., Wiesbaden, S. 107 – 122.

Mugler, J. (1998)

Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Band 1, dritte überarbeitete Auflage, Wien, New York.

Oppermann, R. (1998)

Marktorientierte Dienstleistungsinnovation, Göttingen.

Pfohl, H.-C. (1997)

Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben, in: Pfohl, H.-C. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 3., neubearbeitete Auflage, Berlin.

Pischon, A. (1999)

Integrierte Managementsysteme für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit, Berlin, Heidelberg, New York.

Schwaninger, M. (1994)

Managementsysteme, Frankfurt, New York.

Schwendt, S.; Funck, D. (1998)

Das Beschwerdemanagement als Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems im Handel – Vorschläge für die Zertifizierung nach den Normen ISO 9000ff. unter besonderer Berücksichtigung des Normelementes 4.18 (Schulung), Göttingen.

Schwetje, T. (1999)

Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen, Wiesbaden.

Shegezzi, H.D. (1996)

Integriertes Qualitätsmanagement, Das St. Galler Konzept, München, Wien.

Winter, G.; Butterbrodt, D. (1998)

Fünf Stufen auf dem Weg zu einer zukunftsfähigen Unternehmensführung, in: Winter, G. (Hrsg.): Das umweltbewußte Unternehmen, 6. Auflage, München, S.11-19.

Das Forschungsteam

Dipl.-Kff. Anke Alvermann

Geb. 1973 in Hannover. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkt: Umwelt- und Qualitätsmanagement im Handel. E-Mail: aalverm@gwdg.de.

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. E-Mail: dfunck@gwdg.de.

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. E-Mail: mmayer@gwdg.de.

Dipl.-Kff. Stefanie Schwendt

Geb. 1972 in Kassel. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkt: Integrierte Managementsysteme, Innovationsprozesse und Wissensmanagement im Handel. E-Mail: sschwen@gwdg.de.

Prof. Dr. Bartho Treis

Geb. 1938 in Trier. Lehrstuhlinhaber am Institut für Marketing und Handel der Universität Göttingen. Forschungsschwerpunkte: Handel, Marketing und Wettbewerbsrecht, Methoden-forschung zum Einsatz betriebswirtschaftlicher Unternehmenssimulationen und Planspielen, Integrierte Managementsysteme in Handels- und Dienstleistungsunternehmen. E-Mail: btreis@gwdg.de.

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

Internet:

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