

## **IMS-Forschungsberichte Nr. 3**

# **Integrierte Managementsysteme im Spiegel einer internationalen Expertenbefragung - Stand und Entwicklung im Handels- und Dienstleistungssektor -**

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

Göttingen 2001

ISBN: 3-925327-65-7

Alle Rechte vorbehalten. © 2001 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  
D-37075 Göttingen



---

# Inhaltsverzeichnis

Seite

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Ziel und Aufbau des Berichts.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Statistik .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Gesamtüberblick .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Unternehmen .....</b>	<b>5</b>
2.2.1 Rechtscharakter .....	5
2.2.2 Tätigkeitsschwerpunkt .....	5
2.2.3 Mitarbeiteranzahl .....	6
2.2.4. Jahresumsatz .....	7
2.2.5 Position der Befragten im Bereich Managementsysteme.....	8
2.2.6 Position der Befragten im Unternehmen.....	8
<b>2.3 Zertifizierer.....</b>	<b>9</b>
2.3.1 Berufserfahrung.....	10
2.3.2 Tätigkeitsbereich .....	11
2.3.3 Kundenstruktur.....	12
<b>2.4 Berater .....</b>	<b>13</b>
2.4.1 Berufserfahrung.....	13
2.4.2 Tätigkeitsbereich .....	14
2.4.3. Kundenstruktur.....	15
<b>2.5 Forschung .....</b>	<b>16</b>

---

<b>3 Fragen an alle Zielgruppen.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Gründe für das Scheitern von Managementsystemen .....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Aufgaben von Beratern und Schulungsunternehmen.....</b>	<b>18</b>
<b>3.3 Managementsysteme und Innovationskraft.....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 Geltungsbereich von Managementsystemen .....</b>	<b>20</b>
<b>3.5 Argumente für Integrierte Managementsysteme .....</b>	<b>20</b>
<b>3.6 Argumente gegen Integrierte Managementsysteme .....</b>	<b>22</b>
<b>3.7 Integrationsbereiche.....</b>	<b>23</b>
<b>3.8 Eigenschaften von Integrierten Managementsystemen .....</b>	<b>25</b>
<b>3.9 Zielkonflikt Kundenzufriedenheit und Ökologie .....</b>	<b>26</b>
<b>3.10 Modelle für IMS.....</b>	<b>27</b>
<b>3.11 IMS-Norm.....</b>	<b>29</b>
<b>3.12 Perspektiven von IMS .....</b>	<b>30</b>
<b>4 Fragen an Unternehmen .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Vorliegende bzw. geplante Managementsysteme .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 Einbindung in Kooperationen.....</b>	<b>34</b>
<b>4.3 Prozessorientierung.....</b>	<b>35</b>
<b>4.4 Umsetzungsstand von IMS .....</b>	<b>36</b>
<b>4.5 Integrierte Systeme.....</b>	<b>38</b>
<b>4.6 Zuständigkeitsbereiche .....</b>	<b>39</b>
<b>5 Frage an Berater, Zertifizierer und Unternehmen (Auditierung) .....</b>	<b>40</b>
<b>6 Frage an Berater und die Zertifizierer (Inhalte von IMS) .....</b>	<b>41</b>

---

<b>7 Fragen an Berater, Zertifizierer und Wissenschaftler .....</b>	<b>43</b>
<b>7.1 Einfluss des Tätigkeitsschwerpunkts der Unternehmen auf die Einführung von Managementsystemen .....</b>	<b>43</b>
<b>7.2 Einfluss der Unternehmensgröße auf die Einführung von Managementsystemen 44</b>	
<b>7.3 Das Prozessmodell der ISO 9001 : 2000 .....</b>	<b>45</b>
<b>7.4 Probleme bei der Umsetzung der ISO 9001 : 2000 .....</b>	<b>46</b>
<b>7.5 Umsetzungsstand Integrierter Managementsysteme .....</b>	<b>47</b>
<b>8 Frage an die Wissenschaftler .....</b>	<b>48</b>
<b>8.1 Theoretische Ansätze als Basis für ein IMS .....</b>	<b>48</b>
<b>8.2 Forschungsfelder und Forschungsbedarf .....</b>	<b>49</b>
<b>9 Zusammenfassung.....</b>	<b>50</b>
<b>10 Fragebogen.....</b>	<b>51</b>
<b>11 Die Autoren.....</b>	<b>60</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur und Rücklaufquote der Untersuchung.....	4
Abbildung 2: Verteilung des Rücklaufs nach Gruppen.....	4
Abbildung 3: Verteilung des Rücklaufs nach Ländern.....	4
Abbildung 4: Rechtscharakter der befragten Unternehmen .....	5
Abbildung 5: Verteilung der Tätigkeitsschwerpunkte.....	6
Abbildung 6: Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen.....	7
Abbildung 7: Jahresumsatz (€) der befragten Unternehmen .....	7
Abbildung 8: Organisatorische Einbindung der Managementbeauftragten.....	9
Abbildung 9: Berufserfahrung der Zertifizierer.....	10
Abbildung 10: Berufserfahrung der Zertifizierer: D und GB im Vergleich .....	10
Abbildung 11: Tätigkeitsbereiche der Zertifizierer .....	11
Abbildung 12: Auditierungsschwerpunkte der Zertifizierer.....	12
Abbildung 13: Unternehmensgrößenverteilung der Zertifiziererkunden .....	12
Abbildung 14: Tätigkeitsschwerpunkte der Zertifiziererkunden.....	13
Abbildung 15: Berufserfahrung Berater .....	13
Abbildung 16: Tätigkeitsbereiche der Berater.....	14
Abbildung 17: Beratungsschwerpunkte.....	15
Abbildung 18: Unternehmensgrößenverteilung der Beraterkunden .....	15
Abbildung 19: Tätigkeitsschwerpunkte der Beraterkunden .....	16

---

Abbildung 20: Gründe für das Scheitern von Managementsystemen .....	17
Abbildung 21: Gründe für das Scheitern differenziert nach Expertengruppen .....	17
Abbildung 22: Managementsysteme und Innovationskraft .....	19
Abbildung 23: Geltungsbereich von Managementsystemen .....	20
Abbildung 24: Argumente für Integrierte Managementsysteme .....	21
Abbildung 25: Gründe für IMS im internationalen Vergleich .....	21
Abbildung 26: Argumente gegen Integrierte Managementsysteme.....	22
Abbildung 27: Gründe gegen ein IMS: deutsche Unternehmen und Zertifizierer im Vergleich .....	23
Abbildung 28: Integrationsbereiche.....	24
Abbildung 29: Bedeutung von Integrationsbereichen in den Unternehmen in D und GB .....	24
Abbildung 30: Eigenschaften eines IMS .....	25
Abbildung 31: Zielkonflikt Kundenzufriedenheit und Ökologie .....	26
Abbildung 32: Lösung von Zielkonflikten im IMS nach Ländern .....	27
Abbildung 33: Eignung von Modellen zur Evaluation von IMS.....	28
Abbildung 34: Bekanntheitsgrade von Managementmodellen.....	28
Abbildung 35: Bekanntheitsgrade der Modelle im Vergleich: Zertifizierer und Unternehmen.....	29
Abbildung 36: Bedeutung einer IMS Norm .....	30
Abbildung 37: Zustimmung/Ablehnung einer IMS Norm im Vergleich .....	30
Abbildung 38: Bedeutung einer IMS Norm .....	31

---

Abbildung 39: Umsetzungsstand einzelner Managementsysteme.....	32
Abbildung 40: Umsetzungsstand im Ländervergleich.....	33
Abbildung 41: Umfang kooperativer Funktionsausübung .....	35
Abbildung 42: Auseinandersetzung der Befragten mit dem Thema Prozessorientierung.....	36
Abbildung 43: Umsetzungsstand von IMS.....	37
Abbildung 44: Inhalte eines IMS.....	38
Abbildung 45: Verantwortliche bei der Einführung eines IMS.....	39
Abbildung 46: Am häufigsten genannte Zuständigkeitsbereiche für IMS .....	40
Abbildung 47: Auditierungsschwerpunkte .....	41
Abbildung 48: Integrationsumfang.....	42
Abbildung 49: Abhängigkeit der Einführung von Managementsystemen vom Tätigkeitsbereich.....	43
Abbildung 50: Probleme bei Einführung abhängig vom Tätigkeitsbereich .....	44
Abbildung 51: Einführung von Managementsystemen nach der Unternehmensgröße .....	44
Abbildung 52: Probleme der Einführung abhängig von der Unternehmensgröße .....	45
Abbildung 53: Eignung der ISO 9001 : 2000 für Handels- und Dienstleistungsunternehmen .....	46
Abbildung 54: Probleme bei der Umsetzung von ISO 9001:2000 .....	47
Abbildung 55: Theoretische Ansätze für IMS.....	48

---

## Abkürzungsverzeichnis

AM	Arbeitssicherheitsmanagement
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BSE	Bovine Spongiform Encephalopathy
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CI	Corporate Identity
D	Deutschland
d.h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
Dipl.	Diplom
Dr.	Doktor
EFQM	European Foundation for Quality Management
EG	Europäische Gemeinschaft
EMAS	Eco Management and Audit Scheme
EQA	European Quality Award
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
€	Euro
GB	Großbritannien
Geb.	geboren
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GL	Geschäftsleitung
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
I.i.P.	Investors in People
i.d.R.	in der Regel
IMS	Integrierte Managementsysteme
Ing.	Ingenieur

ISO	International Organization for Standardization
Kff.	Kauffrau
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Prof.	Professor
QM	Qualitätsmanagement
QS	Quality System
S	Schweden
SA	Social Accountability
SCC	Safety Checklist Contractors
Strat.	strategisch
Tel.	Telefon
TQM	Total Quality Management
UM	Umweltmanagement
VDA	Verband der Automobilindustire e.V.
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

## 1 Ziel und Aufbau des Berichts

Themenzentrierte Managementsysteme haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Immer mehr Unternehmen bauen Qualitäts-, Umwelt- und/oder Arbeitssicherheitsmanagementsysteme auf und lassen diese nach den verschiedenen Normwerken bzw. Managementmodellen prüfen und ggf. auch zertifizieren/validieren. Zu nennen sind hier insbesondere die ISO Normenreihen 9000 (Qualität) und 14000 (Umwelt), die EG-Öko-Audit-Verordnung, das Arbeitssicherheitsmanagementsystem SCC (Safety Checklist Contractors) und das EFQM-Modell mit dem darauf beruhenden European Quality Award (EQA).

In den letzten Jahren hat sich dabei gezeigt, dass der Aufbau und die Pflege separater Managementsysteme in den Unternehmen zu Doppelarbeiten führen, Koordinationsprobleme hervorrufen und eine ganzheitliche Steuerung und Profilierung erschweren. Aus diesen Gründen werden vermehrt Integrierte Managementsysteme (IMS) eingerichtet, die für eine Koordination der Ziele und Aufgaben unterschiedlicher Systeme sorgen sollen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass die Hälfte der Unternehmen, die sich dem Thema „Managementsysteme“ geöffnet haben, über ein IMS verfügen oder zumindest ein solches System planen.<sup>1</sup>

Auffällig ist dabei, dass die genannten Untersuchungen sich fast ausschließlich auf Industrieunternehmen beschränken, die Perspektive der Berater und Zertifizierer außer Acht lassen und zudem auf ein Land beschränkt bleiben.

Im Rahmen eines am Institut für Marketing und Handel seit Januar 2000 laufenden Forschungsprojektes mit dem Titel „Die Zertifizierung integrierter Managementsysteme in kleinen und mittleren Dienstleistungs- und Handelsunternehmen“ (Internet: [www.ims-research.de](http://www.ims-research.de)) wurde deshalb im Herbst 2000 eine Erhebung bei 3.273 Experten in Deutschland, Großbritannien und Schweden durchgeführt (Rücklaufquote: 18,3%). Befragt wurden Managementsystembeauftragte bzw. Geschäftsführer von Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Berater, Zertifizierer und Wissenschaftler.

Neben der Sammlung von Erkenntnissen über die Spezifika der Einführung und Pflege von Managementsystemen in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen war es das Ziel

---

<sup>1</sup> *Enzler, S.*: Integriertes prozessorientiertes Management. Die Verbindung von Umwelt, Qualität und Arbeitssicherheit in einem Managementsystem anhand der betrieblichen Prozesse, Berlin 2000. *KPMG (Hrsg.)*: Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme bei Dienstleistern und in der Industrie, Berlin 1998. *Kroppmann, A.; Schreiber, S.*: Kopplung von Qualitäts- und Umweltmanagement. Auswertung einer Befragung von 3000 Unternehmen in Nordrhein-Westfalen, Dortmund 1996.

der Untersuchung, einen generellen Eindruck vom Stand der Entwicklung Integrierter Managementsysteme zu gewinnen. Reizvoll erschien dabei insbesondere die Beurteilung der unterschiedlichen Fragen zu den Zielen, Problemen und Perspektiven von IMS sowie zu deren Prüfung/Zertifizierung aus Sicht der unterschiedlichen Probandengruppen sowie die Analyse ggf. vorhandener länderkultureller Unterschiede.

Der Bericht ist wie folgt gegliedert: Nach einem Statistikteil (Kapitel 2) werden zunächst die Ergebnisse von 12 Fragen vorgestellt, die von allen untersuchten Gruppen zu beantworten waren (Kapitel 3). Es folgt die Zusammenstellung der Ergebnisse der unternehmensspezifischen Fragen (Kapitel 4). Kapitel 5 bis 7 beinhaltet dann die Analyse der Fragen, die an ausgewählte Teilgruppen gerichtet waren (hauptsächlich: an die Berater und Zertifizierer, je nach Frageninhalt auch an die Unternehmen oder Wissenschaftler). Schließlich werden die Antworten der Wissenschaftler analysiert (Kapitel 8).

In Kapitel 9 werden die Ergebnisse des Arbeitsberichtes thesenartig zusammengefasst.

Da die vorliegenden Daten fast endlose Vergleichs- und Interpretationsmöglichkeiten bieten, beschränkt sich der Bericht auf eine fragenweise Darstellung der quantitativen Ergebnisse der Befragung (i.d.R. Häufigkeiten und Mittelwerte). Dargestellt werden in erster Linie aggregierte Ergebnisse über alle Befragten. Differenzierte Analysen nach Ländern und/oder einzelnen Gruppen erfolgen dann, wenn sich deutliche Abweichungen vom Durchschnitt aller Antworten gezeigt haben.

Abschließend möchten wir allen unseren Dank aussprechen, die sich als Experten an der Untersuchung beteiligt haben. Der hohe Rücklauf und die Vielzahl an zusätzlichen Anmerkungen – zum Teil in langen Begleitbriefen – waren sehr motivierend und haben uns wertvolle Informationen für die weitere Arbeit geliefert.

## 2 Statistik

### 2.1 Gesamtüberblick

Zu Beginn der Untersuchung bestand das Problem darin, dass es keine klar quantifizierbare Grundgesamtheit gab. Insbesondere die im hier relevanten Bereich tätigen Unternehmen, Berater und Wissenschaftler waren schwer zu ermitteln. Aus diesem Grund wurden die Adressen der zu befragenden Institutionen und Personen zum Teil recht mühsam aus verschiedenen Datenbanken zusammengetragen. Bei der Datengewinnung wurde insbesondere das Internet als Datenquelle genutzt.

Der Kreis der zu befragenden Dienstleistungs- und Handelsunternehmen wurde auf solche beschränkt, die zu Zeitpunkt der Befragung zumindest ein nachgewiesenes Managementzertifikat besessen haben. Hierüber geben insbesondere die im Internet verfügbaren Datenbanken von Zertifizierern Auskunft. Auf diese Weise konnten in den drei Ländern Deutschland, Großbritannien und Schweden insgesamt 1.903 Adressen generiert werden. Das entspricht 58,1% der Probanden. Mit 297 Antwortbogen lag die Rücklaufquote bei zufriedenstellenden 15,6%, was einem Anteil am Gesamtrücklauf von 49,5% entspricht.

Die Internetrecherchen haben insgesamt 953 Berateradressen hervorgebracht (29,1% der Probanden), die sich mit der Einführung und Aufrechterhaltung von Managementsystemen beschäftigen und auch Dienstleistungs- bzw. Handelsunternehmen zu ihren Kunden zählen. Der Rücklauf betrug erstaunlich hohe 19,8%, was insbesondere auf die gute Resonanz der englischen Berater (25,2%) zurückzuführen ist. Der Anteil der Berater am Gesamtrücklauf betrug 31,5%.

Bei den Zertifizierern wurde eine Vollerhebung in den drei Ländern angestrebt. Angeschrieben wurden 286 Unternehmen der Branche (8,7% der Probanden). Die 80 Antwortbogen bedeuten eine hohe Rücklaufquote von 28% (13,3% Anteil am Gesamtrücklauf).

Am schwierigsten gestaltete sich die Suche nach den zu befragenden Wissenschaftlern. Es gibt eine Vielzahl an universitären und privaten Forschungseinrichtungen der unterschiedlichen Disziplinen, die sich mit dem Themenkreis (Integrierte) Managementsysteme beschäftigen. Eine diesbezügliche Übersicht oder gar Datenbank ist allerdings nicht verfügbar. Bei unseren Recherchen haben wir insgesamt 131 Adressen ermitteln können (4% der Probanden). Die Rücklaufquote betrug 26% (34 Antworten), was einem Anteil von 5,7% am Gesamtrücklauf entspricht.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Ergebnisse im tabellarischen Überblick:

Gruppe	Deutschland		Großbritannien		Schweden		Gesamt	
	Befragt	Rücklauf	Befragt	Rücklauf	Befragt	Rücklauf	Befragt	Rücklauf
Unternehmen	1.103	207 (18,8%)	520	54 (10,4%)	280	36 (12,9%)	1.903	297 (15,6%)
Berater	629	108 (17,2%)	270	68 (25,2%)	54	13 (24,1%)	953	189 (19,8%)
Zertifizierer	194	60 (30,9%)	81	15 (18,5%)	11	5 (45,5%)	286	80 (28,0%)
Wissenschaftler	87	28 (32,2%)	36	4 (11,1%)	8	2 (25,0%)	131	34 (26%)
<b>Summe</b>	<b>2.013</b>	<b>403 (20,0%)</b>	<b>907</b>	<b>141 (15,5%)</b>	<b>353</b>	<b>56 (15,9%)</b>	<b>3.273</b>	<b>600 (18,3%)</b>

Abbildung 1: Struktur und Rücklaufquote der Untersuchung

Die Aufteilung des Rücklaufs auf die vier befragten Gruppen verteilte sich wie folgt.

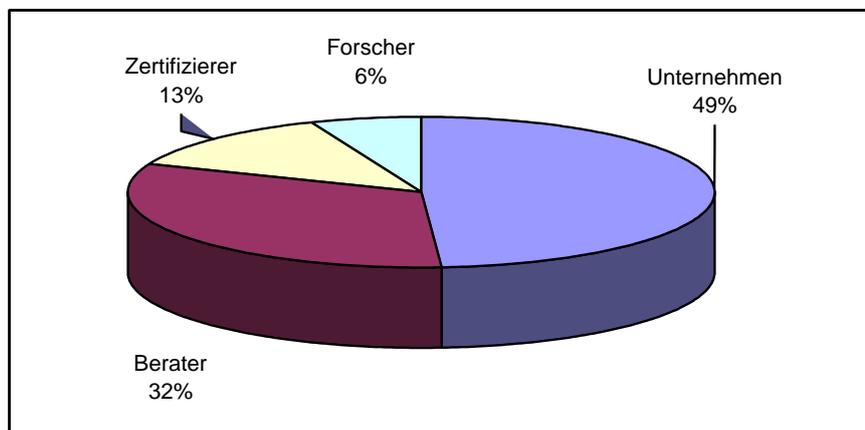


Abbildung 2: Verteilung des Rücklaufs nach Gruppen

Abschließend die Aufteilung des Rücklaufs auf die drei Länder.

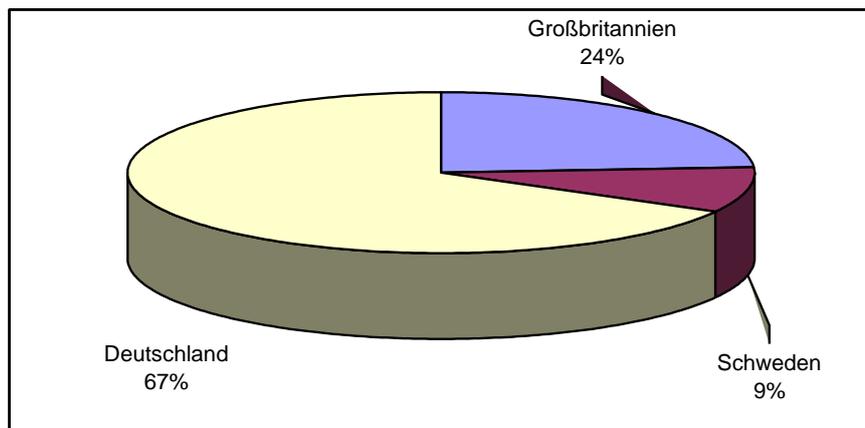


Abbildung 3: Verteilung des Rücklaufs nach Ländern

## 2.2 Unternehmen

Der Rücklauf von insgesamt 15,6% ergab für Deutschland 207, für Großbritannien 54 und für Schweden 36 auswertbare Fragebögen von Unternehmen. Eine differenzierte Auswertung nach Ländergruppen war damit in allen Ländern möglich.

### 2.2.1 Rechtscharakter

Um die Aussagekraft der Unternehmensantworten besser einschätzen zu können, wurden sämtliche Befragte gebeten, ihr Unternehmen als öffentliches oder privatwirtschaftliches Unternehmen zu klassifizieren. Der Anteil öffentlicher Betriebe lag mit durchschnittlich 11,9% relativ niedrig. Allerdings wird in einer länderspezifischen Betrachtung deutlich, dass dieser Anteil in britischen und schwedischen Unternehmen im Vergleich zu Deutschland deutlich höher liegt (Abbildung 4).

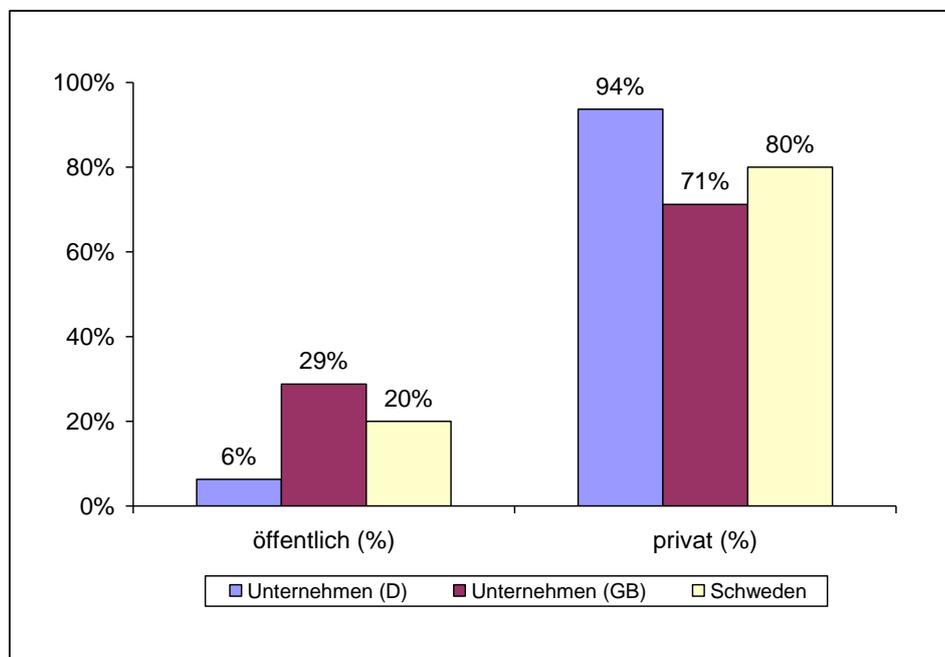
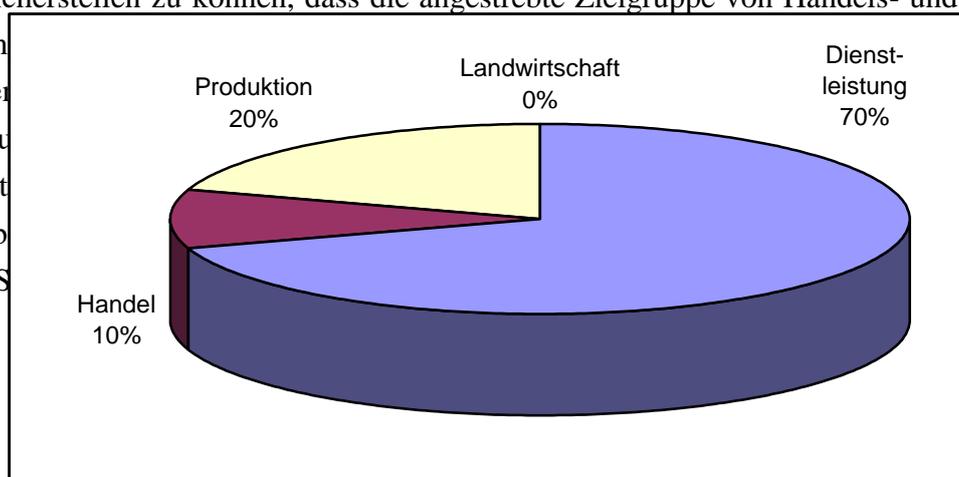


Abbildung 4: Rechtscharakter der befragten Unternehmen

### 2.2.2 Tätigkeitsschwerpunkt

Um sicherstellen zu können, dass die angestrebte Zielgruppe von Handels- und Dienstleistungswurde, wurden in den Kategorien "Produktion", "Landwirtschaft" und "Dienstleistung" durchgeführte Stichproben gezogen, um die durchschnittliche S...



war in der Stichprobe aber mit 0,3% praktisch nicht enthalten. Einen Überblick über die Verteilung gibt Abbildung 5.

*Abbildung 5: Verteilung der Tätigkeitsschwerpunkte*

Am höchsten war die Treffsicherheit der Stichprobe in Deutschland mit insgesamt 85% Handels- und Dienstleistungsunternehmen, am niedrigsten in Schweden mit 61%.

### **2.2.3 Mitarbeiteranzahl**

Zusätzlich zur oben aufgeführten Ausrichtung der Zielgruppe nach Tätigkeitsschwerpunkten sollte sich die Befragung schwerpunktmäßig an kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wenden. Um aussagefähige Ergebnisse sicher stellen zu können, wurden die Unternehmen gebeten, sowohl die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter als auch die Höhe der erzielten Umsätze (siehe 2.2.4) anzugeben. Über alle Länder hinweg können 77% der Unternehmen auf Grund ihrer Mitarbeiteranzahl (< 500) als KMU klassifiziert werden. Einen differenzierteren Überblick gibt Abbildung 6, die verdeutlicht, dass in Großbritannien und Deutschland der Schwerpunkt im Bereich der kleinen und Kleinunternehmen liegt, während in Schweden die mittleren Unternehmen überwiegen. Großunternehmen spielen in den Stichproben aller drei Länder nur eine untergeordnete Rolle.

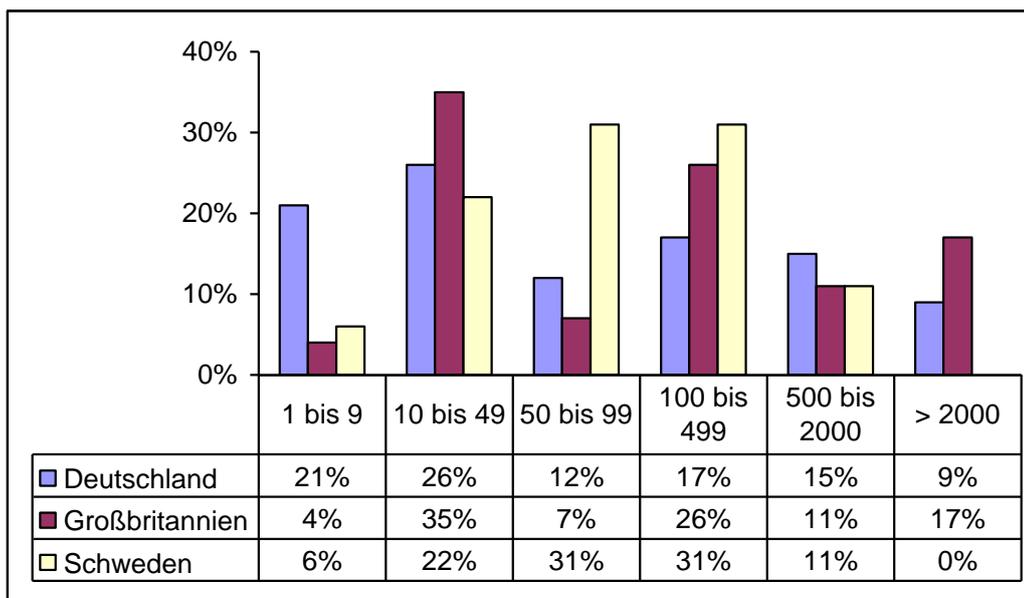


Abbildung 6: Mitarbeiteranzahl der befragten Unternehmen

### 2.2.4 Jahresumsatz

Zusätzlich zur Mitarbeiteranzahl wird häufig der Jahresumsatz als Klassifikationsmerkmal gewählt, um KMU von Großunternehmen abzugrenzen. Berücksichtigt werden muss die Tatsache, dass quantitative Kriterien eine eingeschränkte Aussagefähigkeit haben und i.d.R. nur wegen ihrer hohen Praktikabilität eingesetzt werden. Dies gilt besonders in Handels- und Dienstleistungsunternehmen, da auch sehr kapitalintensive Leistungen, wie z.B. Finanzdienstleistungen, in diese Gruppe fallen. Auch Dienstleistungsunternehmen bis 500 Mio. € können daher die Charakteristika von KMU aufweisen.

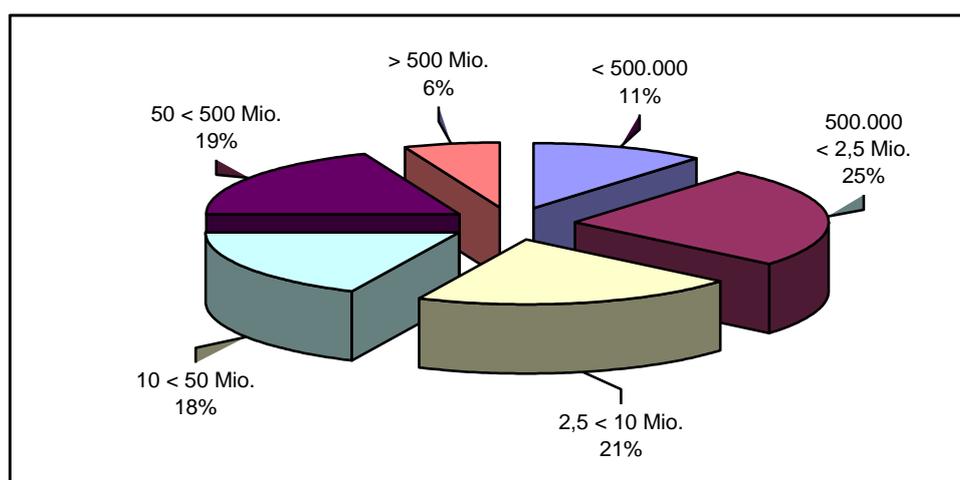


Abbildung 7: Jahresumsatz (€) der befragten Unternehmen

### **2.2.5 Position der Befragten im Bereich Managementsysteme**

Um die Qualität der erhaltenen Ergebnisse in der Gruppe der Unternehmen besser einschätzen zu können, wurden die Befragten gebeten, Angaben zur Position vorzunehmen, die sie im Zusammenhang mit dem Thema "Managementsysteme" einnehmen (Mehrfachnennung möglich), und seit wann sie diese bekleiden. Am häufigsten wurde die Position des Qualitätsmanagementbeauftragten genannt (201), gefolgt vom Umweltmanagementbeauftragten (59), der Fachkraft für Arbeitssicherheit (22) und dem Prozessbeauftragten (20). Im Ländervergleich ist Großbritannien hervorzuheben, welches mit elf Nennungen überdurchschnittlich viele Prozessbeauftragte aufweist. Unter der Rubrik "andere" erfolgten in allen Gruppen nur wenige Nennungen, die sich überwiegend auf die Positionen des Hygienemanagers, des Auditors und des Beraters bezogen. Die Befragten sämtlicher Bereiche verfügen mehrheitlich (65,5%) über ein- bis fünfjährige Erfahrungen in ihrer Position.

Da Mehrfachnennungen möglich waren, ist es darüber hinaus von Interesse, ob im Zuge der Integrationsaktivitäten verschiedene Funktionen in Personalunion erfüllt werden. Tatsächlich werden bezogen auf die vier vorgegebenen Antwortvorgaben in 20,6% aller Fälle Zuständigkeiten für zwei Bereiche gebündelt, wobei am häufigsten die Kombination des Umwelt- und Qualitätsmanagementbeauftragten anzutreffen ist. Immerhin 3,9% der Befragten sind sogar für drei Themenschwerpunkte zuständig, wobei es sich hier i.d.R. um die Kombination von Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit handelt.

Die hier dargestellten Ergebnisse machen deutlich, dass die Integrationsbemühungen sich auch organisatorisch in den Zuständigkeitsbereichen der jeweiligen Managementbeauftragten widerspiegeln, wobei der Anstoß dazu häufig aus dem Bereich des Qualitätsmanagements zu kommen scheint.

### **2.2.6 Position der Befragten im Unternehmen**

Die Arbeit des Managementbeauftragten wird in hohem Maß davon beeinflusst, welche Kompetenzen er im Rahmen seiner Position hat. Häufig hängt das Ausmaß dieser Kompetenzen auch davon ab, in welcher Form der Beauftragte ansonsten in die Unternehmensorganisation eingebunden ist. Die Befragten aus der Unternehmensgruppe wurden deshalb gebeten, anzugeben, welche Position sie im Unternehmen einnehmen. Zur Auswahl standen die Optionen "Geschäftsführer", "Assistenz der Geschäftsleitung", "leitender Angestellter" und "Mitarbeiter in der Linie". Für die beiden Letzteren war zusätzliche die Möglichkeit gegeben, die Position inhaltlich zu konkretisieren, welche auch von einem größeren Anteil der Befragten wahrgenommen wurde. Eine zusätzliche offene Antwortmöglichkeit für andere Alternativen wurde in Großbritannien überhaupt nicht und in Deutschland und Schweden nur in sehr geringem Ausmaß genutzt, so dass

es sich jeweils um Einzelnennungen handelt. Die nachfolgende Abbildung 8 zeigt ein Ranking nach der Häufigkeit der Nennungen in den einzelnen Ländern.

Gruppe	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4
Unternehmen (D)	Leitender Angestellter 37%	Geschäftsführer 36%	Mitarbeiter der Linie 16%	Assistenz der GL 11%
Unternehmen (GB)	Leitender Angestellter 46%	Geschäftsführer 33%	Assistenz der GL 19%	Mitarbeiter der Linie 2%
Unternehmen (S)	Assistenz der GL 33%	Leitender Angestellter 30%	Geschäftsführer 27%	Mitarbeiter der Linie 10%

Abbildung 8: Organisatorische Einbindung der Managementbeauftragten

Anhand des Rankings wird deutlich, dass bei den in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen die Zuständigkeit für die vorhandenen Managementsysteme weitestgehend bei leitenden Angestellten oder der Geschäftsführung selbst liegt (zwischen 57% und 73%). Lediglich in Schweden bekommt die Geschäftsführung prozentual nur den dritten Rang. Der Mitarbeiter in der Linie spielt im Vergleich in allen Ländern eine geringe Rolle (2% bis 16%).

Interessant ist, dass über alle Gruppen hinweg immerhin 22,6% der leitenden Angestellten ihre Funktion ausschließlich im Bereich der betreuten Managementsysteme ausüben, demnach also über eine eigene Abteilung oder ein eigenes Team verfügen.

Insgesamt scheint auf Grund dieser Ergebnisse die Schlussfolgerung zulässig, dass innerhalb der Stichprobe der befragten Unternehmen dem Thema Managementsysteme eine sehr hohe Bedeutung beigemessen wird und dieses auch organisatorisch angemessen verankert ist. Allerdings kann man davon ausgehen, dass die Teilnahme an der Befragung ein Indiz für einen progressiven Umgang mit dem Thema in den Unternehmen ist, so dass diese Ergebnisse nur bedingt auf die Grundgesamtheit übertragbar sind.

### 2.3 Zertifizierer

Die Rücklaufquote der verschickten Fragebögen an die Zertifizierer betrug 28% (Deutschland: 60 Bögen, Großbritannien 15 Bögen und Schweden 5 Bögen).

Die geringe Zahl der schwedischen Antworten hängt damit zusammen, dass es nur 11 Zertifizierungsunternehmen gibt. Trotz der damit beachtlichen Rücklaufquote von 45,5% waren dennoch keine isolierten Auswertungen für dieses Land möglich.

### 2.3.1 Berufserfahrung

Die Zertifizierer wurden nach ihrer Berufserfahrung gefragt, um das Fundament ihrer Aussagen einschätzen zu können. Nachfolgend die Ergebnisse im Überblick:

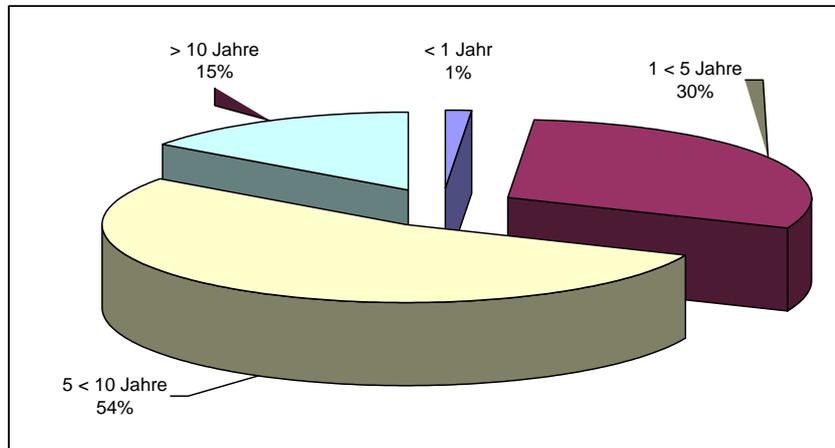


Abbildung 9: Berufserfahrung der Zertifizierer

Insgesamt zeigt sich, dass die befragten Zertifizierer über sehr viel Erfahrung verfügen. Fast 70% waren zum Zeitpunkt der Befragung fünf oder mehr Jahre in ihrem Beruf tätig. Allerdings ergab sich im Ländervergleich, dass die meisten Nennungen der britischen Zertifizierer (40%) auf mehr als 10 Jahren Berufserfahrung lagen. Dem gegenüber war dieser Prozentsatz in Deutschland mit 9% eher gering (Abbildung 10).

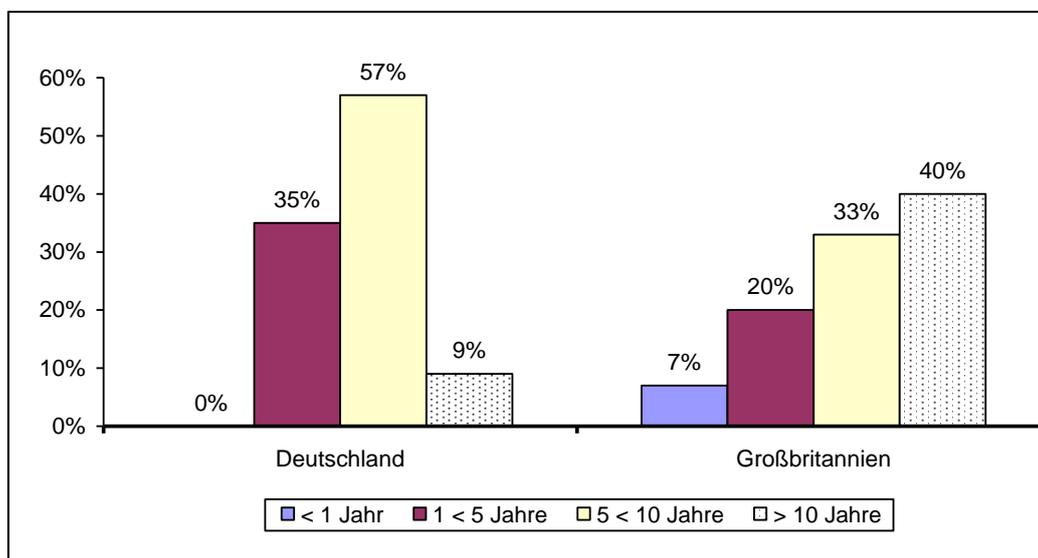


Abbildung 10: Berufserfahrung der Zertifizierer: D und GB im Vergleich

### 2.3.2 Tätigkeitsbereich

Die Zertifizierer wurden gefragt, für welche Managementmodelle sie eine Auditierung anbieten. Mehrfachantworten waren möglich, weshalb die 80 Zertifizierer in den drei Ländern 389 Antworten abgegeben haben (fast fünf Modelle je Zertifizierer). Abbildung 11 zeigt die prozentuale Verteilung der Nennungen, demzufolge die drei Modelle "ISO 9000er Reihe", "ISO 14001" und "EMAS" zusammen einen Anteil von 47% haben. Unter der Rubrik "andere" sind insbesondere Entsorgungsfachbetriebsverordnung (2,8%), Social Accountability 8000 (2,3%) und TS 16949 (1,8%) genannt worden.

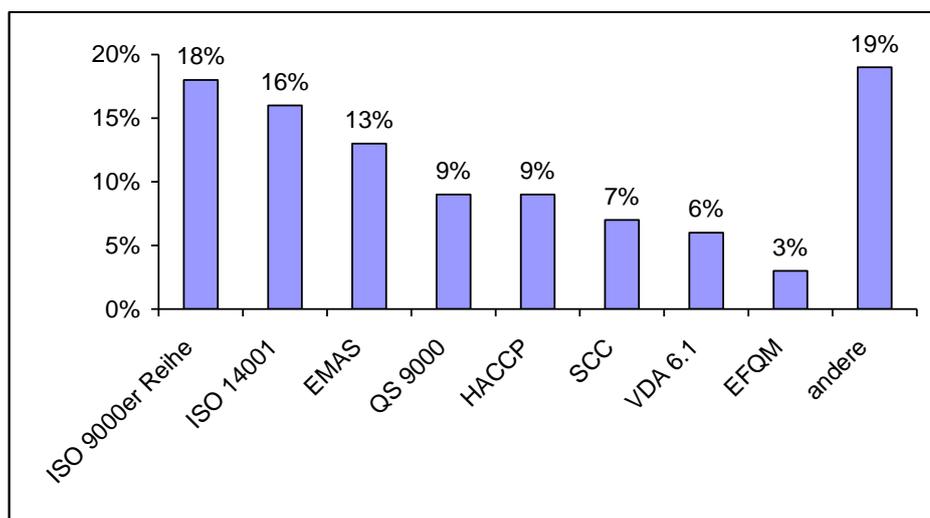


Abbildung 11: Tätigkeitsbereiche der Zertifizierer

Neben den Tätigkeitsbereichen insgesamt sollten die Zertifizierer Schwerpunkte ihrer Auditierungen nennen. Zertifizierungsaudits nach der ISO 9000er Reihe und 14001 machen ca. die Hälfte der Tätigkeiten aus (Abbildung 12).

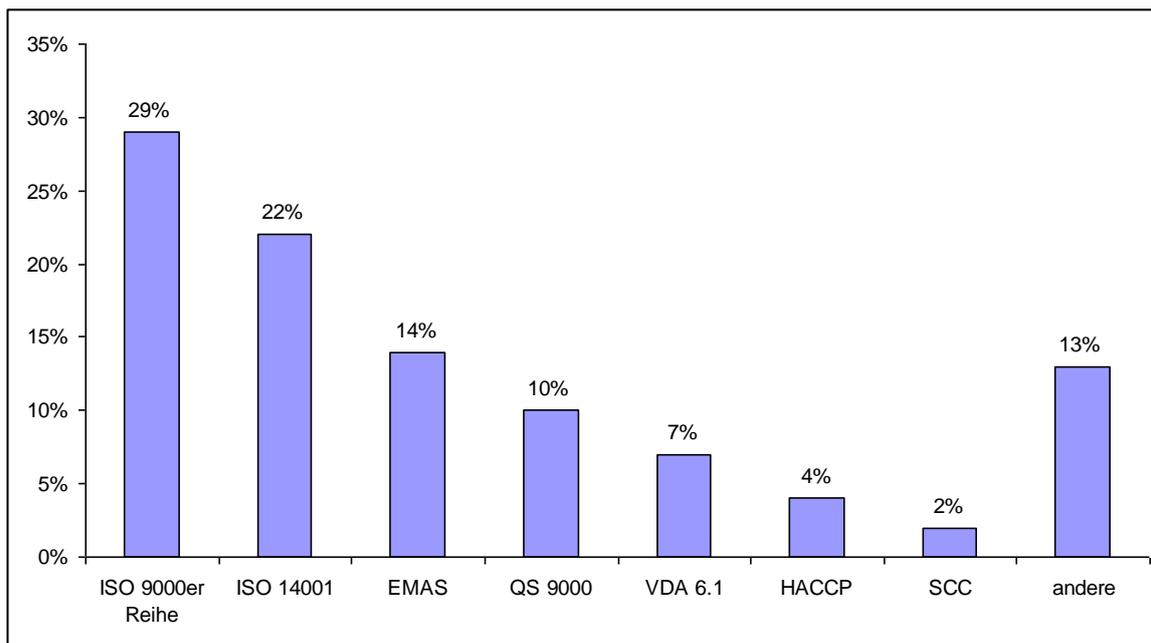


Abbildung 12: Auditierungsschwerpunkte der Zertifizierer

### 2.3.3 Kundenstruktur

Die Zertifizierer wurden danach gefragt, wie sich ihre Kundschaft bezüglich Unternehmensgrößen und Tätigkeitsschwerpunkten zusammensetzt.

Wie aus Abbildung 13 hervorgeht, überwiegen die Kunden aus dem Bereich “Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU)”. Über die Hälfte der betreuten Unternehmen haben weniger als 50 Mitarbeiter.

Mittelwerte [%]	Mitarbeiterzahl				Summe
	1-10	11-50	51-500	> 500	
<b>Deutschland</b>	15,4	37,9	31,4	15,2	100,0
<b>Großbritannien</b>	26,7	37,3	29,0	7,1	100,0
<b>D, GB, S</b>	17,2	37,9	31,2	13,7	100,0

Abbildung 13: Unternehmensgrößenverteilung der Zertifiziererkunden

Wie aus Abbildung 14 hervorgeht, stammen die Kunden der Zertifizierer zur Hälfte aus dem Produktionsbereich und zu einem Drittel aus der Dienstleistungsbranche. Der Handel ist mit ca. 10% unter den Kunden vertreten.

Mittelwerte [%]	Tätigkeitsschwerpunkte				Summe
	Produktion	Dienstl.	Handel	Agrar	
<b>Deutschland</b>	57,6	33,7	7,3	1,4	100,0
<b>Großbritannien</b>	48,7	39,2	11,5	0,6	100,0
<b>D, GB, S</b>	55,0	33,9	8,5	2,7	100,0

Abbildung 14: Tätigkeitsschwerpunkte der Zertifiziererkunden

## 2.4 Berater

In der Gruppe der Berater lagen für Deutschland (108) und Großbritannien (68) ausreichend Fragebögen für eine länderspezifische Auswertung vor. Für Schweden wurde diese ebenfalls durchgeführt, falls die Zahl der Antworten für eine Frage über 10 lag. Falls Fragen von einigen Befragten nicht beantwortet wurden (keine Angabe oder "weiß nicht") flossen die Angaben der schwedischen Berater nur in die Gesamtbetrachtung für die Gruppe "Berater" ein.

### 2.4.1 Berufserfahrung

Die Berater verfügen über eine größere Berufserfahrung als die Zertifizierer. Fast die Hälfte (49%) gaben an, mehr als 10 Jahre Erfahrung zu haben (Abbildung 15).

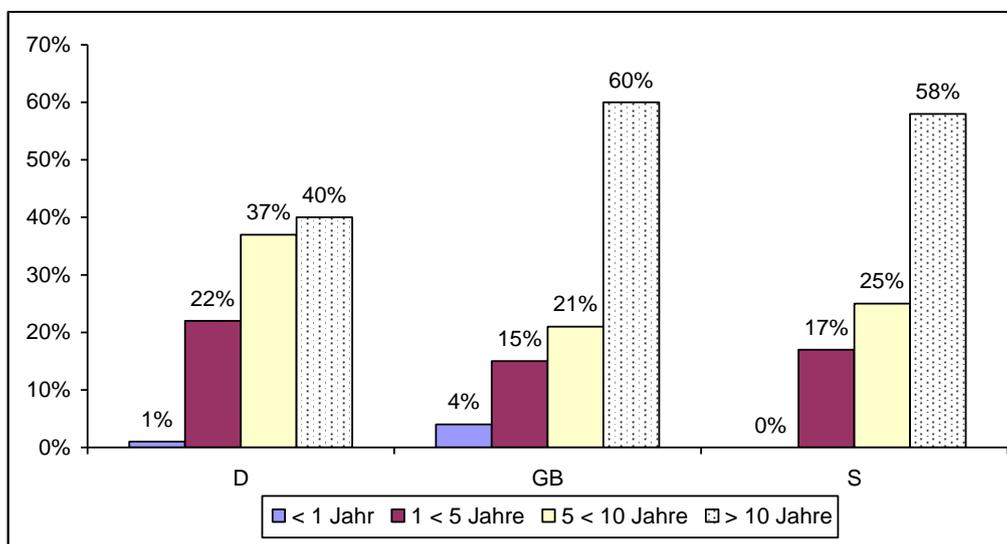


Abbildung 15: Berufserfahrung Berater

### 2.4.2 Tätigkeitsbereich

Die Berater wurden gefragt, für welche Managementmodelle sie eine Beratung anbieten. Mehrfachantworten waren möglich. Das führte zu 735 Nennungen von 189 Beratern, was einem Durchschnitt je Berater von 3,9 Modellen entspricht, zu denen Beratungsleistungen angeboten werden. Wie aus Abbildung 16 hervorgeht, ist der wesentliche Unterschied im Vergleich zu den Zertifizierern der Stellenwert der EFQM-Beratung. Begründet liegt dies darin, dass eine externe Auditierung nach dem EFQM-Modell nur auf gesonderte Anfrage des Unternehmens erfolgt und nicht zwingend erforderlich ist. Unter der Rubrik "andere" sind insbesondere Social Accountability 8000 (1,5%), TS 16949 (1,1%) und BS 8800 (0,7%) genannt worden.

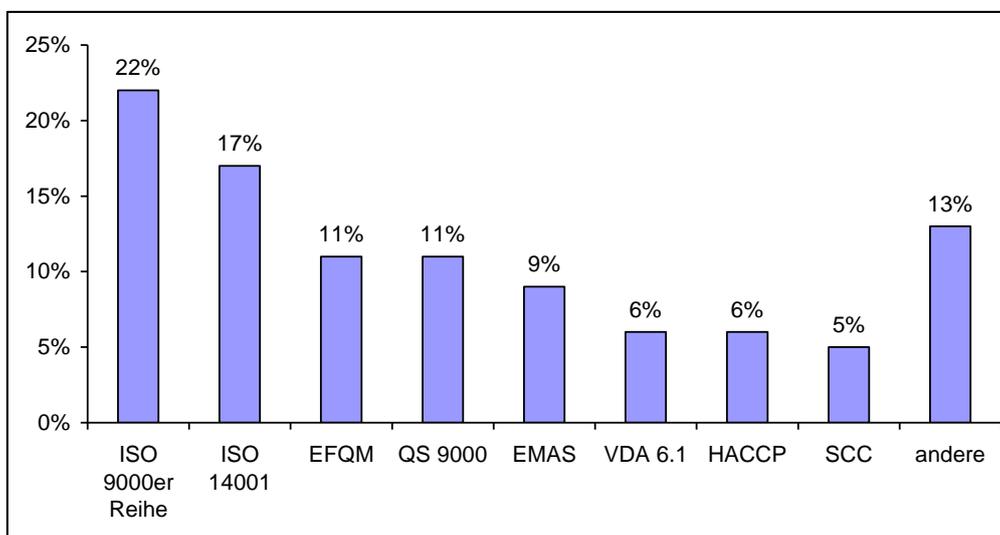


Abbildung 16: Tätigkeitsbereiche der Berater

Neben den Tätigkeitsbereichen insgesamt sollten die Berater Schwerpunkte ihrer Beratungen nennen. Beratungen nach ISO 9000 und 14001 machen auch hier ca. die Hälfte der Tätigkeiten aus (Abbildung 17). EFQM findet sich auf dem dritten Platz wieder.

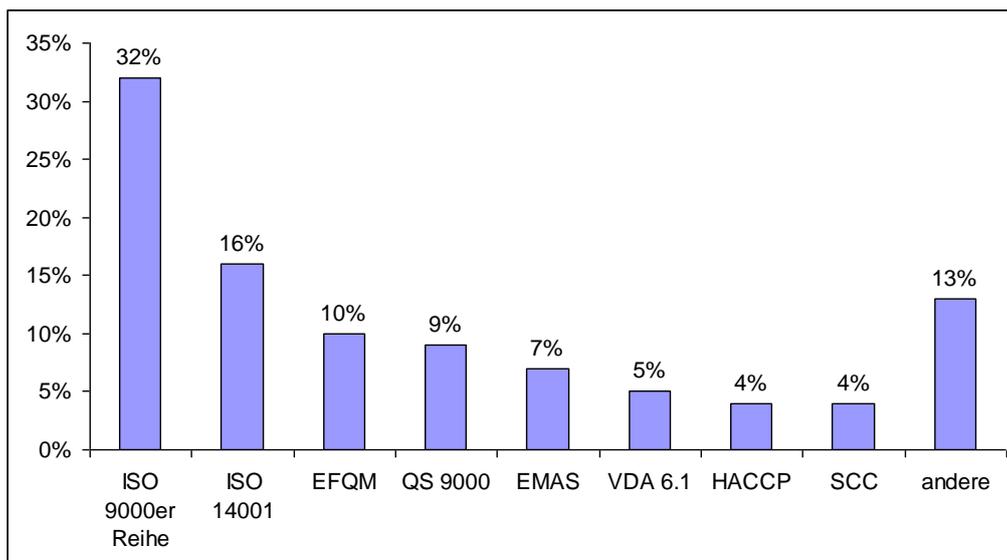


Abbildung 17: Beratungsschwerpunkte

### 2.4.3 Kundenstruktur

Auch die Berater wurden zu ihrer Kundenstruktur befragt. Wie aus Abbildung 18 hervorgeht, überwiegen – wie bei den Zertifizierern – die Kunden aus dem Bereich KMU. Über die Hälfte der betreuten Unternehmen haben weniger als 50 Mitarbeiter.

Mittelwerte [%]	Mitarbeiterzahl				Summe
	1-10	11-50	51-500	> 500	
<b>Deutschland</b>	15,8	36,7	30,9	16,6	100,0
<b>Großbritannien</b>	15,7	34,0	28,1	22,2	100,0
<b>Schweden</b>	16,5	42,2	32,7	8,7	100,0
<b>D, GB, S</b>	15,8	36,1	30,1	18,0	100,0

Abbildung 18: Unternehmensgrößenverteilung der Beraterkunden

Wie aus Abbildung 19 hervorgeht, stammen die Kunden der Berater knapp zur Hälfte aus dem Produktionsbereich und zu einem Drittel aus der Dienstleistungsbranche. Der Handel ist mit ca. 15% unter den Beraterkunden etwas stärker vertreten als bei den Zertifizierern.

Mittelwerte [%]	Tätigkeitsschwerpunkte				Summe
	Produktion	Dienstl.	Handel	Agrar	
<b>Deutschland</b>	47,8	35,8	15,9	0,5	100,0
<b>Großbritannien</b>	49,7	40,6	8,6	1,1	100,0
<b>Schweden</b>	37,9	44,9	16,9	0,4	100,0
<b>D, GB, S</b>	47,8	38,3	13,3	0,7	100,0

Abbildung 19: Tätigkeitsschwerpunkte der Beraterkunden

## 2.5 Forschung

In der Studie konnten 34 Antwortbogen von Wissenschaftlern berücksichtigt werden, 28 davon (82%) aus Deutschland.

Im Statistikteil wurde hier lediglich gefragt, welche Ausbildungsschwerpunkte vorliegen. Dabei hat sich gezeigt, dass 50% einen rechtswissenschaftlichen Hintergrund aufweisen. 34% stammen aus dem naturwissenschaftlich-technischen Bereich und 13% gaben an, Wirtschaftswissenschaftler zu sein. 3% ordneten sich der Gruppe "Sonstige" zu.

## 3 Fragen an alle Zielgruppen

Im Rahmen der Erhebung wurden zwölf Fragen gestellt, die von allen Gruppen (Unternehmen, Berater, Zertifizierer und Forschung) zu beantworten waren. Nachfolgend die Zusammenfassung der Ergebnisse. Dabei wird wie folgt vorgegangen: Es wird die durchschnittliche Beurteilung der einzelnen Items über alle Gruppen und Länder hinweg dargestellt. Differenzierte Ergebnisse werden nur dann erläutert, wenn sich nennenswerte Abweichungen zum Durchschnitt in der gesamten Untersuchung ergeben haben.

### 3.1 Gründe für das Scheitern von Managementsystemen

*Es wird häufig von Unternehmen berichtet, bei denen die Aufrechterhaltung von Managementsystemen scheitert. Welche Bedeutung haben hierbei die unten genannten Gründe Ihrer Meinung nach?*

*Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung); Mittelwert: 3. Möglich war auch die Antwortkategorie "weiß nicht".*

Die nachfolgende Tabelle zeigt die abgefragten elf Items im Überblick, geordnet nach den Mittelwerten über alle befragten Gruppen und Länder hinweg.

Item	Durchschnitt
Fehlende Unterstützung der Geschäftsleitung	4,0
Tagesgeschäft lässt den Mitarbeitern zu wenig Zeit	3,7
Ungenügende Schulung der Mitarbeiter	3,6
Zu hoher Dokumentationsaufwand	3,6
Fehlende Bereitschaft der Mitarbeiter zu Veränderungen	3,3
Zu geringe Entscheidungsbefugnisse der Managementbeauftragten	3,2
Aufwand übersteigt die Erträge/Nutzen	3,2
Zu starkes Abteilungsdenken	3,0
Unternehmen ist zu hierarchisch geführt	2,8
Unklare Formulierungen/Forderungen in den Normen	2,6
Fehlende Finanzkraft	2,6

Abbildung 20: Gründe für das Scheitern von Managementsystemen

Es zeigt sich, dass die “Fehlende Unterstützung der Geschäftsführung” als dominanter Grund für das Scheitern von Managementsystemen angesehen werden kann. Mit etwas Abstand folgen die Items “Tagesgeschäft“, “ungenügende Schulung” und “Dokumentationsaufwand”.

Scheinbar kein Hindernis für den Aufbau von Managementsystemen sind die “Finanzkraft”, “unklare Normforderungen” und “zu hierarchische Unternehmen”.

Bei einer differenzierten Auswertung zeigt sich, dass die Unternehmen die bei ihnen angesiedelten Problemfelder sehr viel unkritischer sehen, als dies die Berater, Zertifizierer und Wissenschaftler tun. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, ergeben sich insbesondere bei den Items “Unterstützung durch die Geschäftsführung”, “Befugnisse des Managementbeauftragten” und “Unternehmen zu hierarchisch” große Abweichungen.

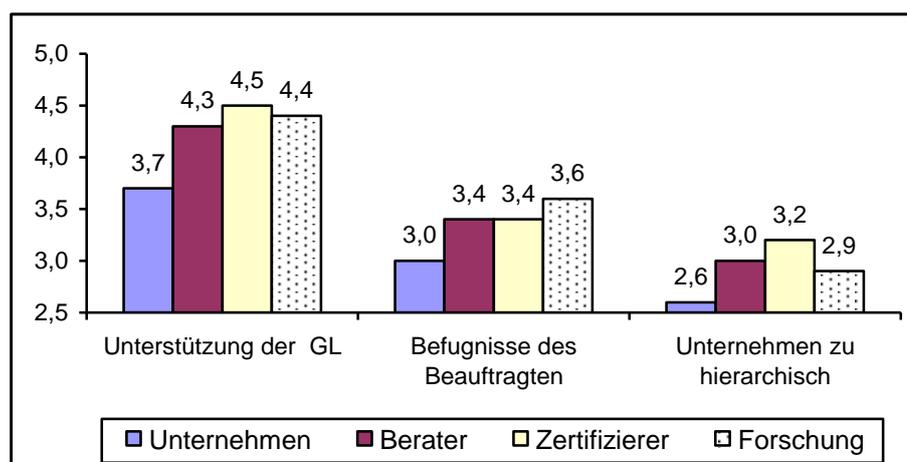


Abbildung 21: Gründe für das Scheitern differenziert nach Expertengruppen

Bemerkenswert sind schließlich länderspezifische Unterschiede zwischen Deutschland einerseits und Großbritannien und Schweden andererseits. Während die Items “Aufwand übersteigt Erträge/Nutzen” und “fehlende Veränderungsbereitschaft” in Deutschland mit 3,3 bzw. 3,4 als vergleichsweise wichtige Gründe für das Scheitern von Managementsystemen angesehen wurden, liegen die diesbezüglichen Beurteilungen in Großbritannien (2,9 bzw. 3,0) und Schweden (2,7 und 3,0) spürbar niedriger.

### 3.2 Aufgaben von Beratern und Schulungsunternehmen

*Welche Aufgaben sollten beim Aufbau bzw. der Pflege eines Managementsystems aus Ihrer Sicht ganz oder teilweise von Beratern bzw. Schulungsunternehmen übernommen werden?*

*Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung); Mittelwert: 3. Möglich war auch die Antwortkategorie “weiß nicht”.*

Item	Durchschnitt	Berater	Unternehmen
Schulung der Geschäftsleitung	4,3	4,4	4,2
Ist-Analyse des Unternehmens	3,5	3,9	3,2
Schulung der Mitarbeiter	3,3	3,5	3,2
Entwicklung eines Prozessmodells	3,2	3,4	3,2
Erstellung eines Maßnahmenplans	2,9	3,2	2,9
Kontinuierliche Motivation und Moderation	2,8	3,2	2,6
Verfassen des Handbuchs	2,6	2,9	2,5
Ausarbeitung der Ziele/Kennzahlen des Systems	2,4	2,6	2,3
Verfassen von Verfahrensanweisungen	2,3	2,6	2,1
Verfassen von Arbeitsanweisungen	2,1	2,3	2,0
Entwicklung einer Unternehmensphilosophie	2,0	2,3	1,8

Lediglich vier der zwölf abgefragten Items liegen über dem Mittelwert. Insbesondere die “Schulung der Geschäftsleitung” ist demnach eine Aufgabe, die durch externe Dienstleister zu lösen ist. Mit Abstrichen gilt das auch für die “Durchführung der Ist-Analyse”. Da die nachfolgenden fünf Items nahe am Mittelwert liegen, scheint die Aussage zulässig, dass hier eine gemeinschaftliche Erarbeitung zwischen Unternehmen und Beratern/Schulungsunternehmen anzuraten ist.

Insbesondere die Unternehmensphilosophie, aber auch die Verfahrensanweisungen, Arbeitsanweisungen und Ziele/Kennzahlen des Systems sind in erster Linie durch das Unternehmen selbst zu erarbeiten.

Wie obige Tabelle zeigt – und das ist kaum überraschend – liegen die Mittelwerte der Berater bei allen Items z.T. deutlich über den Einschätzungen der Unternehmen. Zu

nennen sind hier insbesondere die Aufgaben “Ist-Analyse” (3,9 ggü. 3,5) und “kontinuierliche Motivation und Moderation” (3,2 ggü. 2,8).

Im internationalen Vergleich fällt auf, dass die britischen Berater und Zertifizierer bei acht der elf Items (deutlich) unterhalb der Einschätzung der deutschen Berater liegen oder dieser entsprechen. Lediglich bei den drei Aufgabenfeldern, die sich auf die Dokumentation beziehen, sehen britische Berater/Zertifizierer die externen Dienstleister stärker in der Pflicht.

### 3.3 Managementsysteme und Innovationskraft

*Welche Auswirkungen haben die unten genannten Managementsysteme auf die Innovationskraft von Unternehmen, hier verstanden als Fähigkeit, neue Produkte, Sortimente oder Dienstleistungen zu erbringen?*

*Skala von 1 (innovationshemmend) bis 3 (innovationsfördernd); Mittelwert: 2. Möglich war auch die Antwortkategorie “weiß nicht”.*

Es sei darauf hingewiesen, dass bei dieser Frage – im Unterschied zu den meisten anderen – nur eine 3er-Skala verwendet wurde. Werte deutlich über 2,0 oder sogar nahe an 3,0 sind demnach als klares Votum für die Ausprägung des entsprechenden Items anzusehen.

Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, wurde allen Systemen eine positive Auswirkung auf die Innovationskraft von Unternehmen zugeschrieben.

Item	Durchschnitt
Integrierte Managementsysteme	2,8
Qualitätsmanagementsystem	2,6
Umweltmanagementsystem	2,6
Social Managementsystem	2,4
Arbeitssicherheitsmanagementsystem	2,2
Hygienemanagementsystem	2,2

*Abbildung 22: Managementsysteme und Innovationskraft*

Dabei hat sich sowohl bezüglich der unterschiedlichen Zielgruppen der Befragung als auch unterschieden nach den drei Ländern ein sehr homogenes Bild ergeben. Auffallend war vor allem, dass alle Gruppen von Integrierten Managementsystemen die kräftigsten Innovationsschübe erwarten.

### 3.4 Geltungsbereich von Managementsystemen

*Die Diskussion über den Geltungsbereich von Managementsystemen ist noch nicht abgeschlossen. Innerhalb welcher Grenzen sollten Ihrer Meinung nach Managementsysteme zertifizierbar sein?*

*Skala von 1 (nicht sinnvoll) bis 5 (sehr sinnvoll); Mittelwert: 3. Möglich war auch die Antwortkategorie "weiß nicht".*

Wie die nachfolgende Tabelle zeigt, liegen alle Beurteilungen auf oder (deutlich) über dem Mittelwert. Hervorzuheben ist der Anspruch der befragten Experten, dass einzelne Standorte/Filialen bzw. Filialsysteme zertifizierbar sein sollten.

Item	Durchschnitt
Standort/individuelle Filiale	4,0
Filialsystem	4,0
Wertschöpfungskette (z.B. Hersteller – Logistiker – Händler)	3,5
Kooperation (z.B. Franchisesysteme, Genossenschaften)	3,3
Teilfunktionen des Unternehmens (z.B. Lager, Vertrieb)	3,0

Abbildung 23: Geltungsbereich von Managementsystemen

Sehr kontrovers wurde die Frage der Zertifizierung von Teilfunktionen von Unternehmen beurteilt. Deutlich überdurchschnittliche Werte ergaben sich hier in Großbritannien und Schweden (4,1 bzw. 4,2; insbesondere Zertifizierer in GB: 4,5). Demgegenüber wurde diese Möglichkeit in Deutschland mit einem Durchschnittswert von 2,5 als wenig relevant angesehen (insbesondere Zertifizierer: 1,8).

Ebenfalls unterschiedlich wird die Notwendigkeit zur Zertifizierung von Wertschöpfungsketten gesehen. Hier liegen die Einschätzungen in Großbritannien und Schweden (3,7 bzw. 3,6) erneut über denen in Deutschland (3,3). Höchster Einzelwert: Zertifizierer in GB (4,2). In Deutschland wird dieser Aspekt durch die Unternehmen (3,6) deutlich wichtiger eingeschätzt als durch die Berater und Zertifizierer (jeweils 3,1).

### 3.5 Argumente für Integrierte Managementsysteme

*Über die Notwendigkeit von IMS gibt es ganz unterschiedliche Meinungen. Wie würden Sie die Bedeutung der folgenden Argumente für die Integration von Managementsystemen einordnen?*

*Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 5 (Bedeutung sehr hoch); Mittelwert: 3. Möglich war auch die Antwortkategorie "weiß nicht".*

Item	Durchschnitt
Einheitliche Dokumentation	4,2
Eindeutige Zuständigkeiten	4,0
Beseitigung von Schnittstellenproblemen	4,0
Chance zur Einführung der Prozessorientierung	3,9
Höhere Transparenz	3,9
Zielkonflikte werden vermieden (strategische Konsistenz)	3,8
Höhere Rechtssicherheit	3,5
Möglichkeiten zur einheitlichen Profilierung werden genutzt (Corporate Identity)	3,5
Höhere Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens	3,3
Innovationskraft des Unternehmens wird gefördert	3,3

Abbildung 24: Argumente für Integrierte Managementsysteme

Die hohe Relevanz der aufgeführten Items zeigt sich daran, dass alle Beurteilungen deutlich über dem Mittelwert von 3,0 liegen.

Den Spitzenwert bekommt die Dokumentation zugewiesen, gefolgt von fünf weiteren Argumenten für die Integration mit fast gleicher Beurteilung.

Insgesamt ist zu erkennen, dass Fragen der internen Prozessoptimierung, die Transparenz und die damit verbundene Kostensenkung bedeutsamer sind als marktbezogene Aspekte wie die Profilierung oder die Innovationskraft der Unternehmen.

Auffällig ist, dass die vier befragten Gruppen zu sehr homogenen Einschätzungen kommen. Dagegen gibt es spürbare Unterschiede bei der Differenzierung nach Ländern. Zu nennen sind insbesondere die Items "höhere Rechtssicherheit" und "Beseitigung von Schnittstellenproblemen". Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, werden diese beiden Argumente in Deutschland sehr viel wichtiger gesehen als in Großbritannien und Schweden.

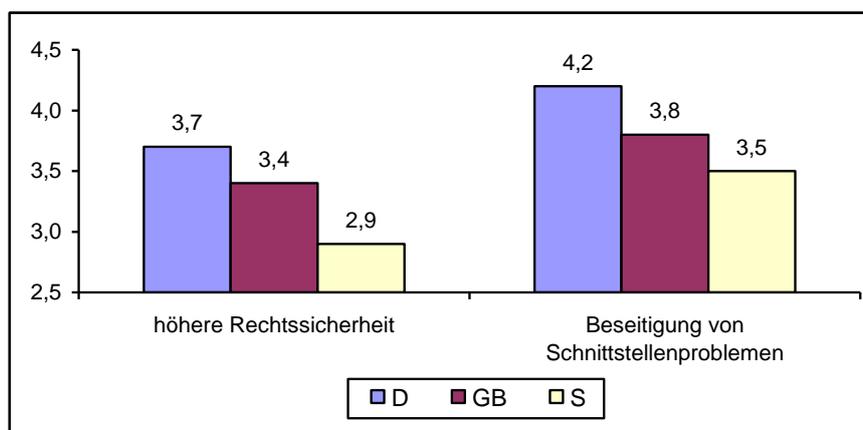


Abbildung 25: Gründe für IMS im internationalen Vergleich

### 3.6 Argumente gegen Integrierte Managementsysteme

*Im Folgenden haben wir eine Reihe von Argumenten aufgelistet, die gegen ein IMS sprechen. Wie würden Sie die Bedeutung der einzelnen Argumente einschätzen?*

*Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 5 (Bedeutung sehr hoch); Mittelwert: 3. Möglich war auch die Antwortkategorie "weiß nicht".*

Der Gesamtüberblick zeigt zunächst, dass nur die "fehlenden Umsetzungshilfen" mit 3,2 einen Wert leicht über dem Durchschnitt erlangt haben. Keines der vorgegebenen Argumente ist demnach in der zusammenfassenden Einschätzung aller Experten als entscheidendes Argument gegen den Aufbau von IMS anzusehen.

Item	Durchschnitt
geeignete Umsetzungshilfen fehlen bislang	3,2
Kosten übersteigen die Erträge/Nutzen	2,9
Widerstände der Mitarbeiter gegen Veränderungen	2,9
Bürokratischer Aufwand mit einem IMS steigt zu sehr an	2,8
IMS ist zu komplex	2,8
IMS fehlt die Bekanntheit/Akzeptanz in der Öffentlichkeit	2,8
Unternehmen benötigen häufig nur ein System (z.B. QM oder UM)	2,5
ISO-Norm für IMS fehlt	2,3
Ziele der unterschiedlichen Systeme sind nicht vereinbar	2,2

*Abbildung 26: Argumente gegen Integrierte Managementsysteme*

Im Gegensatz zur Auswertung der vorherigen Frage haben sich hier aber wesentliche Beurteilungsunterschiede zwischen den befragten Gruppen und auch differenziert nach den drei Ländern gezeigt.

Insbesondere die Auffassungen der Zertifizierer und der Unternehmen – am sichtbarsten in Deutschland – liegen z.T. weit auseinander. So zeigt die nachfolgende Grafik, dass die deutschen Unternehmen den vier Items "Unternehmen benötigen häufig nur ein System", "Bürokratischer Aufwand mit einem IMS steigt zu sehr an", "Kosten übersteigen die Erträge/Nutzen" und "geeignete Umsetzungshilfen fehlen bislang" eine wesentlich größere Bedeutung zuweisen.

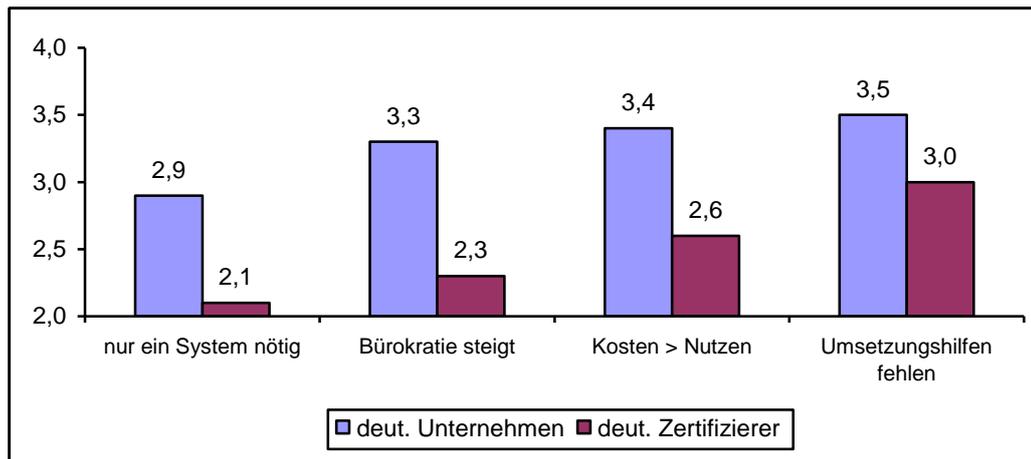


Abbildung 27: Gründe gegen ein IMS: deutsche Unternehmen und Zertifizierer im Vergleich

Insgesamt zeigt sich, dass die Zertifizierer – und in der Tendenz auch die Berater – die Einführung eines IMS in Unternehmen sehr viel unproblematischer einschätzen als die Unternehmen selbst.

Darüber hinaus haben sich auch Länderunterschiede gezeigt. Auffällig dabei, dass die Schwierigkeiten bei der Einführung eines IMS in Deutschland insgesamt höher eingeschätzt werden als in Großbritannien und Schweden. Lediglich die Items “Ziele nicht vereinbar” und “ISO-Norm für IMS fehlt” wurde in Deutschland geringer bewertet. Bei den übrigen sieben Kriterien übersteigt die Beurteilung in Deutschland die Werte in Großbritannien und Schweden um 0,2 bis 0,6 bzw. um 0,4 bis 0,7.

### 3.7 Integrationsbereiche

*Wir unterstellen einmal, dass sich ein Unternehmen für den Aufbau eines IMS entschieden hat. Welche Bereiche des Unternehmens sind Ihrer Meinung nach für die Integration von Managementsystemen wichtig?*

*Skala von 1 (keine Bedeutung) bis 5 (Bedeutung sehr hoch); Mittelwert: 3. Möglich war auch die Antwortkategorie “weiß nicht”.*

Alle abgefragten Items liegen über dem Mittelwert von 3,0. Dieses gilt im Übrigen auch für alle Einzelbeurteilungen der Mitglieder der vier Expertengruppen in den drei Ländern. Das unterstreicht die sehr hohe Relevanz aller genannten Bereiche für die Integration von Managementsystemen.

Rang	Item	Durchschnitt
1	Integration der gesamten Dokumentation	4,3
	Integriertes Zielsystem	4,3
	Integrierte Unternehmensphilosophie	4,3
4	Integrierte Verfahrensanweisungen	4,1
	Integriertes Controlling, insbes. Kennzahlen(-systeme)	4,1
6	Integrierter Maßnahmenplan	4,0
7	Integrierte Arbeitsanweisungen	3,9
	Integriertes Schulungsprogramm	3,9
9	Gemeinsames Audit	3,7
10	Gemeinsame Zertifizierung	3,6
11	Integrierte Beauftragtenfunktion/Abteilung für das System	3,4

Abbildung 28: Integrationsbereiche

Im Vordergrund stehen dabei die Dokumentation sowie Fragen der strategischen Unternehmensführung (Ziele, Philosophie und Controlling).

Allenfalls der Organisation des IMS (Beauftragtenfunktion/Abteilung) wird im Zuge der Integration eine vergleichsweise geringe Bedeutung attestiert.

Eine Analyse von Unterschieden nach Ländern oder Expertengruppen ergibt ein ausgesprochen homogenes Bild der Vielzahl an Beurteilungen. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, wird lediglich die Bedeutung der Unternehmensphilosophie und der Organisation im Rahmen der Integrationsmaßnahmen in Deutschland (und dabei insbesondere von den Unternehmen) spürbar höher eingeschätzt als dies in den beiden anderen Ländern (insbesondere Großbritannien) der Fall ist.

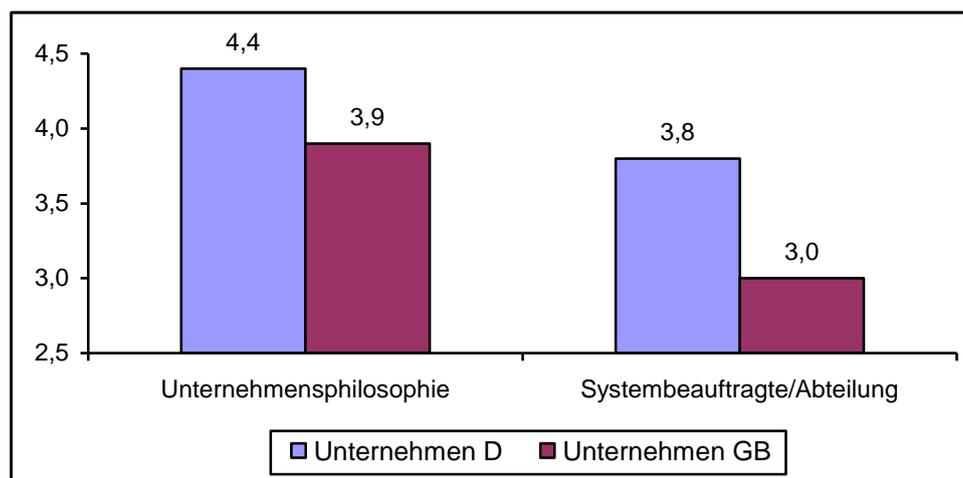


Abbildung 29: Bedeutung von Integrationsbereichen in den Unternehmen in D und GB

### 3.8 Eigenschaften von Integrierten Managementsystemen

Über die Eigenschaften eines idealtypischen IMS gibt es unterschiedliche Auffassungen. Wir haben unten eine Reihe solcher Eigenschaften aufgelistet. Bitte sagen Sie uns, welche Eigenschaft Sie tendenziell für die treffendere Beschreibung eines IMS halten. Wenn Sie der Auffassung sind, dass beide Kriterien in der gleichen Weise erfüllt sein sollten, kreuzen Sie bitte die Mitte an.

Skala von 1 bis 5; Mittelwert: 3. Möglich war auch die Antwortkategorie "weiß nicht".

Die Ergebnisse zeigen bei drei der abgefragten acht Eigenschaften einen deutlicheren Ausschlag an: Demnach sind IMS "prozessorientiert" (... im Gegensatz zu "abteilungsbezogen"), innovationsfördernd" (... im Gegensatz zu "Status Quo sichernd") und "ökonomisch" (... im Gegensatz zu "sozial-ökologisch").

Die übrigen fünf Werte liegen knapp über/unter dem Mittelwert. Die Experten sahen hier demnach keinen Ansatz zur vertiefenden Charakterisierung von IMS.

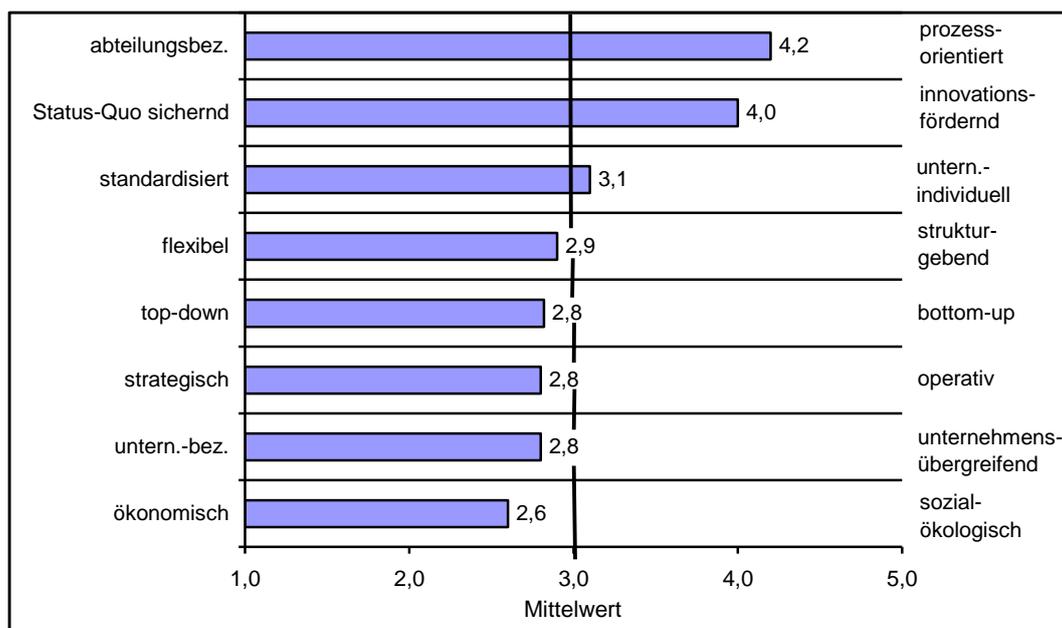


Abbildung 30: Eigenschaften eines IMS

Nennenswerte Beurteilungsunterschiede zwischen den vier Expertengruppen sind nicht aufgetreten. Demgegenüber gab es im Ländervergleich vier auffällige Abweichungen:

- In Deutschland wurde sich sehr stark für die Prozessorientierung ausgesprochen (4,3 ggü. 4,1 in S und 3,8 in GB).
- Schwedische Experten sehen IMS sehr viel stärker operativ (3,1) als jene in Deutschland (2,7) und Großbritannien (2,8)
- In Deutschland war die Überzeugung verbreiteter, dass individuelle, auf die jeweiligen Unternehmen angepasste IMS gestaltet werden sollten (3,3; insbesondere Zertifi-

zierer: 3,7). Dieser Wert lag in Großbritannien und Schweden jeweils bei 2,7, was bedeutet, dass hier sehr viel stärker für standardisierte Systeme plädiert wird.

- In Großbritannien und Schweden wurde die Bedeutung unternehmensübergreifender (z.B. wertschöpfungskettenbezogener) Managementsysteme stärker betont. Die Mittelwerte lagen bei 3,2 bzw. 3,1 ggü. 2,6 in Deutschland.

### 3.9 Zielkonflikt Kundenzufriedenheit und Ökologie

*Angenommen, bei der Erarbeitung eines IMS-Programms kommt es zu einem Zielkonflikt zwischen Kundenzufriedenheit und Ökologie. Wie werden Konflikte dieser Art nach Ihrer Auffassung in der Regel gelöst?*

Es gab vier Antwortmöglichkeiten: “zu Gunsten der Kundenzufriedenheit”, “zu Gunsten des Umweltschutzes”, “im Rahmen einer Kompromisslösung” und “weiß nicht”. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, erwarten 42% aller befragten Experten eine Lösung des Konflikts zu Gunsten der Kundenzufriedenheit, während 35% davon ausgehen, dass ein Kompromiss gesucht wird. 18% gehen von einer Lösung im Sinne des Umweltschutzes aus und 5% wollten keine Einschätzung abgeben.

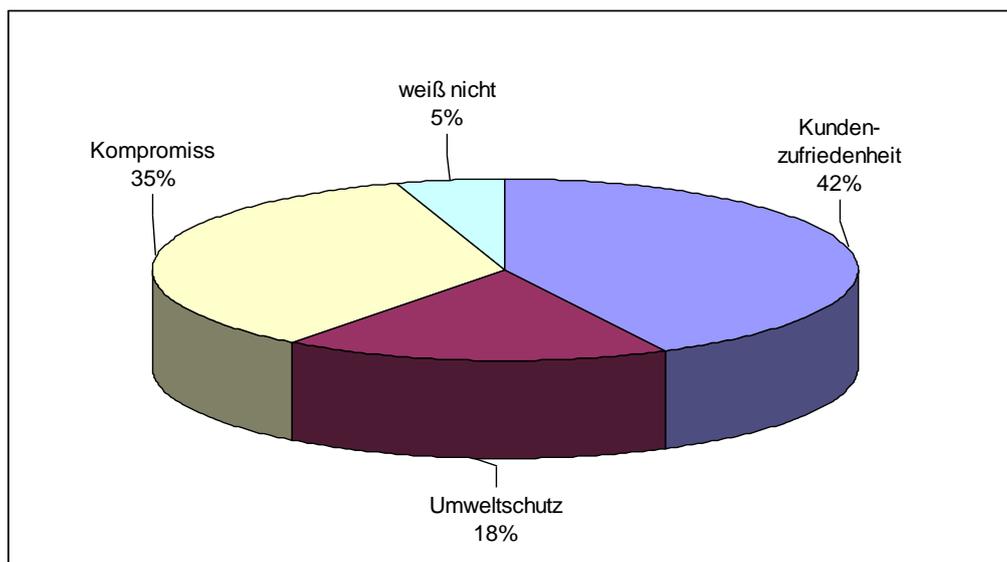


Abbildung 31: Zielkonflikt Kundenzufriedenheit und Ökologie

Eine differenzierte Analyse hat erhebliche Unterschiede bei der Beurteilung dieser Frage aus der Sicht der Expertengruppe und unterschieden nach den drei Ländern offenbart:

So sieht die Forschung mit 65% deutlich überproportional die Entscheidung für die Kundenzufriedenheit als die wahrscheinlichere Lösung an. Die Gesamtquote für den Umweltschutz von 18% resultiert dagegen – etwas überraschend – fast ausschließlich aus den Stimmen der Berater, die zu 51% (GB: 64%!) der Meinung sind, dass der angesprochene Zielkonflikt zu Gunsten der Umwelt gelöst wird. Dem gegenüber lagen

die Quoten für die Zertifizierer (0%), Unternehmen (3%) und Wissenschaftler (3%) (fast) auf dem Nullpunkt. Diese drei Gruppen konnten sich dagegen besser vorstellen, dass bei derartigen Fällen eine Kompromisslösung gesucht wird.

Unterschieden nach Ländern dominiert in Deutschland die Kundenzufriedenheit (59% ggü. GB: 25% und S: 35%). In Großbritannien überwiegt dagegen die Einschätzung, die Konflikte würden im Sinne der Umwelt beigelegt (53% ggü. D und S jeweils 13%). In Schweden wird schließlich überwiegend davon ausgegangen, dass es zu einem Kompromiss kommen würde (47% ggü. D: 32% und GB: 37%).

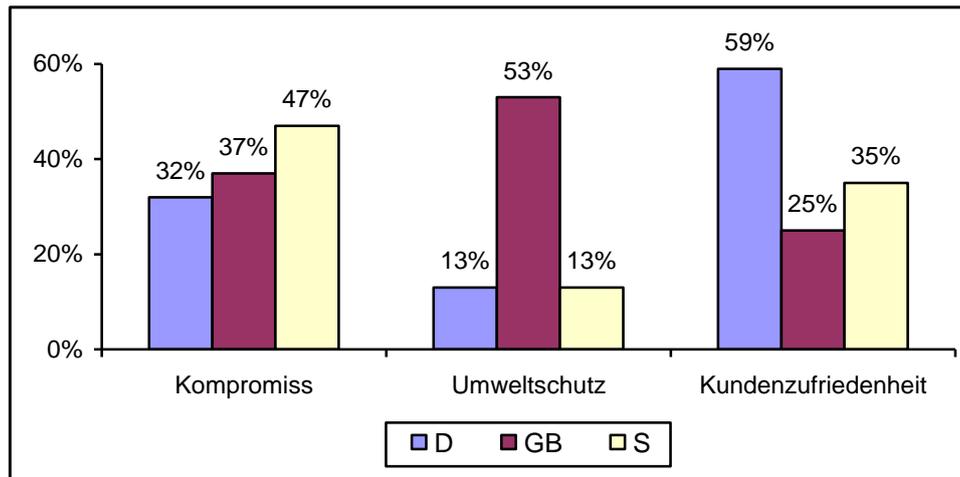


Abbildung 32: Lösung von Zielkonflikten im IMS nach Ländern

### 3.10 Modelle für IMS

*Im Anschluss haben wir eine Auswahl von Managementmodellen unterschiedlichen Verbreitungsgrades vorgegeben. Für wie geeignet halten Sie diese Modelle als Basis für ein IMS?*

*Skala von 1 (nicht geeignet) bis 5 (sehr gut geeignet); Mittelwert: 3. Möglich war auch die Antwortkategorie "weiß nicht".*

Von den vorgestellten Managementmodellen wurden der ISO 9001 : 2000, dem EFQM-Modell und der ISO 14001 eindeutig die höchste Eignung als Basis für den Aufbau eines IMS zugeschrieben. Lediglich durchschnittliche bzw. sogar unterdurchschnittliche Einschätzungen haben diesbezüglich EMAS 2000, SCC, ISO 9000 ff. : 1994 und insbesondere EMAS 1993 erhalten.

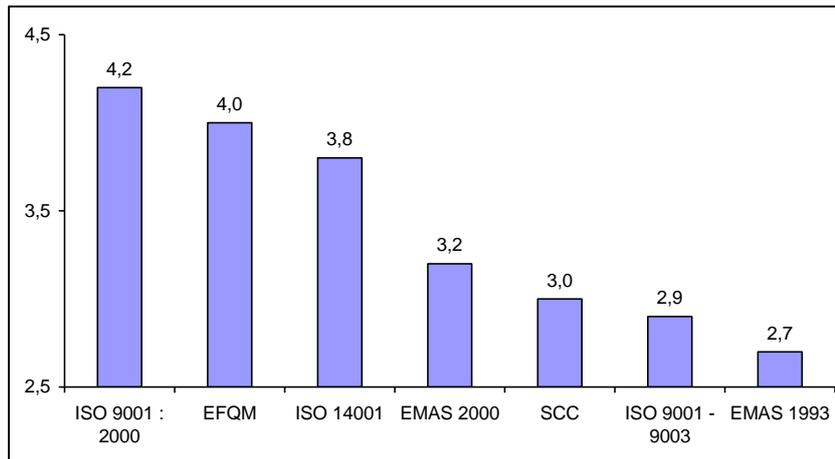


Abbildung 33: Eignung von Modellen zur Evaluation von IMS

Differenziert nach Expertengruppen hat die Modelle ISO 9001 bis 9003 nach der alten Normenreihe überdurchschnittlich gut bei den Unternehmen abgeschnitten (3,1 ggü. 2,6 bei den Zertifizierern und 2,2 bei der Forschung). Dem gegenüber sehen die Zertifizierer die ISO 14001 als sehr gut geeignet für die Standardisierung eines IMS an. Schließlich fällt auf, dass die Unternehmen das EFQM-Modell in diesem Zusammenhang erheblich positiver beurteilen als insbesondere die Zertifizierer (4,2 ggü. 3,8).

Unterschiede ergeben sich auch im Ländervergleich. Während sich aus Sicht der deutschen Experten das EFQM-Modell überdurchschnittlich gut als IMS-Modell eignet (4,1 ggü. 3,9 in GB und 3,6 in S), wird SCC in Großbritannien (3,5 ggü. 2,9 in D und 3,1 in S) und die ISO-Normen 9001 : 2000 und 14001 in Schweden vergleichsweise positiv gesehen (4,5 bzw. 4,4 ggü. 4,2 bzw. 3,7 in D und 4,1 bzw. 4,0 in GB).

Von besonderer Bedeutung für die abgegebenen Einschätzungen zu dieser Frage ist es, inwieweit die genannten Modelle den Befragten überhaupt bekannt waren. Die nachfolgende Grafik zeigt deshalb die Bekanntheitsgrade im Überblick.

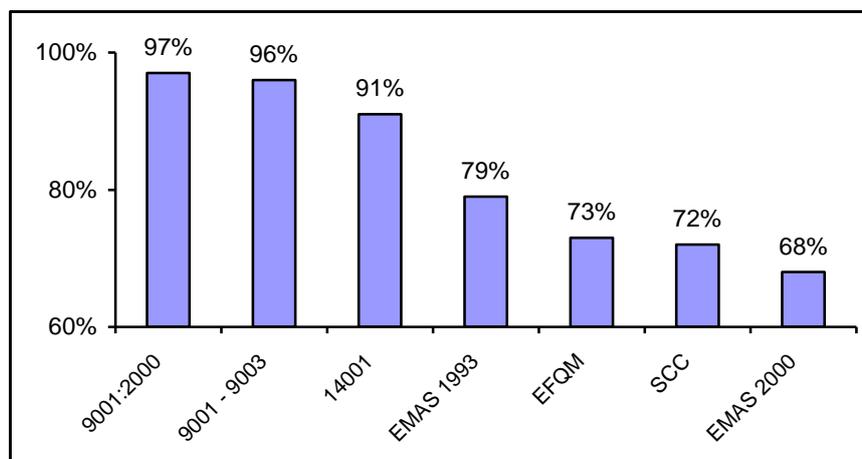


Abbildung 34: Bekanntheitsgrade von Managementmodellen

Hier zeigten sich naturgemäß sehr große Unterschiede zwischen den befragten Gruppen. Insbesondere den befragten Unternehmen waren – mit Ausnahme der beiden ISO Qualitätsnormen von 1994 und 2000 – die genannten Modelle nicht so geläufig. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, gab es beim Bekanntheitsgrad im Vergleich zu den Zertifizierern Differenzen von 17% bis 34%.

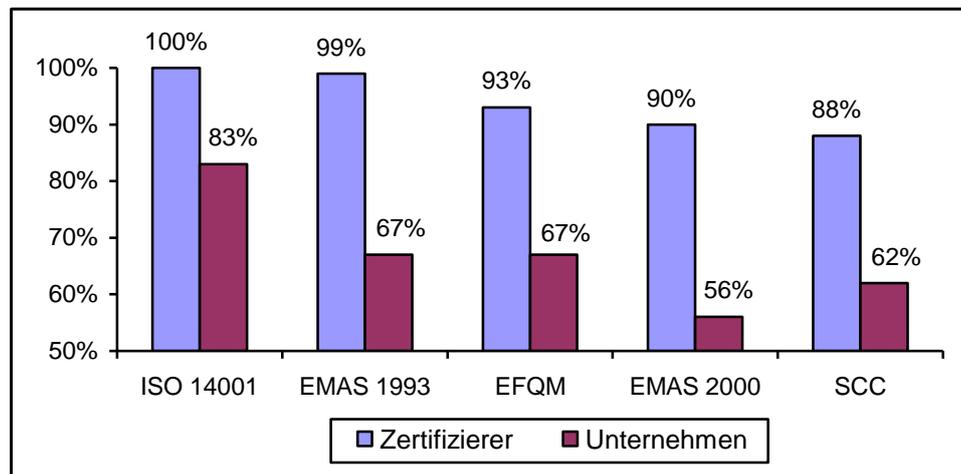


Abbildung 35: Bekanntheitsgrade der Modelle im Vergleich: Zertifizierer und Unternehmen

Im Ländervergleich waren die hohen Bekanntheitsgrade der ISO 14001 (100%) sowie von EMAS 1993 (90%) und EMAS 2000 (83%) in Schweden auffällig. Demgegenüber ist das EFQM-Modell insbesondere in Deutschland bekannt (80% ggü. 74% in GB und 69% in S). Gleiches gilt für das Arbeitssicherheitsmodell SCC (78% ggü. 58% in GB und 63% in S).

### 3.11 IMS-Norm

*Für wie wichtig halten Sie eine Norm für IMS?*

Vier Antwortmöglichkeiten waren vorgegeben: “notwendig”, “wünschenswert”, “überflüssig” und “weiß nicht”. 50% der befragten Experten würden sich eine IMS-Norm wünschen, 18% halten dieser sogar für notwendig. Dem gegenüber stehen 25%, die einen solchen Standard überflüssig finden.

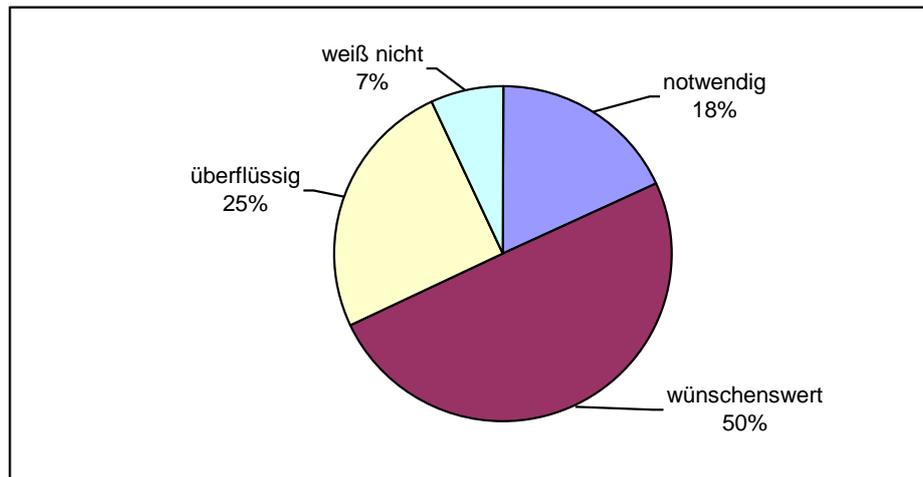


Abbildung 36: Bedeutung einer IMS Norm

Auffällig sind die Unterschiede nach den Expertengruppen und differenziert nach Ländern. In der folgenden Abbildung wurden die Urteile “notwendig” und “wünschenswert” zu einem positiven, “normbejahenden” Urteil zusammengezogen und der normablehnenden Quote mit dem Urteil “überflüssig” gegenübergestellt. Es zeigt sich, dass die Unternehmen – hier im Vergleich zu den Zertifizierern – sehr viel stärker eine IMS-Norm wünschen als dies bei den übrigen Experten der Fall ist (72% ggü. 59%). Darüber hinaus ist Großbritannien (81%) einer IMS-Norm gegenüber positiver eingestellt als Schweden (73%) und Deutschland (63%).

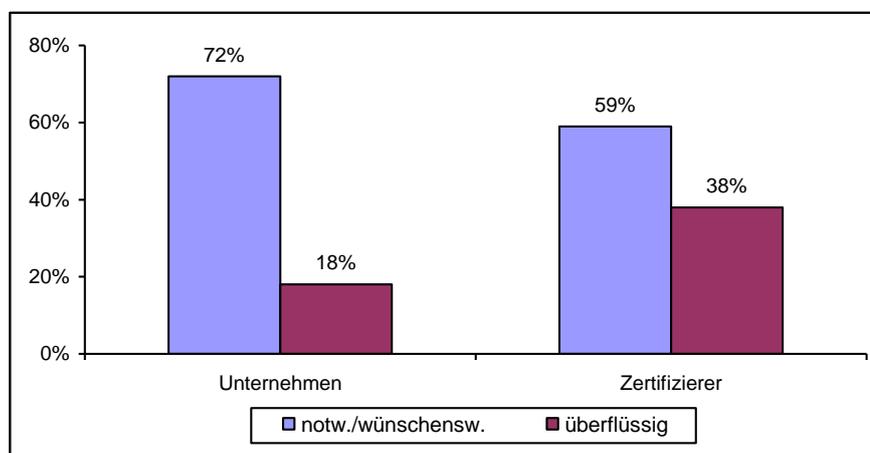


Abbildung 37: Zustimmung/Ablehnung einer IMS Norm im Vergleich

### 3.12 Perspektiven von IMS

*Würden Sie der folgenden These zustimmen: “In 10 Jahren wird es z.B. für Umwelt und Qualität keine isolierten Managementsysteme mehr geben. Unternehmen werden bis dahin nur noch IMS aufbauen.”*

Insgesamt liegt die Zustimmung zur These mit 55% deutlich über der Hälfte der Befragten und dominiert klar über die Ablehnungsquote von 32%.

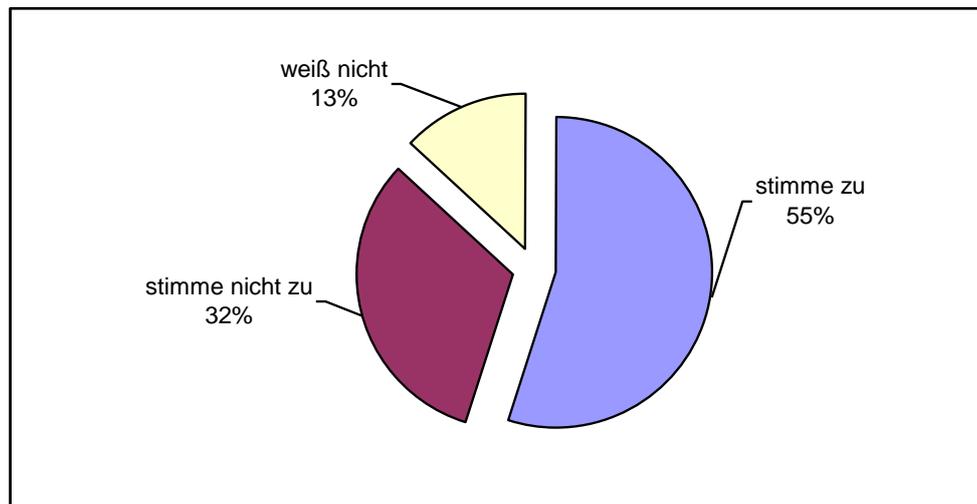


Abbildung 38: Bedeutung einer IMS Norm

Die Einzelurteile geben ein homogenes Bild. Die höchste Zustimmung findet sich bei Unternehmen in Schweden (72%) und die größte Ablehnungsquote weisen die Berater mit durchgängig 40% auf.

## 4 Fragen an Unternehmen

Insgesamt wurden sechs Fragen ausschließlich an die Gruppe der Unternehmen gerichtet. Inhaltlich wurden in diesen Fragen die persönlichen Erfahrungen mit bereits umgesetzten Systemen sowie die Einschätzung des Themas IMS im jeweiligen Unternehmen erhoben. Nachfolgend werden jeweils die durchschnittlichen Beurteilungen der Items über alle Länder hinweg dargestellt. Länderspezifische Ergebnisse werden nur dann gesondert erläutert, wenn sie sich signifikant von Gesamtdurchschnitt der Untersuchung abheben.

### 4.1 Vorliegende bzw. geplante Managementsysteme

*Bitte sagen Sie uns zunächst, nach welchen Modellen das Managementsystem in Ihrem Unternehmen aufgebaut/zertifiziert wurde bzw. ob der Aufbau eines solchen Systems in den nächsten zwei Jahren geplant bzw. nicht geplant ist.*

Wie sich der nachfolgenden Abbildung 39 entnehmen läßt, entsprechen Akzeptanz und Umsetzungsstand der einzelnen Managementsysteme der Dauer, mit der die jeweiligen Inhalte bereits in der Praxis diskutiert werden. Die höchste Akzeptanz und den größten Umsetzungsstand hat dabei das Qualitätsmanagement, gefolgt vom Umweltmanagement und dem Arbeitssicherheitsmanagement. Einen bisher sehr geringen Umsetzungsstand haben Hygienemanagement- und Socialmanagementsysteme.

	nicht geplant	geplant	umgesetzt	zertifiziert
Qualitätsmanagement	4%	6%	4%	86%
Umweltmanagement	38%	20%	6%	37%
Arbeitssicherheitsmanagement	47%	19%	25%	10%
Hygienemanagement	82%	6%	8%	4%
Social-Management	86%	8%	4%	3%

Abbildung 39: Umsetzungsstand einzelner Managementsysteme

Im Ländervergleich zeigt sich, dass es in einzelnen Fällen große Abweichungen von den jeweiligen Durchschnittswerten gibt. In der Abbildung 40 wird daher für die einzelnen themenzentrierten Managementsysteme zusätzlich ein Ranking der Akzeptanz und des Umsetzungsstands in den einzelnen Ländern aufgestellt. Die Antwortkategorien "System ist geplant", "System ist umgesetzt" und "System ist zertifiziert" wurden dabei zusammengefasst.

geplantes, umgesetztes oder zertifiziertes System:	Rang 1	Rang 2	Rang 3
Qualitätsmanagement	GB (98%)	D (97%)	S (91%)
Umweltmanagement	S (100%)	GB (73%)	D (48%)
Arbeitssicherheitsmanagement	GB (73%)	S (63%)	D (44%)
Hygienemanagement	GB (35%)	S (25%)	D (12%)
Social-Management	S (30%)	GB (29%)	D (7%)

Abbildung 40: Umsetzungsstand im Ländervergleich

Bezüglich des Qualitätsmanagements wird deutlich, dass der Umsetzungsstand bei den befragten Unternehmen sich in allen drei Ländern in Kürze 100% annähert, wenn man davon ausgeht, dass die noch in Planung befindlichen Systeme erfolgreich implementiert werden. Auch im Dienstleistungs- und Handelssektor scheint damit die Notwendigkeit und der Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems mittlerweile außer Frage zu stehen.

Der Umsetzungsstand von Umweltmanagementsystemen erreicht durchschnittlich ebenfalls recht hohe Werte. Außergewöhnlich ist das Ergebnis in den schwedischen Unternehmen. Jedes befragte Unternehmen hatte dort ein Umweltmanagementsystem, 93% davon zertifiziert. Auffällig im Vergleich der sehr niedrige Umsetzungsstand von 48% in Deutschland. Mehr als die Hälfte aller befragten deutschen Unternehmen konnte sich damit noch nicht zu einer intensiveren Beschäftigung mit Umweltmanagementsystemen entschließen.

Arbeitssicherheitsmanagementsysteme können zumindest in Großbritannien und Schweden mittlerweile ebenfalls als akzeptiert gelten. Der Wert der deutschen Unternehmen liegt im Vergleich wiederum um einiges niedriger.

Hygiene- und Socialmanagement erreichen vergleichsweise niedrige Akzeptanzwerte in den einzelnen Ländern. Besonders im Bereich Lebensmittelhygiene kann man auf Grund der aktuellen Entwicklungen (BSE, Maul- und Klauenseuche) aber davon ausgehen, dass Managementsysteme dort in näherer Zukunft verstärkte Verbreitung finden. Die Ergebnisse des Social-Management sind in Anbetracht des recht kurzen Zeitraums, seit dem über dieses Thema diskutiert wird, bereits relativ hoch.

Über alle Inhalte hinweg wird deutlich, dass in deutschen Unternehmen die Thematik Managementsysteme vergleichsweise defensiv behandelt wird, da diese in vier von fünf Bereichen mit sehr deutlichem Abstand hinter Großbritannien und Schweden auf Rang vier liegen. Am progressivsten ist Großbritannien, dicht gefolgt von Schweden.

Zur inhaltlichen Konkretisierung der getroffenen Aussagen haben die Unternehmen angegeben, welche Managementmodelle den bei ihnen geplanten, umgesetzten oder zertifizierten Systemen zu Grunde liegen.

Im Bereich Qualitätsmanagement gab es insgesamt 264 Nennungen, von denen 256 (97%) auf die Normenfamilie ISO 9000 ff. entfielen. Das am häufigsten verwendete Modell ist mit 58% die ISO 9001, gefolgt von ISO 9002 mit 37%. Die restlichen Prozente entfielen auf Einzelnennungen, wie z.B. ISO 9003, VDA 6.1, QS 9000. Interessanter Weise spielt das EFQM-Modell keinerlei Rolle als Grundlage für ein Qualitätsmanagementsystem.

Zu den Umweltmanagementmodellen gab es 98 Nennungen, von denen 87% auf die Norm ISO 14001 entfielen. Das Öko-Audit-System EMAS wurde nur in 7% der Fälle genannt.

Im Bereich Arbeitssicherheit entfielen lediglich auf SCC mit 23% eine größere Anzahl von Nennungen. Einige wenige Mehrfachnennungen gab es für die folgenden Modelle: OHSAS 18001, ATS 1996 : 6, BS 8800, ISA 2000.

Für die Bereiche Hygiene- und Socialmanagement gab es ebenfalls nur eine sehr geringe Anzahl an Nennungen: HACCP (5), I.i.P.-Investors in People (4) und SA 8000 (3).

Zusätzlich zu den Inhalten Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit, Hygiene und Soziales gab es eine offene Antwortmöglichkeit für weitere in den Unternehmen umgesetzte oder geplante Managementsysteme anderen Inhalts. Interessanter Weise wurde hier einige Male das EFQM-Modell genannt, welches demnach aus Sicht der jeweiligen Unternehmen nicht als Qualitätsmodell zu klassifizieren ist.

## 4.2 Einbindung in Kooperationen

*Werden wichtige Funktionen in Ihrem Unternehmen ganz oder teilweise in Kooperationen mit anderen Unternehmen wahrgenommen (z.B. Mitgliedschaft in Franchisesystem oder Verbundgruppen, kooperative Logistikkonzepte)?*

*Falls ja, wie umfangreich werden Funktionen gemeinsam mit anderen Unternehmen wahrgenommen?*

*Skala von 1 (gar nicht) bis 5 (vollständig); Mittelwert: 3*

Kooperative Aufgabenerfüllung muss, sofern sie stattfindet, auch in den Managementsystemen der beteiligten Unternehmen berücksichtigt werden.

Insgesamt gaben 37% der befragten Unternehmen an, einzelne Funktionen teilweise in Kooperation mit anderen Unternehmen wahrzunehmen, 63% verneinten dies. Wie

umfangreich kooperative Funktionen in einzelnen Bereichen übernommen werden, lässt sich Abbildung 41 entnehmen.

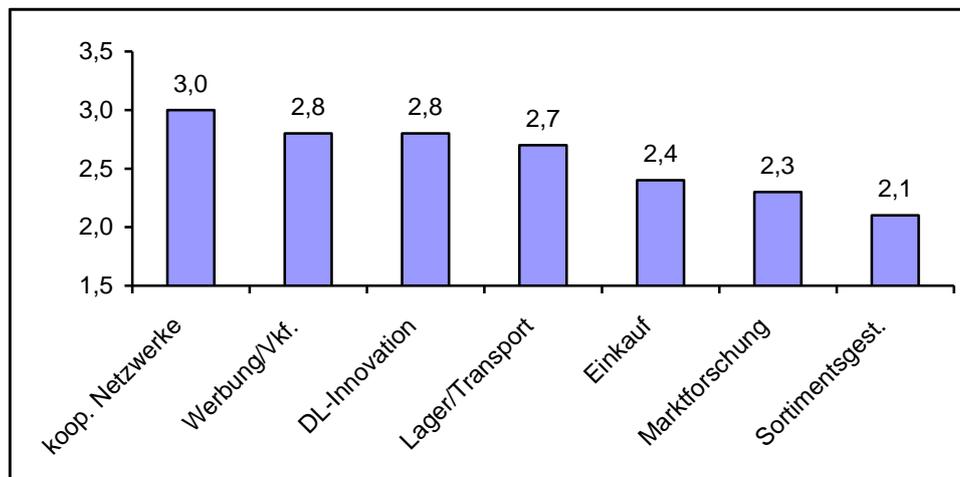


Abbildung 41: Umfang kooperativer Funktionsausübung

Die Abbildung macht deutlich, dass Kooperationen in keiner der aufgeführten Bereiche eine bedeutendere Rolle spielen. Der Mittelwert wird bei keinem Item überschritten. Am stärksten ausgeprägt ist die Arbeit in kooperativen Netzwerken, gefolgt von gemeinsamer Werbung/Verkaufsförderung und kooperativer Entwicklung von DL-Innovationen.

Im Ländervergleich ergeben sich keine signifikanten Abweichungen von den Durchschnittswerten, mit Ausnahme von Schweden, wo eine kooperative Entwicklung von DL-Innovationen mit einem Mittelwert von 2,1 eine deutlich geringe Bedeutung hat als im Durchschnitt.

### 4.3 Prozessorientierung

*Haben Sie persönlich sich bereits mit der Frage der Prozessorientierung von Managementsystemen beschäftigt?*

*Falls ja, liegt Ihrem Managementsystem ein prozessorientiertes Modell zu Grunde?*

Durchschnittlich haben sich 75% der Befragten bereits persönlich mit dem Thema Prozessorientierung auseinandergesetzt. Im Ländervergleich ergibt sich für Deutschland und Schweden ein recht homogenes Bild ohne große Abweichungen vom Gesamtdurchschnitt (siehe Abbildung 42). In Großbritannien hingegen haben sich bislang weniger als die Hälfte der Befragten mit dem Thema Prozessmanagement auseinander gesetzt.

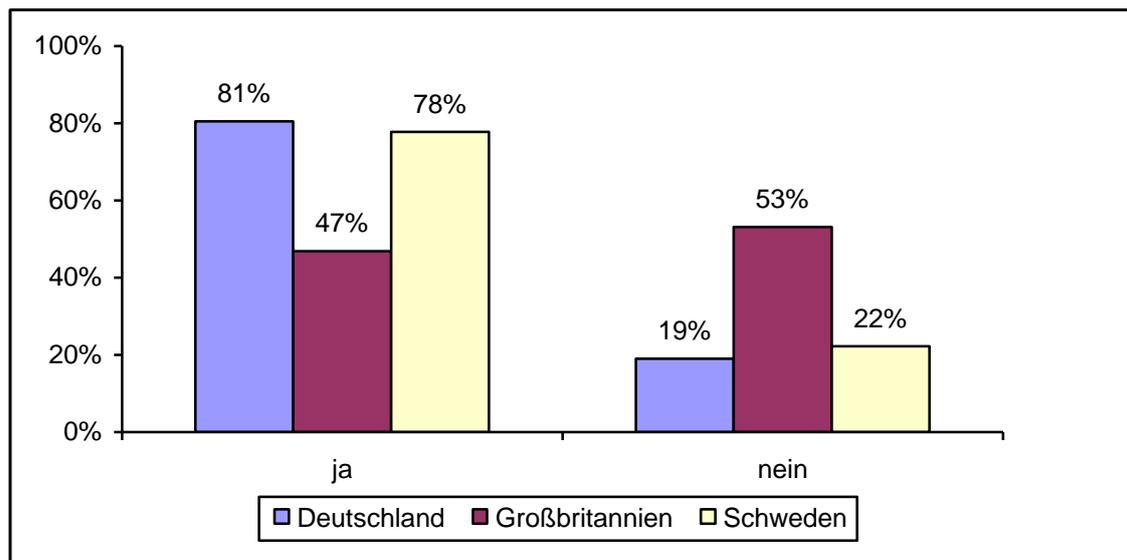


Abbildung 42: Auseinandersetzung der Befragten mit dem Thema Prozessorientierung

In den Unternehmen, in denen bereits eine Beschäftigung mit dem Thema Prozessorientierung stattgefunden hatte, wurde außerdem erhoben, ob dem dortigen Managementsystem ein Prozessmodell zu Grunde liegt, dies in Vorbereitung ist oder aber abgelehnt wird. Im Gesamtdurchschnitt gaben 81% der Unternehmen an, dass ihrem Managementsystem ein Prozessmodell zu Grunde liegt oder dies zukünftig geplant sei. Hier gab es überraschenderweise keine länderspezifische Besonderheiten.

#### 4.4 Umsetzungsstand von IMS

*Derzeitig wird über die Integration von Managementsystemen kontrovers diskutiert. Wie ist der Umsetzungsstand von Integrierten Managementsystemen (IMS) in Ihrem Unternehmen?*

Für die Aussagekraft der Befragungsergebnisse war es von besonderem Interesse, welcher Anteil der in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen bereits über ein Integriertes Managementsystem verfügt, bzw. plant in der nächsten Zeit eines einzuführen.

Im Durchschnitt haben bereits 45% aller befragten Unternehmen ein IMS umgesetzt oder geplant. Notwendig ist eine länderspezifische Differenzierung der Ergebnisse (vgl. Abbildung 43), da sich besonders im Vergleich zwischen Deutschland und Schweden ein inhomogenes Bild ergibt.

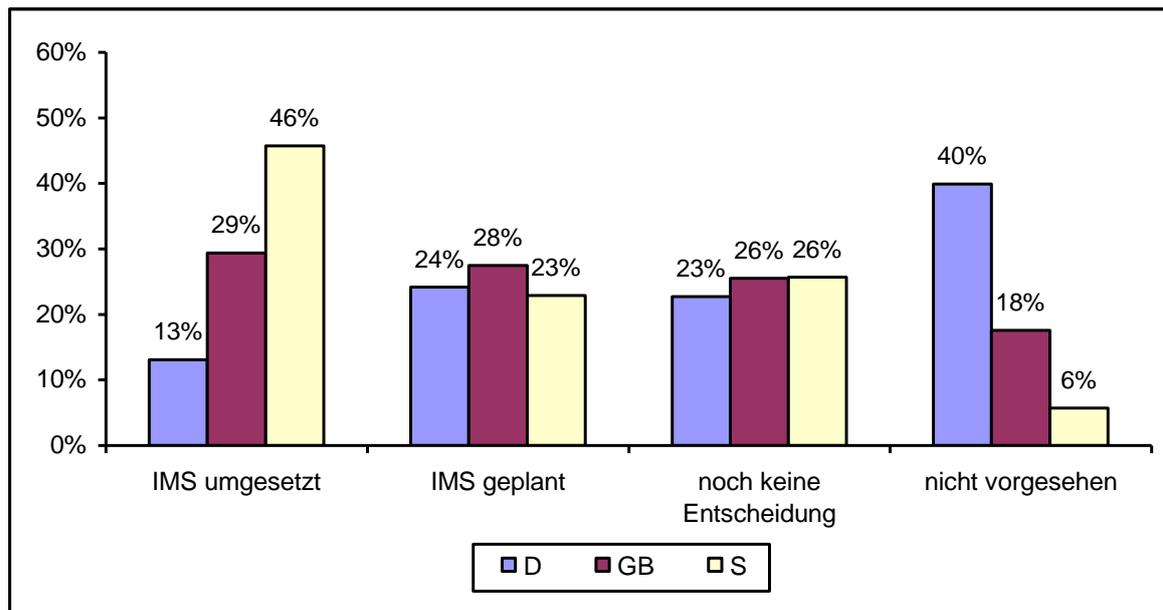


Abbildung 43: Umsetzungsstand von IMS

Die schwedischen Unternehmen sind in der Umsetzung von IMS sehr weit fortgeschritten. Bereits 46% der befragten Unternehmen verfügen über ein IMS, weitere 23% planen demnächst die Implementierung. Darüber hinaus ist in nur 6% der schwedischen Unternehmen ein IMS nicht vorgesehen.

Geradezu gegensätzlich der Trend in den deutschen Unternehmen. Hier lehnen insgesamt 40% die Einführung eines IMS ab. Nur 37% haben bereits ein IMS umgesetzt oder in Planung.

In den britischen Unternehmen gibt es im Vergleich keine deutliche Akzeptanz oder Ablehnung von IMS. Da fast eine prozentuale Gleichverteilung der Aussagen auf alle Antwortmöglichkeiten vorliegt, sind hier keine konkreteren Aussagen möglich.

Insgesamt gesehen sprechen die Ergebnisse dafür, dass Integrierte Managementsysteme in der Praxis ein wichtiges Thema sind und zukünftig verstärkt eingeführt werden.

## 4.5 Integrierte Systeme

*In Ihrem Unternehmen ist ein IMS umgesetzt oder in Planung. Welche Managementsysteme haben Sie integriert bzw. welche wollen Sie integrieren?*

Über den Umsetzungsstand hinaus ist von besonderem Interesse, welche Inhalte in den befragten Unternehmen unter dem Dach eines IMS zusammengefasst werden. Diese Frage war daher auch nur von jenen Unternehmen zu beantworten, welche laut der vorhergehenden Frage bereits ein IMS implementiert oder aber geplant haben.

Die folgende Abbildung 44 vermittelt einen Überblick über die durchschnittlich in einem IMS enthaltenen Systeme. Die länderspezifischen Ergebnisse weichen zwar in der Höhe der Prozentwerte teilweise in größerem Ausmaß vom Gesamtdurchschnitt ab, die dargestellte Rangfolge der einzelnen Systeme gilt aber jeweils uneingeschränkt.

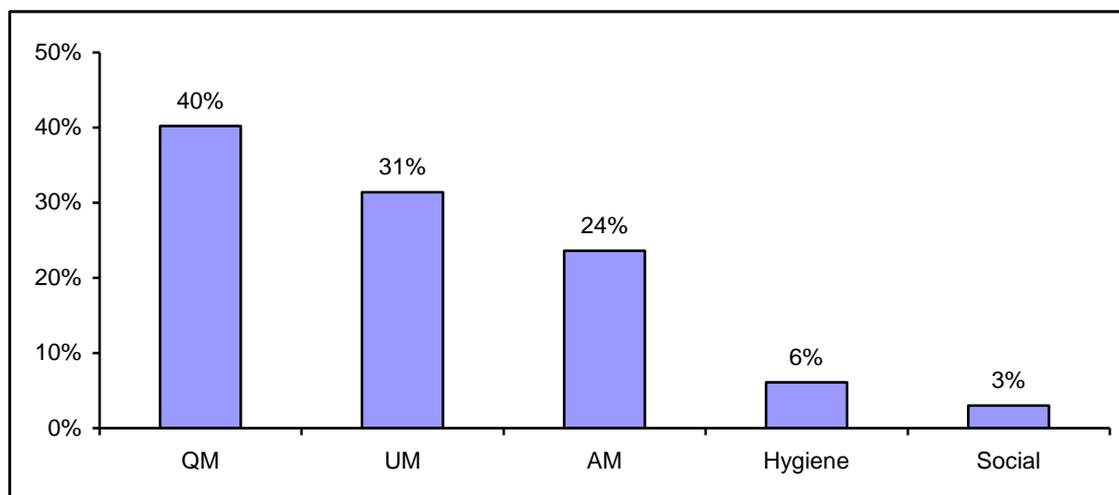


Abbildung 44: Inhalte eines IMS

Von Relevanz ist vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse auch die Frage, welche Ausprägungen themenzentrierter Managementsysteme in einem IMS am häufigsten kombiniert werden. Insgesamt gab es über alle Länder hinweg 114 Antworten, die eine Auswertung hinsichtlich der Kombination ermöglichten.

Die Kombinationen, welche am häufigsten auftraten, sind Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und Arbeitssicherheit (35%) sowie Qualitätsmanagement und Umweltmanagement (34%). 9% der befragten Unternehmen haben außerdem Qualität und Arbeitssicherheit integriert, 6% Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheits- und Hygienemanagement. Bei den restlichen Antworten handelte es sich um Einzelantworten. Hervorzuheben sind hier vier Unternehmen, die über ein IMS verfügten, welches sämtliche vorgegebenen Managementsysteme enthält (Qualitäts-, Umwelt-, Arbeitssicherheits-, Hygiene- und Socialmanagement).

Im Ergebnis bleibt anzumerken, dass Qualitätsmanagement von den Unternehmen als fundamentaler Bestandteil eines IMS angesehen wird. Lediglich zwei Nennungen bezogen sich auf IMS, in denen kein QM-System enthalten war.

#### 4.6 Zuständigkeitsbereiche

*In Ihrem Unternehmen ist ein IMS umgesetzt oder in Planung. Wer ist für die Umsetzung des IMS im Wesentlichen zuständig? (Mehrfachnennungen sind möglich.)*

Die am häufigsten genannten Positionen, die mit dem Aufbau eines IMS betraut werden, sind der Managementbeauftragte und der Geschäftsführer des jeweiligen Unternehmens. Immer noch eine vergleichsweise hohe Bedeutung nimmt der leitende Angestellte ein, gefolgt vom Prozessbeauftragten.

In den einzelnen Ländern ergeben sich prozentual teilweise erhebliche Unterschiede, weshalb eine Auswertung differenziert nach Ländern der nachfolgenden Abbildung 45 zu entnehmen ist.

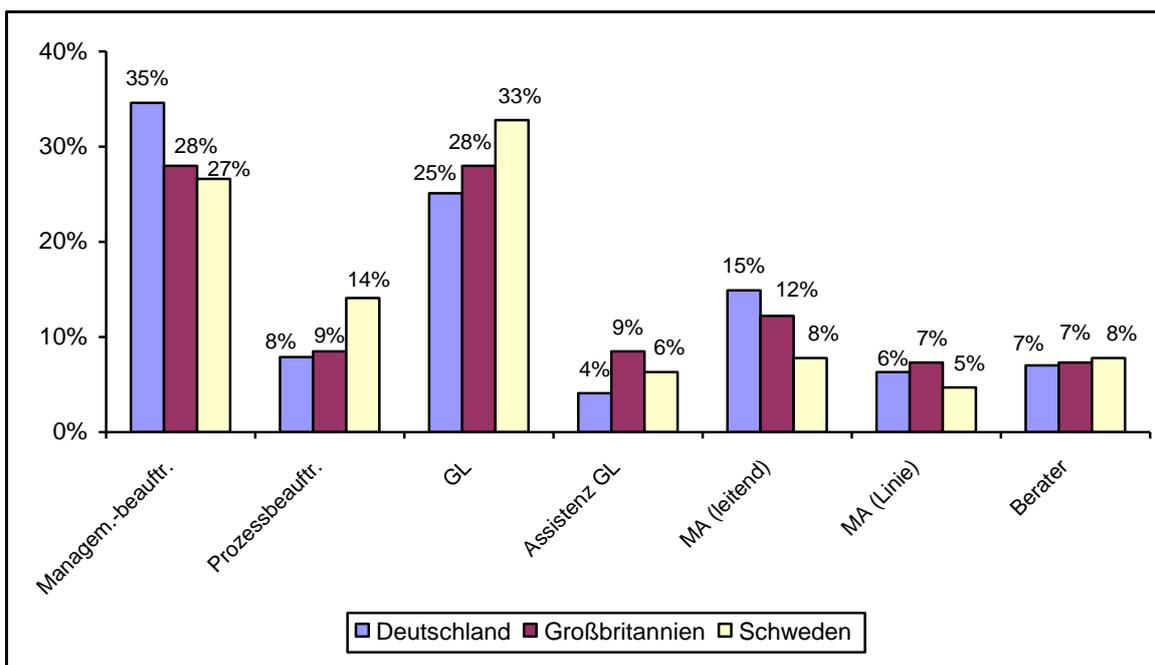


Abbildung 45: Verantwortliche bei der Einführung eines IMS

Da in der Frage Mehrfachnennungen möglich waren, ist zusätzlich zu den Häufigkeiten der genannten Positionen wiederum von Interesse, welche Zuständigkeitsbereiche bei der Einführung und Betreuung eines IMS in der Regel zusammenarbeiten. Einen Eindruck von den Verantwortungsbereichen gibt Abbildung 46 (häufige Nennungen schattiert). Auf Grund der seltenen Nennungen wurden die "Prozessbeauftragten", die "Assistenten der Geschäftsleitung" und die "Mitarbeiter in der Linie" in der Tabelle nicht berücksichtigt.

Management-beauftragter	Geschäftsführer	Leitender Angestellter	Berater	Anzahl der Nennungen
				30
				27
				24
				16
				10
				10

Abbildung 46: Am häufigsten genannte Zuständigkeitsbereiche für IMS

## 5 Frage an Berater, Zertifizierer und Unternehmen (Auditierung)

Eine Frage wurde an die Berater und Zertifizierer sowie die Unternehmensvertreter gestellt. Gefragt wurde nach deren Einschätzung zu externen (Zertifizierungs-)Audits.

*Bei der Auditierung von Managementsystemen können durch den Zertifizierer unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden. Wie intensiv werden Ihrer Erfahrung nach die folgenden Bereiche bei der Zertifizierung geprüft?*

Folgende Schwerpunkte standen zur Auswahl. In Klammern die entsprechenden Kurzformulierungen aus der nachfolgenden Grafik:

- Managementdokumentation (Tabelle: Dokumentation)
- Unterstützung der Geschäftsleitung (Tabelle: GL)
- Mitarbeitereinbindung/-verständnis (Tabelle: Mitarbeiter)
- kontinuierlicher Verbesserungsprozess (Tabelle: KVP)
- strategische Ziele des Managementsystems (Tabelle: strat. Ziele)
- Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen (Tabelle: Gesetze)

Skala reichte von 1 (keine Prüfungsintensität) bis 5 (sehr hohe Prüfungsintensität); Mittelwert: 3. Außerdem konnten die Befragten die Frage auch bewußt nicht beantworten ("weiß nicht").

Die Ergebnisse sind in Abbildung 47 dargestellt. Auffällig ist, dass in der Wahrnehmung der Unternehmensvertreter und Berater die Prüfung der Managementdokumentation deutlich den Schwerpunkt eines Zertifizierungsaudits bildet. Die Zertifizierer selber beurteilen gerade diesen Punkt zwar als wichtig (Wert = 3,9) aber im Vergleich zu den anderen Schwerpunkten als nachrangig.

Von diesem Unterschied abgesehen werden der Prüfung, inwieweit die Geschäftsleitung das Managementsystem unterstützt und ein kontinuierlichen Verbesserungsprozess erreicht wird, von allen drei Gruppen eine hohe Priorität zugeordnet. Dann folgen die Mitarbeitereinbindung, die Managementziele und die Einhaltung der Rechtsvorschriften.

Mit Ausnahme der Dokumentation haben die Zertifizierer allen Items eine höhere Priorität zugeordnet als die Unternehmensvertreter und Berater.

Der Anteil derjenigen, die die Frage nicht beantworten konnten ("weiß nicht"), war mit ca. 4% bei den Beratern am höchsten, gefolgt von den Unternehmensvertretern (ca. 2%) und den Zertifizierern (ca. 1%).

Gruppe	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Rang 5	Rang 6
Unternehmensvertreter	Dokumentation 4,2	KVP 3,6	GL 3,4	Mitarbeiter 3,3	Gesetze, Strat. Ziele 3,2	
Berater	Dokumentation 4,4	GL 3,3	KVP 3,2	Mitarbeiter, Gesetze, Strat. Ziele 3,0		
Zertifizierer	GL 4,6	KVP 4,4	Mitarbeiter 4,3	Strat. Ziele 4,2	Gesetze 4,1	Dokumentation 3,9

Abbildung 47: Auditierungsschwerpunkte

## 6 Frage an Berater und die Zertifizierer (Inhalte von IMS)

Eine Frage wurde ausschließlich an die Berater und Zertifizierer gestellt. Es ging um deren Kundenerfahrungen.

*Geben Sie bitte die Bereiche an, welche in den IMS Ihrer Kunden am häufigsten Berücksichtigung finden.*

*Die Befragten konnten zwischen den Kombinationen "Qualität und Umwelt", "Qualität und Arbeitssicherheit", "Umwelt und Arbeitssicherheit" sowie "Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit" wählen und hatten die Möglichkeit, die Frage bewusst nicht zu beantworten ("weiß nicht"). Mehrfachantworten waren möglich.*

Dargestellt wird in Abbildung 48 die prozentuale Verteilung über alle gegebenen Antworten für die jeweiligen Gruppen und Länder. Die Einschätzung der Berater und Zertifizierer sind jeweils für Deutschland und für Großbritannien ähnlich.

Die Ergebnisse zeigen, dass in Deutschland und Schweden ca. die Hälfte aller integrierten Managementsysteme die Bereiche Qualität und Umwelt umfassen. In rund 20% wurden Qualität und Arbeitssicherheit integriert und bei mehr als einem Viertel der Kunden der befragten Berater und Zertifizierer sind sogar alle drei Bereiche integriert worden.

In Großbritannien verteilen sich die Möglichkeiten gleichmäßiger mit je einem Drittel auf "Qualität und Umwelt" bzw. "Qualität und Arbeitssicherheit". Die Integration aller drei genannten Bereiche ist wie in Deutschland und Schweden bei ca. einem Viertel der Kunden durchgeführt worden.

Die Verbindung von Umwelt und Arbeitssicherheit spielt hingegen keine große Rolle.

<b>Integr. Bereiche:</b>	<b>Q+U</b>	<b>Q+A</b>	<b>U+A</b>	<b>Q+U+A</b>
<b>Deutschland</b>				
<b>Berater</b>	46,1	21,3	4,3	28,4
<b>Zertifizierer</b>	52,3	14,0	8,1	25,6
<b>Großbritannien</b>				
<b>Berater</b>	34,7	26,3	13,7	25,3
<b>Zertifizierer</b>	33,3	37,5	4,2	25,0
<b>Schweden</b>				
<b>Berater</b>	53,3	20,0	0,0	26,7
<b>Zertifizierer</b>	Grundgesamtheit zu klein für eine gesonderte Auswertung			

Q = Qualitätsmanagement, U = Umweltmanagement, A = Arbeitssicherheitsmanagement

*Abbildung 48: Integrationsumfang*

## 7 Fragen an Berater, Zertifizierer und Wissenschaftler

Im Rahmen der Erhebung wurden fünf Fragen gestellt, die von den Beratern, den Zertifizierern und den Wissenschaftlern zu beantworten waren. Die Ergebnisse werden im Folgenden zusammengefasst.

### 7.1 Einfluss des Tätigkeitsschwerpunkts der Unternehmen auf die Einführung von Managementsystemen

*In Fachkreisen wird häufig die These vertreten, dass in Abhängigkeit von bestimmten Tätigkeitsschwerpunkten die Einführung von Managementsystemen mit zusätzlichen Problemen verbunden ist. Würden Sie dieser These zustimmen?*

*Skala von 1 (Einführung problematisch) bis 5 (Einführung unproblematisch); Mittelwert: 3. Außerdem bestand die Möglichkeit "Tätigkeitsschwerpunkt bleibt ohne Einfluss" anzukreuzen.*

Die nachfolgende Abbildung 49 zeigt, dass von allen drei Gruppen die Einführung von Managementsystemen in Produktionsunternehmen als am wenigsten problematisch angesehen wird. Ein erheblicher Teil der Befragten (ca. ein Viertel) konnte keinen Einfluss der Tätigkeitsbereiche auf die Einführung von Managementsystemen erkennen.

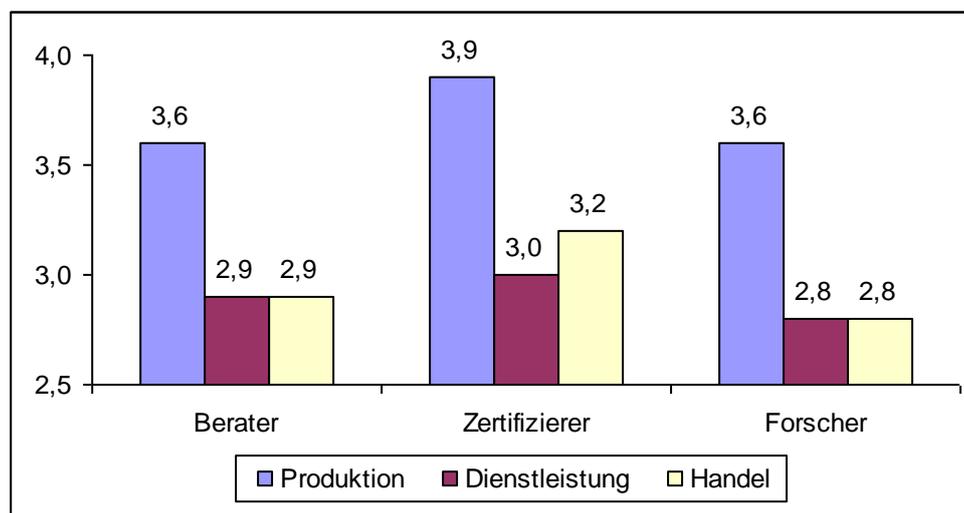


Abbildung 49: Abhängigkeit der Einführung von Managementsystemen vom Tätigkeitsbereich

Die Implementierung wird zwar für Handels- und Dienstleistungsunternehmen schwieriger als für Produktionsunternehmen angesehen, absolut gesehen votierten aber deutlich weniger als 50% der Berater, Zertifizierer und Wissenschaftler für die Ausprägungen "sehr problematisch" bzw. "eher problematisch". Demnach wird keine generelle Hürde bei der Einführung von Managementsystemen in diesen Unternehmen gesehen. Diesen Zusammenhang verdeutlicht Abbildung 50.

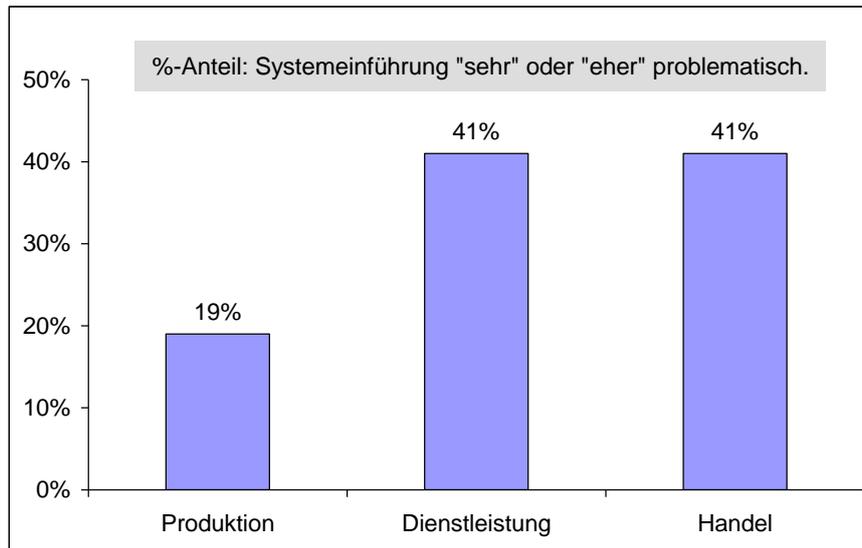


Abbildung 50: Probleme bei Einführung abhängig vom Tätigkeitsbereich

## 7.2 Einfluss der Unternehmensgröße auf die Einführung von Managementsystemen

*Ist die Einführung von Managementsystemen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße unterschiedlich problematisch?*

*Skala von 1 (Einführung problematisch) bis 5 (Einführung unproblematisch); Mittelwert: 3. Außerdem bestand die Möglichkeit "Tätigkeitsschwerpunkt bleibt ohne Einfluss" anzukreuzen.*

Wie aus Abbildung 51 hervorgeht, sehen die Befragten einen stärkeren Einfluss auf die Einführung von Managementsystemen durch die Unternehmensgröße als durch den Tätigkeitsbereich. Nur ca. 10% haben keinen Einfluss der Unternehmensgröße gesehen.

	Kleinst-unternehmen	Kleine Unternehmen	Mittlere Unternehmen	Große Unternehmen	kein Einfluss
Berater	2,6	3,1	3,4	3,2	10%
Zertifizierer	2,6	3,3	3,7	3,3	12%
Wissenschaftler	2,1	2,7	3,5	3,1	3%

Abbildung 51: Einführung von Managementsystemen nach der Unternehmensgröße

Dabei ist festzustellen, dass keine einfache Korrelation zwischen Implementierung und Unternehmensgröße (je größer desto unproblematischer) besteht. Vielmehr sehen alle drei Gruppen die unproblematischste Einführung bei mittleren Unternehmen, bei großen Unternehmen steigt der Schwierigkeitsgrad wieder an. Diesen Zusammenhang verdeutlicht nochmals Abbildung 52. Dazu wurden die Antwortkategorien “sehr problematisch” und “eher problematisch” zu einem Wert zusammengefügt.

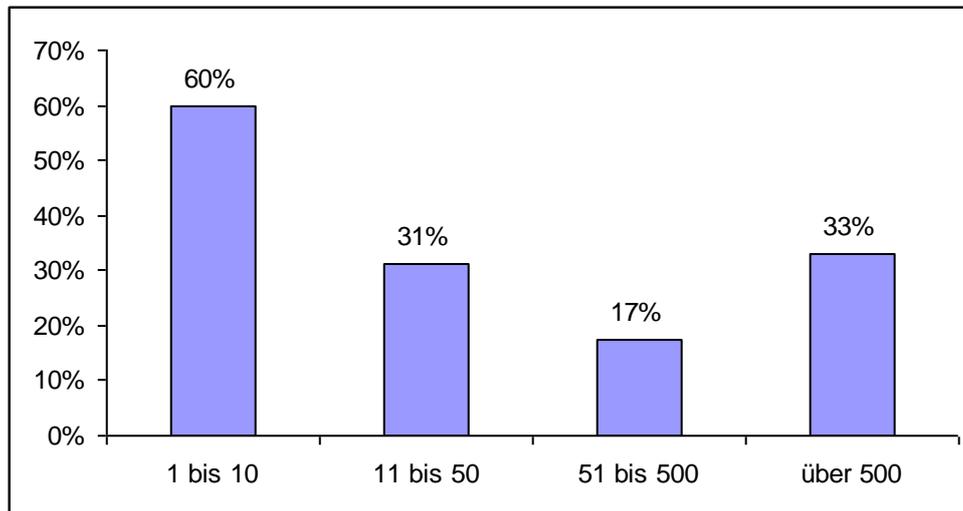


Abbildung 52: Probleme der Einführung abhängig von der Unternehmensgröße

### 7.3 Das Prozessmodell der ISO 9001 : 2000

*Der Entwurf der neuen DIN ISO 9001 : 2000 baut auf einem Prozessmodell auf. Wie beurteilen Sie dieses Modell hinsichtlich seiner Anwendbarkeit in Handels- und Dienstleistungsunternehmen?*

*Das Modell ist als Grundlage für ein Prozessmanagement in Handels- und Dienstleistungsunternehmen ...*

*Skala 1 (nicht geeignet) bis 3 (sehr gut geeignet); Mittelwert 2 (nach geringfügigen Anpassungen geeignet). Außerdem bestand die Möglichkeit, die Frage bewußt nicht zu beantworten (“weiß nicht”).*

Die befragten Berater und Zertifizierer hielten mehrheitlich das ISO 9001 : 2000 Prozessmodell für sehr gut geeignet. In der Gruppe der Wissenschaftler, von denen sich jeder fünfte kein Urteil zutraute, sah hingegen die Hälfte der Befragten noch einen Anpassungsbedarf (Abbildung 53).

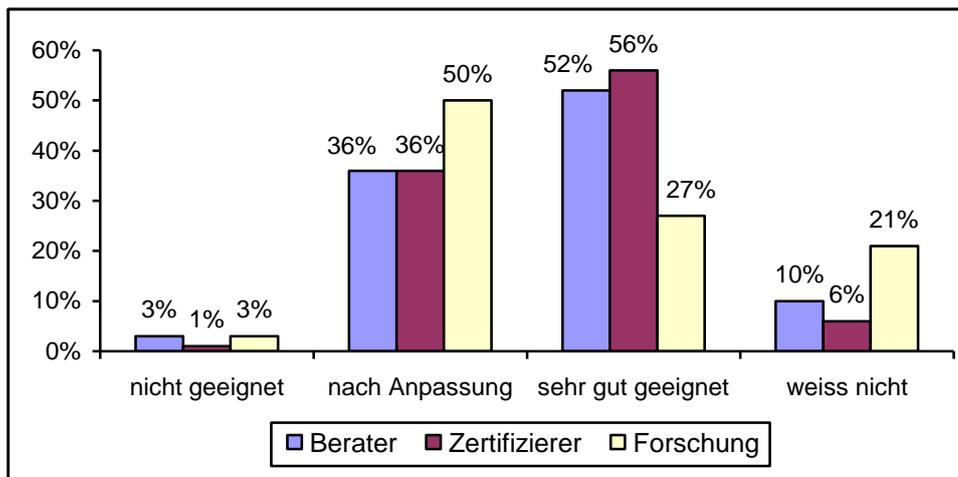


Abbildung 53: Eignung der ISO 9001 : 2000 für Handels- und Dienstleistungsunternehmen

#### 7.4 Probleme bei der Umsetzung der ISO 9001 : 2000

*Können sich bei der Umsetzung von DIN ISO 9001 : 2000 für Handels- und Dienstleistungsunternehmen aus den unten genannten Aspekten Probleme ergeben?*

*Die Befragten hatten die Möglichkeit zur Zustimmung ("stimme zu") oder Ablehnung ("stimme nicht zu"). Außerdem konnten sie die Frage auch bewusst nicht beantworten ("weiß nicht").*

Folgende Aspekte standen zur Auswahl:

- Terminologie ist zu industriell geprägt
- Besonderheiten von Filialorganisationen werden nicht ausreichend berücksichtigt
- Bedeutung der Beschaffung für die Sortimentspolitik im Handel kommt nicht zum Ausdruck
- Rolle des Kunden wird ungenügend berücksichtigt
- Rolle der Mitarbeiter wird ungenügend berücksichtigt

Auf Grund der geringen Anzahl auswertbarer Antworten aus Schweden und aus dem Bereich Forschung werden im Folgenden nur die Ergebnisse der Berater und Zertifizierer aus Deutschland und Großbritannien betrachtet.

Es ergaben sich teilweise sehr unterschiedliche Auffassungen zwischen der Sichtweise der Befragten dieser beiden Länder. Innerhalb einer Landesgruppe waren die Einschätzung der Berater und Zertifizierer hingegen homogen.

Auffällig ist, dass die Befragten aus Großbritannien insgesamt deutlich weniger Problempotenzial sehen als die Deutschen (Abbildung 54). Keinem Problemaspekt wurde von den britischen Experten mehrheitlich zugestimmt, lediglich in der Frage der Filialorganisation konnte genau die Hälfte der Zertifizierer eine Problematik erkennen.

	Deutschland		Großbritannien	
	Berater [stimme zu: %]	Zertifizierer [stimme zu: %]	Berater [stimme zu: %]	Zertifizierer [stimme zu: %]
industrielle Terminologie	62,2	70,2	36,4	28,6
Filialorganisationen	52,7	59,6	30,2	50,0
Sortimentspolitik	56,1	56,5	22,7	41,7
Kunde	86,5	93,1	9,4	7,7
Mitarbeiter	81,1	91,2	20,3	28,6

Abbildung 54: Probleme bei der Umsetzung von ISO 9001:2000

Betrachtet man die Rangfolge der Probleme ergeben sich differenzierte Einschätzungen insbesondere bezüglich der Einbindung des Kunden, die von den deutschen Befragten zusammen mit der Mitarbeiterrolle als größte Schwierigkeit bei der Umsetzung der ISO 9001 : 2000 eingeschätzt wurde. Für die britischen Befragten war gerade dieser Punkt am wenigsten problematisch.

In der britischen Gruppe unterscheiden sich die Sichtweisen zwischen Beratern und Zertifizierern bezüglich der Einschätzung, welcher Aspekt die Umsetzung am ehesten behindert. So gaben die Zertifizierer eindeutig der Filialorganisation die oberste Priorität, die Berater sahen eher Probleme mit der industriellen Terminologie. Allerdings folgt auch hier die Filialorganisation auf Rang zwei.

## 7.5 Umsetzungsstand Integrierter Managementsysteme

*Derzeitig wird sehr kontrovers über die Integration von Managementsystemen diskutiert.*

*Wie viele Ihrer Kunden haben ein IMS? (Formulierung für Berater und Zertifizierer) Wie schätzen Sie die Anzahl der Unternehmen ein, die ein IMS eingeführt haben? (Formulierung für die Wissenschaftler)*

Zu folgenden Items sollten die Befragten die Prozentanteile der Unternehmen angeben, auf die der entsprechende “IMS-Status” zutrifft.

- IMS ist bereits umgesetzt
- IMS ist in Planung
- IMS ist nicht vorgesehen
- noch nicht ernsthaft mit IMS auseinander gesetzt

Die Auswertung dieser Frage hat ergeben, dass alle Befragten davon ausgehen, dass die Mehrheit der Unternehmen sich noch gar nicht mit der Umsetzung von IMS beschäftigt hat. Die Unternehmen mit einem bereits umgesetzten IMS stellen eine Minderheit dar. Allerdings planen nach dem Eindruck der Berater, Zertifizierer und Wissenschaftler viele Unternehmen die Integration ihrer Managementsysteme.

## 8 Frage an die Wissenschaftler

### 8.1 Theoretische Ansätze als Basis für ein IMS

*Welche theoretischen Ansätze halten Sie als Basis für ein IMS geeignet?*

*Skala von 1 (keine Eignung) bis 5 (sehr gut geeignet); Mittelwert: 3.*

Mit Ausnahme der Entscheidungs- und Verhaltenstheorie haben alle vorgeschlagenen Items einen Wert deutlich über dem Durchschnitt. Dem größten Einfluss auf IMS wird demnach der Prozesstheorie und dem TQM zugebilligt.

Rang	Item	Durchschnitt
1	Prozesstheorie	4,1
2	Total Quality Management	4,0
3	Lernendes Unternehmen	3,6
4	Systemtheorie	3,5
5	St. Galler Managementmodell	3,4
6	Wissensmanagement	3,3
7	Organisationstheorie	3,3
8	Change Management	3,3
9	Entscheidungstheorie	2,9
10	Verhaltenstheorie	2,8

*Abbildung 55: Theoretische Ansätze für IMS*

Ansichts der hohen Bedeutung der Mitarbeiter für den Erfolg eines Managementsystems ist es überraschend, dass der Verhaltenstheorie so wenig Beachtung geschenkt wird. Ebenso erscheint die Bewertung der Organisationstheorie recht niedrig, wenn man bedenkt, dass Managementsysteme in erster Linie eine Frage der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens sind.

## 8.2 Forschungsfelder und Forschungsbedarf

In einer offenen Frage wurde die teilnehmenden Wissenschaftler gebeten, einerseits ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte und andererseits den dringendsten Forschungsbedarf zum Themenfeld IMS zu benennen.

Bezüglich der **eigenen Forschungsschwerpunkte** wurden vor allem bestimmte Managementsysteme bzw. Modelle genannt. Insbesondere: "Umweltmanagement" in Verbindung mit "Sustainable Development". Weitere Nennungen fielen auf IMS, TQM, Gesundheitsmanagement, Risikomanagement und EFQM.

Darüber hinaus wurden auch die Bereiche "Innovationsmanagement", "Wissensmanagement/Lernende Unternehmen", "Prozessmanagement", "Unternehmensbewertung" und "Supply Chain Management" mehrfach genannt.

Einige der befragten Wissenschaftler befassen sich schließlich speziell mit den Problemen von KMU im Zusammenhang mit der Umsetzung von Managementsystemen.

Auf die Frage nach dem wichtigsten **Forschungsbedarf** im Zusammenhang mit IMS wurden theoretisch-konzeptionelle Aspekte in den Vordergrund gerückt. Ausgangspunkt bildet die Forderung nach der Entwicklung eines "branchenunabhängigen Grundkonzepts" für ein IMS. Darauf aufbauend wurden insbesondere zwei offene Forschungsfragen betont: "Entwicklung von Prozessmodellen" und die Verbindung des IMS mit dem "Wissensmanagement" bzw. den Ideen eines "Lernenden Unternehmens". Einzelne Nennungen entfielen schließlich auf vier Aspekte:

- Individualisierung/Flexibilisierung von IMS
- IMS und Innovationsmanagement
- IMS und Nachhaltigkeit
- IMS für Wertschöpfungsketten.

Wesentlich weniger Wissenschaftler haben Fragen der Umsetzung von IMS in den Fokus gerückt. Insgesamt wurden hier aber zwei Felder häufiger genannt:

- Motivation und Beteiligung der Mitarbeiter in IMS sowie die organisatorische Verankerung des Systems.
- Kosten-Nutzen-Bewertung und damit zusammenhängend die Entwicklung von Planungs-, Informations- und Kontrolltechniken.

## 9 Zusammenfassung

1. **Umsetzungsstand von (Integrierten) Managementsystemen:** Managementsysteme spielen in Handels- und Dienstleistungsunternehmen im Vergleich zur Industrie noch eine geringere Rolle. Dennoch wächst die Bereitschaft zum Aufbau der verschiedenen Systeme sowie zu deren Integration. Insbesondere Qualitäts-, Umwelt- und Arbeitssicherheitsmanagementsysteme finden sich bereits in der Mehrzahl der hier untersuchten Betriebe, oder sie sind zumindest geplant.
2. **Managementsysteme scheitern** in erster Linie dann, wenn es an der notwendigen Unterstützung der Geschäftsleitung mangelt. Weitere Gründe sind das zeitraubende Tagesgeschäft, die ungenügende Schulung der Mitarbeiter und ein zu hoher Dokumentationsaufwand. Die Einführung von Managementsystemen in Handels- und Dienstleistungsunternehmen ist zwar generell problematischer als in der Industrie, prinzipielle Umsetzungsbarrieren wurden aber nicht gesehen.
3. **Gründe für und gegen die Integration:** Für ein IMS sprechen eine ganze Reihe an Gründen. Dominant sind Fragen der internen Prozessoptimierung sowie Transparenz und die damit verbundenen Zeit- und Kostenersparnisse. Entscheidende Einwände gegen die Integration gibt es nicht. Beklagt wurde aber das Fehlen von geeigneten Umsetzungshilfen. Auffällig war allerdings, dass die Berater und Zertifizierer den Aufbau und die Pflege von Managementsystemen sehr viel unproblematischer beurteilen, als dies die Unternehmen tun.
4. **Eigenschaften eines IMS:** Die wesentlichsten Eigenschaften eines IMS sind seine Fähigkeit, Innovationen im Unternehmen zu fördern und die Prozessorientierung. Bezüglich des Prozessmanagements haben die Unternehmen einen bemerkenswert hohen Wissens- und Umsetzungsstand.
5. **Der Geltungsbereich eines Managementsystems** sollte sich nicht nur auf Standorte und Filialsysteme beziehen, sondern die Befragten stimmten der Vorstellung mehrheitlich zu, auch ganze Wertschöpfungsketten in ein System einzubinden und zertifizieren zu lassen.
6. **Zu den wichtigsten Integrationsfeldern** in den Unternehmen gehören die Dokumentation sowie Fragen der strategischen Unternehmensführung (Unternehmensphilosophie, Ziele, Controlling).
7. **Beratungs- und Schulungsunternehmen** werden insbesondere zur Schulung der Geschäftsleitung und der Mitarbeiter, zur Durchführung der Ist-Analyse und zur Erarbeitung eines Prozessmodells hinzugezogen. Die darüber hinausgehenden Aufgaben beim Aufbau und der Pflege von Managementsystemen übernehmen die Unternehmen selbst oder in Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern.

8. **Normierung und Zertifizierung:** Die Modelle ISO 9001 : 2000, EFQM und ISO 14001 wurden als geeignete Basis für ein IMS angesehen. Zudem wurde das Prozessmodell der ISO 9001 : 2000 auch für Handels- und Dienstleistungsunternehmen – ggf. nach kleineren Anpassungen – als geeignet angesehen. Ungeachtet dieser positiven Beurteilung vorhandener Standards wünschen sich insbesondere die Unternehmen mit großer Mehrheit eine eigenständige Norm für IMS.
9. **IMS in KMU:** Aus Sicht der Experten ist es am einfachsten, ein IMS in einem mittelgroßen Unternehmen einzurichten. Etwas schwieriger erscheint die Einführung in Klein- und Großunternehmen zu sein. Sehr große Probleme werden bei Kleinstunternehmen gesehen.
10. **Länderkulturelle Unterschiede:** In Großbritannien und Schweden herrscht im Vergleich zu Deutschland insgesamt eine positivere Stimmung gegenüber Managementsystemen sowie deren Integration und Normierung: Managementsysteme sind dort verbreiteter und die Einschätzung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses von (Integrierten) Managementsystemen fällt in Großbritannien und Schweden sehr viel besser aus. Dagegen werden die Umsetzungsprobleme in Deutschland sehr viel stärker betont.

## 10 Fragebogen

Auf den nachfolgenden acht Seiten finden Sie den Fragebogen für die Unternehmen. Die anderen Gruppen (Berater, Zertifizierer und Wissenschaftler) haben einen entsprechend angepassten Fragebogen erhalten.

















## 11 Die Autoren

### **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](mailto: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](mailto: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](mailto:sschwen@gwdg.de).

Unser Dank gilt den studentischen Hilfskräften Holger Jahn, Daniela Meyer, Saskia Richter, Kerstin Weihe und Elmar Wind, die uns sehr engagiert bei der Eingabe und Auswertung der Daten unterstützt haben.

### ***Adresse des Instituts***

Universität Göttingen  
Institut für Marketing und Handel  
Lehrstuhl Prof. Dr. Bartho Treis  
Nikolausberger Weg 23  
D-37073 Göttingen  
Tel.: 0551 / 39-4447  
Fax: 0551 / 39-4446

### **Internet:**

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