

Thomas Gawron

Integrierte Managementsysteme

Betriebliche Erfolgssicherung
im Nachhaltigkeitskontext

Verlag Wissenschaft & Praxis



Integrierte Managementsysteme

Thomas Gawron

Integrierte Managementsysteme

Betriebliche Erfolgssicherung im Nachhaltigkeitskontext

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-662-8

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2014
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6
Tel. +49 7045 93 00 93 Fax +49 7045 93 00 94
verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Druck und Bindung: Esser printSolutions GmbH, Bretten

Geleitwort

Es existieren eine Reihe von normierten Managementsystemen, deren Zielstellung auf die Erlangung betrieblicher Nachhaltigkeitsbeiträge fokussiert (Umwelt- und Sozialsysteme normiert nach internationalen und europäischen bzw. deutschen Standards), deren Einsatz aber eher isoliert, z.T. sporadisch und mit Effizienz- und Effektivitätsreserven erfolgt. Hier setzt das Ziel der Dissertationsschrift von Herrn Gawron an. Es geht darum, den integrierten Einsatz von nachhaltigkeitsausgerichteten Managementsystemen zu analysieren und unter Nutzung dieser Analyseergebnisse die Aktivierung der Nachhaltigkeitspotenziale einer Integration zu erarbeiten und für den Praxiseinsatz zu konzipieren.

Diese Aufgabe erfüllt Herr Gawron in beeindruckender Weise sowohl theoriefundiert als auch mit starken Bezügen zu praktischen Lösungen.

Dabei werden zunächst die relevanten betriebswirtschaftlichen Felder, bezeichnet als IMS-(Integrierte Managementsysteme)-Integrationshebel, identifiziert und bezogen auf ihre Nachhaltigkeitsbeiträge charakterisiert.

Diese IMS-Integrationshebel werden mittels eines IMS-Einführungsleitfadens innerhalb der je nach Anwendungsfall variierenden Tiefe und Breite der Integration von normierten nachhaltigkeitsorientierten Managementsystemen mit dem Ziel der Steigerung des betrieblichen Erfolges aktiviert und kombiniert. Die betriebliche Erfolgssicherung erfolgt dabei insbesondere vor dem Hintergrund der Beachtung und Umsetzung von Stakeholdererwartungen im Kontext der Wahrnehmung ökologischer und sozialer Verantwortung.

Angesichts der hohen sowohl theoretischen Fundierung als auch praktischen Bedeutung wünsche ich dem Buch eine hohe Verbreitung und weiterhin dem Autor Glück auf allen Wegen.

Prof. Dr. Hans-Ulrich Zabel

Halle, den 10.07.2013

Vorwort des Verfassers

Die vorliegende Arbeit wurde im Dezember 2012 am Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Martin Luther Universität Halle (Saale) eingereicht und im März 2013 angenommen.

Nach Jahren der geistigen Arbeit, der Konzeptionen und Manuskripte, der fachlichen Lichtblicke und Sackgassen liegt das Werk nun in gedruckter Form vor. Es ist geschafft! Und der Verfasser stimmt Friedrich Nietzsche zu, dass „der Autor den Mund zu halten“ hat, wenn „sein Werk den Mund auftut“. Bevor das Werk den Mund auftut und der Autor dann (mit dem größten Vergnügen) den Mund hält, bedanke ich mich bei all den Personen, die mich in der intensiven Zeit der Erstellung der Arbeit begleitet haben. Lieben Dank an alle!

Mein besonderer Dank geht an meinen Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Hans-Ulrich Zabel. Die vielen fachlichen Gespräche und Hinweise in Verbindung mit der stets sehr angenehmen persönlichen Zusammenarbeit waren die unverzichtbare Basis dieses Buches. Ohne ihn wäre das vorliegende Buch nicht entstanden. Für die Übernahme des Zweitgutachtens danke ich sehr herzlich Herrn Prof. Dr. Martin Müller, der mir insbesondere zum Thema Managementsysteme stets neue Perspektiven eröffnet hat.

Insbesondere danke ich auch meinem Bruder Ulrich für das Korrekturlesen des Manuskriptes und die resultierenden Fragen zu spezifischen Themenstellungen des Buches. Meinen Eltern Ursula und Norbert danke ich besonders für die Unterstützung während meines Studiums, welches die Initialzündung für die Entstehung dieses Buches gab.

Schließlich danke ich ganz besonders meiner Frau Anja und meinen beiden Töchtern Elisa und Amelie. Dank ihrer Fürsorge, ihrem Verständnis für meine oftmals sehr eingeschränkte Verfügbarkeit sowie ihrer „wohltuenden Distanz“ zum Promotionsverfahren konnte das Buch letztendlich entstehen.

Meiner Frau Anja und meinen beiden Töchtern Elisa und Amelie ist dieses Buch gewidmet.

Alsbach, im Juli 2013

Thomas Gawron

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	5
Vorwort des Verfassers.....	6
Abkürzungsverzeichnis.....	12
Abbildungsverzeichnis.....	15
Anlagenverzeichnis.....	19
1 Einführung.....	25
1.1 Problemstellung.....	25
1.1.1 Ausgangssituation.....	25
1.1.2 Vorabüberlegungen.....	29
1.1.3 Ziele der Untersuchung.....	29
1.2 Aufbau der Arbeit.....	31
2 IMS-Referenzrahmen.....	33
2.1 Begriffsbestimmung.....	33
2.1.1 Integriertes Managementsystem.....	33
2.1.2 Nachhaltigkeit.....	38
2.1.3 Betriebliche Erfolgssicherung.....	41
2.2 Modelltheoretische Rahmung.....	43
2.2.1 Modellbestandteile.....	43
2.2.1.1 Managementaktivitäten im Nachhaltigkeitskontext.....	43
2.2.1.2 Dreidimensionale Nachhaltigkeitskonzeption.....	48
2.2.1.3 Weitere nachhaltigkeitstheoretische Ansätze.....	56
2.2.1.4 Anknüpfungspunkte an die Kontingenztheorie.....	66
2.2.2 Gesamtmodell.....	73
2.3 Problemanalyse.....	75
2.3.1 Schwachstellenanalyse.....	75
2.3.2 Bedarfsanalyse.....	80
2.4 Fazit.....	83

3 IMS-Integrationsansätze	85
3.1 Vorbemerkungen	85
3.2 IMS-Integrationshebel	85
3.2.1 Strukturrahmenbasierte Integration	85
3.2.1.1 Beschreibung des Integrationshebels	85
3.2.1.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	91
3.2.2 Normenbasierte Integration	95
3.2.2.1 Beschreibung des Integrationshebels	95
3.2.2.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	104
3.2.3 Managementphasenbasierte Integration	109
3.2.3.1 Beschreibung des Integrationshebels	109
3.2.3.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	113
3.2.4 Methodenbasierte Integration	116
3.2.4.1 Beschreibung des Integrationshebels	116
3.2.4.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	123
3.2.5 Organisationsbasierte Integration	126
3.2.5.1 Beschreibung des Integrationshebels	126
3.2.5.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	136
3.2.6 Prozessbasierte Integration	144
3.2.6.1 Beschreibung des Integrationshebels	144
3.2.6.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	164
3.2.7 IT-basierte Integration	171
3.2.7.1 Beschreibung des Integrationshebels	171
3.2.7.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	182
3.2.8 Personenbasierte Integration.....	186
3.2.8.1 Beschreibung des Integrationshebels	186
3.2.8.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	193
3.2.9 Anreizbasierte Integration	205
3.2.9.1 Beschreibung des Integrationshebels	205
3.2.9.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	210

3.2.10 Normgeberbasierte Integration: Abstimmung der MS	213
3.2.10.1 Beschreibung des Integrationshebels	213
3.2.10.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	220
3.2.11 Normgeberbasierte Integration: Konsolidierung der MS	223
3.2.11.1 Beschreibung des Integrationshebels	223
3.2.11.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	226
3.2.12 Gesetzgeberbasierte Integration	228
3.2.12.1 Beschreibung des Integrationshebels	228
3.2.12.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	231
3.2.13 Supply-chain-basierte Integration.....	233
3.2.13.1 Beschreibung des Integrationshebels	233
3.2.13.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	242
3.2.14 Zwischenfazit.....	245
3.3 IMS-Integrationshebelkombinationen	249
3.3.1 Vorbemerkungen	249
3.3.2 Optionenraum 1: Direkt und indirekt normkorrelierte Integrationshebelkombinationen auf der Mikroebene.....	251
3.3.2.1 Beschreibung von Integrationshebelkombinationen	251
3.3.2.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	256
3.3.3 Optionenraum 2: Direkt und indirekt normkorrelierte Integrationshebelkombinationen auf der Makroebene	261
3.3.3.1 Beschreibung von Integrationshebelkombinationen	261
3.3.3.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	263
3.3.4 Optionenraum 3: Direkt und indirekt normkorrelierte Integrationshebelkombinationen auf der Mikro- und Makroebene	265
3.3.4.1 Beschreibung von Integrationshebelkombinationen	265
3.3.4.2 Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	267
3.3.5 Zwischenfazit.....	271
3.4 IMS-Zielvision.....	272
3.4.1 Vorbemerkungen	272

3.4.2	Darstellung einer Zielvision	273
3.4.3	Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	276
3.4.4	Zwischenfazit.....	281
3.5	IMS-Integrationspfade	283
3.5.1	Vorbemerkungen	283
3.5.2	Themenspezifisch ausgerichteter Integrationspfad	285
3.5.2.1	Kombination Managementsystem/Integrationshebel	285
3.5.2.2	Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	288
3.5.3	Normenspezifisch ausgerichteter Integrationspfad	292
3.5.3.1	Kombination Managementsystem/Integrationshebel	292
3.5.3.2	Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	295
3.5.4	Hierarchisch ausgerichteter Integrationspfad	296
3.5.4.1	Kombination Managementsystem/Integrationshebel	296
3.5.4.2	Diskussion von Nachhaltigkeitswirkungen	299
3.6	Fazit.....	301
4	IMS-Einführung	313
4.1	Methodische Grundlage	313
4.1.1	Vorbemerkungen	313
4.1.2	IMS-Einführungskonzeption	314
4.1.2.1	Einführungsphasen und Begleiterscheinungen	314
4.1.2.2	Von der Einführungskonzeption zum praxisorientierten Einführungsleitfaden	319
4.2	IMS-Einführungsleitfaden	323
4.2.1	IMS-Voranalyse.....	323
4.2.1.1	IMS-Relevanzprüfung	323
4.2.1.2	IMS-Komponentenauswahl	326
4.2.1.3	IMS-Hebelauswahl	334
4.2.1.4	IMS-Plausibilitätsprüfung/Übersicht Ergebnisse	355

4.2.2 IMS-Einführungsvorbereitung.....	357
4.2.2.1 IMS-Zielformulierung	357
4.2.2.2 IMS-Lösungsdesign.....	359
4.2.2.3 IMS-Lösungsauswahl	362
4.2.2.4 Zwischenfazit.....	363
4.2.3 IMS-Umsetzung.....	368
4.2.3.1 IMS-Projektumsetzung.....	368
4.2.3.2 IMS-Strukturveränderungen.....	371
4.3 Fazit.....	377
5 Kritische Gesamtwürdigung und Ausblick.....	379
5.1 Kritische Gesamtwürdigung	379
5.2 Ausblick	381
Anlagen	385
Literaturverzeichnis	541

Abkürzungsverzeichnis

A&G	Arbeits- und Gesundheitsschutz
AIS	Audit Information System
AR	Aufsichtsrat
Aufl.	Auflage
BR	Betriebsrat
BSC	Balanced Scorecard
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CFP	Carbon Footprint
CHRO	Chief Human Resources Officer
CIO	Chief Information Officer
CO ₂	Kohlenstoffdioxid
CSR	Corporate Social Responsibility
d. h.	das heißt
DIN	Deutsches Institut für Normung
DMAIC	Define, Measure, Analyze, Improve, Control
E.	Einleitung
EBIT	Earnings Before Interest & Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization
EHS	Environmental Health & Safety
EMAS	Eco-Management and Audit Scheme
EMS	Energiemanagementsystem(e)
EN	Europäische Norm(en)
ERP	Enterprise Resource Planning
et al.	et alii

etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
FC	Finance & Control
F&E	Forschung & Entwicklung
ff.	fortfolgende
FTE	Full Time Equivalent
gem.	gemäß
GF	Geschäftsführung
ggf.	gegebenenfalls
grds.	grundsätzlich
GRI	Global Reporting Initiative
HCM	Human Capital Management
HR	Human Resources
i. d. R.	in der Regel
IMS	Integrierte(s) Managementsystem(e)
IS	Informationssystem(e)
ISO	International Organization for Standardization
i. S. v.	im Sinne von
IT	Informationstechnologie
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator(s)
KSt	Kostenstelle(n)
MA	Mitarbeiter
M&A	Mergers & Akquisitions
MS	Managementsystem(e)
NGO	Non Governmental Organization(s)
Nr.	Nummer(n)
o. A.	ohne Angabe

o. g.	oben genannt
OHSAS	Occupational Health- and Safety Assessment Series
ONR	Österreichisches Normungsinstitut Regeln
Org.	Organisation(en)
o. V.	ohne Verfasser
PCF	Product Carbon Footprint
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PPP	Public Private Partnership
QMS	Qualitätsmanagementsystem(e)
S.	Seite(n)
SA	Social Accountability
SAP	Systeme, Anwendungen, Produkte
SLA	Service Level Agreement
SMART	Spezifisch, Messbar, Ausführbar, Realistisch, Terminierbar
SMS	Sozialmanagementsystem(e)
sog.	sogenannt(e)
SOP	Service Offering Portfolio
s. u.	siehe unten
SWOT	Strength, Weakness, Opportunities, Threats
TQM	Total Quality Management
TRI:M	Measure, Manage, Monitor
u.	und
u. a.	und andere
u. a.	unter anderem
UGB	Umweltgesetzbuch
UMS	Umweltmanagementsystem(e)
u./o.	und/oder
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit 32

Abbildung 2: Betrachtungsraum der Arbeit 36

Abbildung 3: Das Modell von Wicke 44

Abbildung 4: Das Modell von Zabel 46

Abbildung 5: Erfolgsdeterminanten von Querschnittsbereichen 50

Abbildung 6: Ökonomischer Nachhaltigkeitskontext 51

Abbildung 7: Ökologischer Nachhaltigkeitskontext 53

Abbildung 8: Sozialer Nachhaltigkeitskontext 54

Abbildung 9: Integriertes Nachhaltigkeitsmodell 55

Abbildung 10: Das Modell von Ott/Döring 59

Abbildung 11: Das Modell von Porter/Kramer 62

Abbildung 12: Das Modell von Schneidewind 66

Abbildung 13: Situativer Ansatz der Kontingenztheorie 66

Abbildung 14: Strukturdimensionen der formalen Organisationsstruktur 67

Abbildung 15: Fokus der Arbeit 68

Abbildung 16: Kontingenztheoretische Ansätze mit Umweltfokus 70

Abbildung 17: Modelltheoretischer Gesamtrahmen 74

Abbildung 18: Integrierte und nicht integrierte normenbasierte MS 82

Abbildung 19: IMS-Strukturrahmen 88

Abbildung 20: Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements 116

Abbildung 21: Methodenbasierte MS-Integration – Beispiele 117

Abbildung 22: Organisationsbasierte MS-Integration 135

Abbildung 23: Gegenüberstellung Prozess-Cluster: SAP – Porter 165

Abbildung 24: Phasen des IT-Integrationshebels 172

Abbildung 25: HR-Recruitingprozess – Beispiel 173

Abbildung 26: IT-Analyse HR-Recruitingprozess 175

Abbildung 27: IT-Betroffenheitsanalyse Bewerbervorselektion 178

Abbildung 28: Anforderungen an die IT-Architektur	179
Abbildung 29: IT-Ist-Architektur/IT-Ziel-Architektur	181
Abbildung 30: IMS-Integrationshebel/supply chain	240
Abbildung 31: Integration entlang der supply chain	241
Abbildung 32: Optionenräume Integrationshebelkombinationen	250
Abbildung 33: IMS-Zielvision.....	275
Abbildung 34: IMS-Integrationspfade.....	285
Abbildung 35: Adaption IMS-Integrationshebel/Kontingenztheorie	310
Abbildung 36: IMS-Einführungskonzeption	318
Abbildung 37: IMS-Einführungsleitfaden.....	320
Abbildung 38: IMS-Einführungsleitfaden/-Einführungskonzeption.....	321
Abbildung 39: Übersicht IMS-Leitfadenmodule/-Konzeptionsmodule	322
Abbildung 40: IMS-Fragenkatalog – Relevanzprüfung	323
Abbildung 41: Ermittlung der IMS-Relevanz	325
Abbildung 42: IMS-Auswahlentscheidung – Sichten	331
Abbildung 43: Übersicht zu integrierender MS.....	333
Abbildung 44: Übersicht IMS-Fragenkatalog – Integrationshebel	336
Abbildung 45: IMS-Fragenkatalog: Strukturrahmenbasierte Integration	337
Abbildung 46: IMS-Fragenkatalog: Normenbasierte Integration	339
Abbildung 47: IMS-Fragenkatalog: Managementphasenbasierte Integration	340
Abbildung 48: IMS-Fragenkatalog: Methodenbasierte Integration	341
Abbildung 49: IMS-Fragenkatalog: Organisationsbasierte Integration	343
Abbildung 50: IMS-Fragenkatalog: Prozessbasierte Integration	344
Abbildung 51: IMS-Fragenkatalog: IT-basierte Integration.....	346
Abbildung 52: IMS-Fragenkatalog: Personenbasierte Integration.....	348
Abbildung 53: IMS-Fragenkatalog: Anreizbasierte Integration.....	349
Abbildung 54: IMS-Fragenkatalog: Normgeberbasierte Integration – Abstimmung der MS.....	350

Abbildung 55: IMS-Fragenkatalog: Normgeberbasierte Integration – Konsolidierung der MS.....	352
Abbildung 56: IMS-Fragenkatalog: Gesetzgeberbasierte Integration.....	353
Abbildung 57: IMS-Fragenkatalog: Supply chain basierte Integration.....	354
Abbildung 58: IMS-Plausibilitätsprüfung	356

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: DIN EN ISO 9001 – Gliederung/Inhalt	385
Anlage 2: DIN EN ISO 14001 – Gliederung/Inhalt	386
Anlage 3: EMAS – Gliederung/Inhalt (1).....	387
Anlage 4: EMAS – Gliederung/Inhalt (2).....	388
Anlage 5: DIN EN 16001 – Gliederung/Inhalt.....	389
Anlage 6: OHSAS 18001 – Gliederung/Inhalt	390
Anlage 7: SA 8000 – Gliederung/Inhalt	391
Anlage 8: DIN ISO 26000 – Gliederung/Inhalt (1).....	392
Anlage 9: DIN ISO 26000 – Gliederung/Inhalt (2).....	393
Anlage 10: DIN ISO 26000 – Gliederung/Inhalt (3).....	394
Anlage 11: Ziele ökologischer Nachhaltigkeit	395
Anlage 12: MS-Normen/IMS-Strukturrahmen (1)	396
Anlage 13: MS-Normen/IMS-Strukturrahmen (2).....	397
Anlage 14: MS-Normen/IMS-Strukturrahmen (3)	398
Anlage 15: MS-Normen/IMS-Strukturrahmen (4).....	399
Anlage 16: MS-Normen/IMS-Strukturrahmen (5).....	400
Anlage 17: MS-Normen/IMS-Strukturrahmen (6)	401
Anlage 18: MS-Normen/IMS-Strukturrahmen (7).....	402
Anlage 19: IMS-Strukturrahmen – Beschreibung (1)	403
Anlage 20: IMS-Strukturrahmen – Beschreibung (2)	404
Anlage 21: IMS-Strukturrahmen – Beschreibung (3)	405
Anlage 22: MS-Normen/DMAIC-Cycle	406
Anlage 23: MS-Normen/Aufgaben Organisationsmanagement.....	407
Anlage 24: MS-Normen/Aufgaben Facilitymanagement.....	408
Anlage 25: MS-Normen/Aufgaben IT-Management.....	409
Anlage 26: MS-Normen/Aufgaben Innovationsmanagement	410
Anlage 27: MS-Normen/Aufgaben Portfoliomanagement.....	411

Anlage 28: MS-Normen/Aufgaben Qualitätsmanagement.....	412
Anlage 29: MS-Normen/Aufgaben Umweltmanagement	413
Anlage 30: MS-Normen/Aufgaben Prozessmanagement.....	414
Anlage 31: MS-Normen/Aufgaben Strategie	415
Anlage 32: MS-Normen/Aufgaben Recht	416
Anlage 33: MS-Normen/Aufgaben Revision	417
Anlage 34: MS-Normen/Aufgaben Corporate Office	418
Anlage 35: MS-Normen/Aufgaben Kommunikation	419
Anlage 36: MS-Normen/Aufgaben Public Affairs	420
Anlage 37: MS-Normen/Aufgaben Securitymanagement.....	421
Anlage 38: MS-Normen/Aufgaben Partnermanagement.....	422
Anlage 39: MS-Normen/Organisationseinheiten – Adaptionenpunkte	423
Anlage 40: MS-Normen/Prozesse Analytics (1)	424
Anlage 41: MS-Normen/Prozesse Analytics (2)	425
Anlage 42: MS-Normen/Prozesse Analytics (3)	426
Anlage 43: MS-Normen/Prozesse Analytics (4)	427
Anlage 44: MS-Normen/Prozesse Financials (1)	428
Anlage 45: MS-Normen/Prozesse Financials (2)	429
Anlage 46: MS-Normen/Prozesse HR (1)	430
Anlage 47: MS-Normen/Prozesse HR (2)	431
Anlage 48: MS-Normen/Prozesse Procurement & Logistics Execution (1)	432
Anlage 49: MS-Normen/Prozesse Procurement & Logistics Execution (2)	433
Anlage 50: MS-Normen/Prozesse Procurement & Logistics Execution (3)	434
Anlage 51: MS-Normen/Prozesse Product Development & Manufacturing (1) ..	435
Anlage 52: MS-Normen/Prozesse Product Development & Manufacturing (2) ..	436
Anlage 53: MS-Normen/Prozesse Sales & Service (1)	437
Anlage 54: MS-Normen/Prozesse Sales & Service (2)	438
Anlage 55: MS-Normen/Prozesse Sales & Service (3)	439
Anlage 56: MS-Normen/Prozesse Sales & Service (4)	440
Anlage 57: MS-Normen/Prozesse Corporate Services (1)	441

Anlage 58: MS-Normen/Prozesse Corporate Services (2)	442
Anlage 59: MS-Normen/Prozesse Corporate Services (3)	443
Anlage 60: Prozessbeschreibungen Analytics (1)	444
Anlage 61: Prozessbeschreibungen Analytics (2)	445
Anlage 62: Prozessbeschreibungen Analytics (3)	446
Anlage 63: Prozessbeschreibungen Financials (1)	447
Anlage 64: Prozessbeschreibungen Financials (2)	448
Anlage 65: Prozessbeschreibungen Financials (3)	449
Anlage 66: Prozessbeschreibungen HR (1)	450
Anlage 67: Prozessbeschreibungen HR (2)	451
Anlage 68: Prozessbeschreibungen Procurement & Logistics Execution (1)	452
Anlage 69: Prozessbeschreibungen Procurement & Logistics Execution (2)	453
Anlage 70: Prozessbeschreibungen Product Development & Manufacturing (1)	454
Anlage 71: Prozessbeschreibungen Product Development & Manufacturing (2)	455
Anlage 72: Prozessbeschreibungen Sales & Service (1)	456
Anlage 73: Prozessbeschreibungen Sales & Service (2)	457
Anlage 74: Prozessbeschreibungen Sales & Service (3)	458
Anlage 75: Prozessbeschreibungen Corporate Services (1)	459
Anlage 76: Prozessbeschreibungen Corporate Services (2)	460
Anlage 77: Prozessbeschreibungen Corporate Services (3)	461
Anlage 78: Prozessbeschreibungen Corporate Services (4)	462
Anlage 79: Prozessbeschreibungen Corporate Services (5)	463
Anlage 80: Prozessbeschreibungen Corporate Services (6)	464
Anlage 81: IMS-Relevanzprüfung – Datenblatt	465
Anlage 82: IMS-Relevanzprüfung – Template (1)	466
Anlage 83: IMS-Relevanzprüfung – Template (2)	467
Anlage 84: IMS-Komponentenauswahl – Datenblatt	468
Anlage 85: IMS-Komponentenauswahl – Template (1.1)	469

Anlage 86: IMS-Komponentenauswahl – Template (1.2).....	470
Anlage 87: IMS-Komponentenauswahl – Template (2).....	471
Anlage 88: IMS-Hebelauswahl – Datenblatt.....	472
Anlage 89: IMS-Hebelauswahl – Template (1).....	473
Anlage 90: IMS-Hebelauswahl – Template (2).....	474
Anlage 91: IMS-Hebelauswahl – Template (3).....	475
Anlage 92: IMS-Hebelauswahl – Template (4).....	476
Anlage 93: IMS-Hebelauswahl – Template (5).....	477
Anlage 94: IMS-Hebelauswahl – Template (6).....	478
Anlage 95: IMS-Hebelauswahl – Template (7).....	479
Anlage 96: IMS-Hebelauswahl – Template (8).....	480
Anlage 97: IMS-Hebelauswahl – Template (9).....	481
Anlage 98: IMS-Hebelauswahl – Template (10).....	482
Anlage 99: IMS-Hebelauswahl – Template (11).....	483
Anlage 100: IMS-Hebelauswahl – Template (12).....	484
Anlage 101: IMS-Hebelauswahl – Template (13).....	485
Anlage 102: IMS-Hebelauswahl – Template (14).....	486
Anlage 103: IMS-Plausibilitätsprüfung – Datenblatt.....	487
Anlage 104: IMS-Analyse – Plausibilitätsprüfung.....	488
Anlage 105: IMS-Analyse – Übersicht Ergebnisse.....	489
Anlage 106: IMS-Zielformulierung – Datenblatt.....	490
Anlage 107: IMS-Zielformulierung – Eckpunkte.....	491
Anlage 108: IMS-GF-Dialog/Information – Datenblatt.....	492
Anlage 109: IMS-GF-Dialog/Information – Eckpunkte.....	493
Anlage 110: MS-Ist-Aufnahme – Datenblatt.....	494
Anlage 111: MS-Ist-Aufnahme – Template (1).....	495
Anlage 112: MS-Ist-Aufnahme – Template (2).....	496
Anlage 113: IMS-Stakeholderdialog – Datenblatt.....	497
Anlage 114: IMS-Stakeholderdialog – Template (1).....	498
Anlage 115: IMS-Stakeholderdialog – Template (2).....	499

Anlage 116: IMS-Pilotprojekt – Datenblatt.....	500
Anlage 117: IMS-Pilotprojekt – Projektplan.....	501
Anlage 118: MS-Ist-Kritik – Datenblatt.....	502
Anlage 119: MS-Ist-Kritik – Template.....	503
Anlage 120: IMS-Lösungsdesign – Datenblatt.....	504
Anlage 121: IMS-Lösungsdesign – Template (1).....	505
Anlage 122: IMS-Lösungsdesign – Template (2).....	506
Anlage 123: IMS-Lösungsdesign – Template (3).....	507
Anlage 124: IMS-Lösungsdesign – Template (4).....	508
Anlage 125: IMS-Lösungsdesign – Template (5).....	509
Anlage 126: IMS-GF-Dialog/Konzeption – Datenblatt.....	510
Anlage 127: IMS-GF-Dialog/Konzeption – Template.....	511
Anlage 128: IMS Lösungsbewertung – Datenblatt.....	512
Anlage 129: IMS-Lösungsbewertung – Template.....	513
Anlage 130: IMS-Lösungsauswahl – Datenblatt.....	514
Anlage 131: IMS-Lösungsauswahl – Template.....	515
Anlage 132: IMS-GF-Dialog/Projektfreigabe – Datenblatt.....	516
Anlage 133: IMS-GF-Dialog/Projektfreigabe – Template.....	517
Anlage 134: IMS-Restraining Forces – Datenblatt.....	518
Anlage 135: IMS-Driving Forces – Datenblatt.....	519
Anlage 136: IMS-Restraining Forces/Driving Forces – Template.....	520
Anlage 137: IMS-Projektumsetzung – Datenblatt.....	521
Anlage 138: IMS-Projektstatusbericht – Template.....	522
Anlage 139: IMS-Organisation – Datenblatt.....	523
Anlage 140: IMS-Organigramm – Template.....	524
Anlage 141: IMS-Stellenbeschreibung – Template.....	525
Anlage 142: IMS-Personalbesetzung – Datenblatt.....	526
Anlage 143: IMS-Stellenausschreibung – Template.....	527
Anlage 144: IMS-Zielekompatibilität – Datenblatt.....	528
Anlage 145: IMS-Zielematrix – Template.....	529

Anlage 146: IMS-Monitoring – Datenblatt	530
Anlage 147: IMS-Managementcockpit – Template	531
Anlage 148: IMS-Projektnachbetrachtung – Datenblatt.....	532
Anlage 149: IMS-Projektnachbetrachtung – Template	533
Anlage 150: IMS-GF-Dialog/Review – Datenblatt.....	534
Anlage 151: IMS-GF-Dialog/Review – Template	535
Anlage 152: Management-by-Ansätze – Übersicht.....	536
Anlage 153: Management-by-Ansätze – Einzelbetrachtung (1)	537
Anlage 154: Management-by-Ansätze – Einzelbetrachtung (2).....	538
Anlage 155: Management-by-Ansätze – Einzelbetrachtung (3)	539

1 Einführung

1.1 Problemstellung

1.1.1 Ausgangssituation

Die Ausübung von Managementaufgaben wurde erstmals im Zuge der Industrialisierung – um 1750 – nachgewiesen.¹ Managementaufgaben umfassen dabei alles, was mit der Steuerung einer Wirtschaftseinheit zu tun hat. Die zentrale Herausforderung bei der Unternehmensführung in diesem Zusammenhang ist damals wie heute insbesondere die effiziente Bewältigung von ressourcenbezogenen Knappheiten.² Die Naturinanspruchnahme sowie die sozialen Wirkungen des Wirtschaftens wurden jedoch beim Management der Knappheiten lange ausgeklammert bzw. nicht gesehen.³ Heute gibt es keine Zweifel mehr, dass das Steuern von Unternehmen mit der Entstehung gravierender Probleme oft globaler Dimension wie Umweltzerstörung, Ungerechtigkeiten, Gewalteininsatz etc. verbunden ist.⁴ Eine Studie der Beratungsgesellschaft Pricewaterhouse-Coopers dokumentiert, dass im Jahr 2010 in den 20 wichtigsten Industrie- und Schwellenländern der Ausstoß von Klimagasen schneller als die Wirtschaft wuchs.⁵ „Während das Bruttoinlandprodukt um 5,1% zulegte, sind die Emissionen von Kohlendioxid um 5,8% gestiegen.“⁶

Managementaufgaben können daher nicht losgelöst vom Nachhaltigkeitskontext wahrgenommen werden. Vielmehr sind zur Wahrung der natürlichen Lebensgrundlagen alle gesellschaftlichen Gruppierungen und Organisationen aufgefordert, ihren Beitrag zur Erhaltung und Verbesserung des Umweltzustandes zu leisten.⁷ Die Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmen stellt damit auch ein „erst-

¹ Vgl. Stähle 1999, S. 3.

² Vgl. Figge 2001 u. a., S. 6.

³ Vgl. o.V. 2010, S. 12. Zur steigenden Bedeutung von nachhaltigkeitsrelevanten Themen für Unternehmenslenker vgl. auch Bain & Company 2008d, S. 14f. Zu Ursachen menschengemachter – und damit im Wesentlichen unternehmensgemachter – Umweltprobleme vgl. auch Zabel 2007, S. 83. Zur Verkürzung der Betrachtung nachhaltigen Wirtschaftens bei ausschließlicher Fokussierung auf geldwirtschaftliche Marktmechanismen vgl. auch die 8 Thesen bei Seidel 2007, S. 54f.

⁴ Vgl. Zabel 2006, S. 107. Renn u. a. 2007, S. 21–24, arbeiten in diesem Zusammenhang vier globale Umweltprobleme heraus: a. Erstmalige Gefährdung globaler Stoffkreisläufe, b. Dramatischer Verlust der Biodiversität, c. Übernutzung der Umwelt als Rohstofflager und Senke, d. Die Süßwasserkrise. Nach Humml 2012, S. 32, würde die Wirtschaft bereits heute keinen Gewinn mehr erzielen, wenn ihr der Preis der Umweltzerstörung in Rechnung gestellt würde. Der Living Planet Report 2012 verdeutlicht die genannten Probleme anhand des Living Planet Index, vgl. dazu World Wildlife Fund 2012a, S. 16–35.

⁵ Vgl. afp/dapd/dpa 2011, S. 1.

⁶ afp/dapd/dpa 2011, S. 1.

⁷ Vgl. Strauß 2005, S. 3.

rangiges Humanitätserfordernis“⁸ dar. Darüber hinaus werden Unternehmen „einerseits als soziale Veranstaltung und andererseits als Institution der Bedarfsdeckung innerhalb eines Institutionsgeflechtes mit strukturpolitischer Wirkung und Verantwortung verstanden“⁹. So tragen Unternehmen „Verantwortung einerseits für die Wirkung ihrer Aktivitäten und andererseits für die Wirkungen der vorhandenen bzw. sich entwickelnden Spielregeln“¹⁰. Betriebliche Erfolgssicherung im Nachhaltigkeitskontext kann daher nicht jenseits dieser Zusammenhänge sichergestellt werden.¹¹ Unternehmen müssen deshalb dafür Sorge tragen, dass sie diese Verantwortung umsetzen, „indem die Produkte und Prozesse sowie die betrieblichen und betriebsbeeinflussenden Verhaltensweisen auf Nachhaltigkeitszielstellungen ausgerichtet werden“¹². Dies wird zunehmend auch von Stakeholdern des Unternehmens verfolgt. „Unternehmen werden heute viel stärker von der Öffentlichkeit betrachtet, weil sie gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen zu verantwortlichem Handeln verpflichtet sind.“¹³ Die Unternehmen müssen daher nach Wegen suchen, dieser kontinuierlich steigenden Komplexität auf der Input- und Outputseite des Managementhandelns so zu begegnen, dass der betriebliche Erfolg im Nachhaltigkeitskontext gesichert wird.

Zur Wahrnehmung der Managementaufgaben nutzen Unternehmen Managementsysteme (MS). Allgemein bestehen MS aus impliziten und expliziten unternehmensspezifisch ausgestalteten Regeln und Prozeduren, die das Managementhandeln strukturieren und mit dem relevanten Input versorgen. Diese Strukturierungsleistung gewinnt an Bedeutung, je größer und diversifizierter das Unternehmen ist. Darüber hinaus nehmen in Zeiten zunehmend globalisierter Beschaffungs- und Absatzmärkte sowie individualisierter Kundenbedürfnisse die Anforderungen an die Steuerung von Unternehmen weiter kontinuierlich zu.¹⁴ Nicht zuletzt deshalb haben sich in Unternehmen daher explizite fachspezifische MS, wie z.B. Vertriebs- oder Produktions-MS, herausgebildet.¹⁵ Aufgrund ihrer Fokussierung auf ökonomische Gesichtspunkte tragen diese MS in der Regel jedoch den dargestellten, ganzheitlichen Nachhaltigkeitserfordernissen nicht adäquat Rechnung.

⁸ Zabel 2004a, S. 70.

⁹ Zabel 2004a, S. 70. Vgl. dazu auch Schneidewind 1998, S. 40–46.

¹⁰ Zabel 2004a, S. 70. Die zunehmende Bedeutung der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen beschreiben Suchanek/Lin-Hi 2007, S. 67.

¹¹ Schaltegger u. a. sehen die generelle unternehmerische Aufgabe aus dem Ziel der nachhaltigen Entwicklung abgeleitet, die wirksame Befriedigung ökologischer und sozialer Anliegen durch die gekonnte Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das konventionelle ökonomische Management des Unternehmens sicherzustellen, vgl. Schaltegger u. a. 2002, S. 2.

¹² Zabel 2004a, S. 70.

¹³ Kramer/Urbanic/Möller 2003, S. 449. Zur Wahrnehmung des Themas Nachhaltigkeit in der Öffentlichkeit vgl. auch Krainer 2010 und Nessel 2010.

¹⁴ Vgl. Kramer/Strebel/Kayser 2003, S. 1.

¹⁵ Zu Vertriebsmanagementsystemen vgl. Homburg/Schäfer/Schneider 2006, S. 173–181 und S. 233–238, zu Produktionsmanagementsystemen vgl. Adam 1998, S. 596–681.

Zur angemessenen Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsaspekte können Unternehmen sog. normenbasierte MS nutzen.¹⁶ Diese bieten entlang von Schwerpunktthemen – z. B. Energie- und Umweltmanagement, Sozialmanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualitätsmanagement – die Möglichkeit, den oben geschilderten Hausforderungen an das Managementhandeln zu begegnen und damit auch einen wichtigen Beitrag zu den skizzierten Nachhaltigkeitserfordernissen betrieblichen Handelns zu leisten. Dabei geben die normenbasierten MS unternehmensübergreifend einheitliche und überprüfbare Leitplanken vor, die vom Management unternehmensspezifisch ausgestaltet werden können.

Der Einsatz dieser standardisierten, normenbasierten MS wird jedoch von den Unternehmenslenkern zumeist mehr als unternehmerische Belastung denn als hilfreiches Steuerungsinstrument zur Bewältigung der komplexen unternehmerischen Herausforderungen gesehen.¹⁷ Oft wird mit Verweis auf die Dokumentationsanforderungen bei der Anwendung dieser MS ein unnötiger, hoher Formalismus beklagt, der zudem durch die Unverbundenheit der normenbasierten Managementaktivitäten mit den geschilderten etablierten, fachspezifischen MS die Attraktivität einer Nutzung in den Augen potenzieller Nutzer weiter senkt.¹⁸ Werden normenbasierte MS dennoch im Unternehmen eingesetzt, so erfolgt dies häufig zum Zweck, ein Zertifikat zu erlangen, welches zur Teilnahme an Ausschreibungen berechtigt und insofern oftmals lediglich als vertriebliches Investment verstanden wird.¹⁹ Diese – aus der Sicht einer aktiven Unternehmensgestaltung – häufig passive Einstellung der Unternehmensleitung gegenüber normenbezogenen MS verstärkt sich im Zeitverlauf zunehmend, je mehr MS im Unternehmen unverbunden nebeneinander stehen und die Managementkomplexität bei geringem Nutzen stetig erhöhen.

Figge stellt dazu fest: „Umwelt- und Sozialmanagementsysteme werden heute meist parallel zu den konventionellen, ökonomisch ausgerichteten Managementsystemen geführt. Dies führt dazu, dass sie ihr ökologisches oder soziales Ziel verfolgen, ohne ihren Beitrag zu den anderen Dimensionen nachhaltiger Entwicklung zu berücksichtigen. Ein signifikanter Beitrag zur unternehmerischen Nachhaltigkeit gelingt auf diese Weise nur zufällig. Synergien werden nicht genutzt und

¹⁶ Hier sind normenbezogene, standardisierte MS – insbesondere nach DIN ISO, SA, EMAS – angesprochen. Eine detaillierte Darstellung der einzelnen, im Betrachtungsraum dieser Arbeit stehenden MS, erfolgt im Kapitel 2.1.1 *Integriertes MS* sowie in den Anlagen 1–10, die die Inhaltsverzeichnisse der MS abbilden.

¹⁷ Vgl. Grothe 2006, S. 71. Funck/Mayer/Schwendt 2001, S. 17, beschreiben die fehlende Unterstützung der Geschäftsleitung als dominanten Grund für das Scheitern von Managementsystemen.

¹⁸ Ein hoher Dokumentationsaufwand wird in der empirischen Studie bei Funck/Mayer/Schwendt 2001, S. 17, als wichtiger Grund für das Scheitern von Managementsystemen identifiziert.

¹⁹ Müller 2002a, S. 221, sieht die Einsetzbarkeit von ISO-Zertifikaten im Marketing, z. B. wegen mangelnder Produktbezogenheit, als gering an.