

# **Beziehungen und Synergien von Management- systemen am Beispiel der Integration von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen**

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von  
**Reto Felix**  
von  
Feldis/Veulden (Graubünden) und Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herre|j  
**Prof. Dr. Hans Dieter Seghez|fci**  
und  
**Prof. Dr. Thomas Dyllick-Bren|ingfr**

Dissertation Nr.

Difo-Druck OHG, Bamberg

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungs-und Tabellenverzeichnis.....	iv
Abkürzungsverzeichnis.....	vii
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung.....	1
1.1.1 Stand der Forschung.....	2
1.1.2 Stand der Praxis.....	3
1.1.3 Forschungsleitende Fragestellungen.....	4
1.2 Zielsetzung.....	4
1.3 Forschungsmethodisches Vorgehen.....	7
1.4 Aufbau der Arbeit.....	16
<b>2 Konzeptionelle Grundlagen für die Integration von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen.....</b>	<b>19</b>
2.1 Grundlagen von Managementsystemen.....	20
2.1.1 Managementsysteme und Systemtheorie.....	20
2.1.2 Begriff des Managementsystems.....	21
2.1.3 Positionierung von Managementsystemen gegenüber dem Realsystem des Unternehmens.....	24
2.1.4 Die drei Entwicklungsstufen von Managementsystemen.....	25
2.2 Modelle als Grundlage von Managementsystemen.....	32
2.2.1 Begriff des Modells.....	32
2.2.2 Charakterisierung von Modellen für Management- systeme.....	33
2.2.3 Standards als spezifische Ausprägung von Modellen.....	37
2.3 Integration von Managementsystemen.....	41
2.3.1 Begriff der Integration.....	41
2.3.2 Intensität der Integration von Managementsystemen.....	44
2.4 Synergieeffekte als Nutzenpotentiale der Integration von Managementsystemen.....	51
2.4.1 Synergieeffekte aus kosten- und gewinnorientierter Sicht.....	51
2.4.2 Eine Ausweitung des Synergiebegriffs auf komplexe Systeme.....	53
2.4.3 Klassifizierung der Synergieeffekte integrierter Managementsysteme.....	55

<b>Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme</b> .....	<b>5</b>	<b>8</b>
3.1 Qualitätsmanagementsysteme.....		58
3.1.1 Die ISO 9000-Normenreihe.....		58
3.1.2 QS-9000.....		70
3.1.3 Total Quality Management.....		73
3.1.3.1 Deming Application Prize.....		76
3.1.3.2 Malcolm Baldrige National Quality Award.....		78
3.1.3.3 European Quality Award.....		81
3.1.3.4 Positionierung von ISO 9001 im Vergleich zu den drei Qualitätspreisen.....		83
3.2 Umweltmanagementsysteme.....		87
3.2.1 EMAS.....		88
3.2.2 Die ISO 14000-Normenreihe.....		95
3.2.3 Vergleich und kritische Würdigung von EMAS und ISO 14001.....		100
<b>Vergleich von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen</b> .....		<b>106</b>
4.1 Grundsätzliche Gemeinsamkeiten und Unterschiede des Qualitäts- und Umweltmanagements.....		111
4.2 Integrationspotentiale von ISO 9001 und ISO 14001 aus intensitätsorientierter Sicht.....		117
4.3 Strukturelle Integrationskonzepte für Managementsysteme.....		136
4.3.1 Integration in ein normen orientiert aufgebautes Managementsystem.....		137
4.3.2 Integration in ein prozessorientiert aufgebautes Managementsystem.....		141
4.3.3 Ganzheitliche Ansätze für Managementsysteme: Der European Quality Award als integratives Managementkonzept.....		151
<b>Datenauswertung und Diskussion</b> .....		<b>156</b>
5.1 Auswahl und Operationalisierung der Variablen.....		156
5.2 Formulierung der Hypothesen.....		163
5.3 Beschreibung der Fallstudien.....		169
5.3.1 Vorgehen bei der Auswahl, Auswertung und Validierung der Fallstudien.....		169
5.3.2 Fallstudie Toni AG.....		172
5.3.2.1 Unternehmensbeschreibung.....		172
5.3.2.2 Aufbau des Systems.....		174
5.3.2.3 Charakteristika und Beurteilung des Systems.....		183

5.3.3	Fallstudie Sika AG.....	185
5.3.3.1	Unternehmensbeschreibung.....	185
5.3.3.2	Aufbau des Systems.....	187
5.3.3.3	Charakteristika und Beurteilung des Systems.....	193
5.3.4	Fallstudie Gallus Ferd. Rüesch AG.....	195
5.3.4.1	Unternehmensbeschreibung.....	195
5.3.4.2	Aufbau des Systems.....	197
5.3.4.3	Charakteristika und Beurteilung des Systems.....	205
5.4	Zuordnung von Merkmalsausprägungen zu den Variablen.....	207
5.4.1	Intensität der Integration.....	207
5.4.2	Struktur der Integration.....	215
5.4.3	Kosteneffizienz.....	215
5.4.4	Stabilität.....	217
5.4.5	Flexibilität.....	218
5.4.6	Innovationskraft.....	219
5.4.7	Unternehmensgrösse.....	220
5.4.8	Dokumentationsgrad.....	221
5.5	Überprüfung der Hypothesen.....	222
5.5.1	Intensität der Integration -Flexibilität.....	223
5.5.2	Intensität der Integration - Innovationskraft.....	224
5.5.3	Intensität der Integration - Stabilität.....	225
5.5.4	Intensität der Integration - Kosteneffizienz.....	226
5.5.5	Struktur der Integration - Flexibilität.....	227
5.5.6	Struktur der Integration - Stabilität.....	228
5.5.7	Struktur der Integration - Innovationskraft.....	229
5.5.8	Struktur der Integration - Intensität der Integration.....	230
5.5.9	Unternehmensgrösse - Intensität der Integration.....	231
5.5.10	Intensität der Integration - Dokumentationsgrad.....	232
5.6	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse.....	233
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen.....</b>	<b>238</b>
	Anhang I: Liste der Interviewpartner.....	242
	Anhang II: Gesprächsleitfaden für die Interviews.....	243
	Literaturverzeichnis.....	246