

Benedikt Schmidt

Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl

Eine conjoint- und kausalanalytische
ökonomische Untersuchung



Springer Gabler

Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl

Benedikt Schmidt

Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl

Eine conjoint- und kausalanalytische
ökonomische Untersuchung

Benedikt Schmidt
Universität Stuttgart
Stuttgart, Deutschland

Dissertation Universität Stuttgart, 2013

ISBN 978-3-658-03506-8

ISBN 978-3-658-03507-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-03507-5

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Vorwort

Vor dem Hintergrund des von Wilhelm Rieger im Jahr 1928 in seiner "Einführung in die Privatwirtschaftslehre" skizzierten Verständnisses des Unternehmenszwecks, welcher konsequent aus dem System Marktwirtschaft abgeleitet ist, und dem, was in der akademischen Literatur mittlerweile in gebetsmühlenartiger Weise über unternehmerische Nachhaltigkeit geschrieben und gegenüber Unternehmen eingefordert wird, hat sich bei mir ein enormes Störgefühl entwickelt, welches schließlich den Ausschlag gab, die Frage der Erfordernis sowie der Möglichkeit unternehmerischer Nachhaltigkeit aus einem rein ökonomischen Blickwinkel heraus zu analysieren.

Man mag versucht sein, der vorliegenden Arbeit den Vorwurf zu machen, dass ein Rückbezug auf Wilhelm Rieger und die hierdurch verfolgte rein ökonomische Sichtweise eben doch nur einen begrenzten Ausschnitt der unternehmerischen Realität widerspiegelt. Denn zweifellos sehen sich Unternehmen realiter mit einer ganzen Reihe an ethischen Fragestellungen konfrontiert. Eine Betriebswirtschaftslehre, die sich als angewandte Wissenschaft versteht, kann diesen Umstand nicht in scheuklappenartiger Manier wegdiskutieren.

Die Vermutung jedoch, dass Unternehmer - oder auch Anteilseigner - im Zweifel ihre eigenen Interessen wahrnehmen, entspricht unter dem Strich vermutlich weit mehr der Realität, als der hehre Wunsch nach unternehmerischen Entscheidungen, die sich einem sog. gemeinwirtschaftlichen Zweck unterordnen. Für die zu überwindenden sozialen Probleme auf unserem Planeten sind solcherlei Lösungen ohnehin so effektiv einzustufen wie ein Steuersystem, das auf Freiwilligkeit beruht.

Entstanden ist die vorliegende Arbeit während meiner Zeit als akademischer Mitarbeiter am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart, Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulli Arnold.

Ich fühle mich einigen Personen zu tiefem Dank verpflichtet, ohne deren Zutun ich dieses Projekt nicht hätte stemmen können.

In erster Linie gilt mein Dank meinem verehrten Doktorvater Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. Ulli Arnold. Er ermöglichte mir ab Ende 2008 die Mitarbeit an seinem Lehrstuhl, stand mir bei der Suche nach einer Themenstellung ebenso wie bei der letztlichen Umsetzung mit fachlicher Expertise und hilfreichen Ratschlägen zur Seite, nicht ohne mir jedoch die nötigen Freiräume zu lassen, mich selbst wissenschaftlich zu entfalten. Auch hat er mich bei der Planung meines Forschungsaufenthaltes an der Arizona State University tatkräftig unterstützt. Schließlich bot er die Plattform, im Rahmen von mehrtägigen Doktorandenseminaren in Freudenstadt, im Kleinwalstertal sowie in Würzburg das Forschungsvorhaben im Plenum ausgiebig zur Diskussion zu stellen und so wichtigen Input aus dem Kreis der Kolleginnen und Kollegen zu erhalten.

Eine große Freude war es mir, dass sich mit Herrn Prof. Dr. Martin Müller von der Universität Ulm eine versierte und anerkannte Größe im Bereich der Nachhaltigkeitsforschung dazu bereit erklärte, das Zweitgutachten zu erstellen. Hierfür möchte ich auch ihm danken.

Prof. Joseph R. Carter vom Department of Supply Chain Management der renommierten W.P. Carey School of Business, Arizona State University, hat mich im Rahmen eines Forschungsaufenthaltes über mehrere Wochen an seinem Institut aufgenommen. Hier hatte ich die Möglichkeit, mit Experten ins Gespräch zu kommen und mich meiner Arbeit in einer intensiven Phase am Stück zu widmen. Hierfür gilt ihm mein Dank.

In besonderer Weise möchte ich den anonymen Teilnehmern meiner empirischen Studie danken.

Am Lehrstuhl haben unsere Sekretärinnen Frau Ingeborg Hofmann sowie Frau Heidrun Keller den akademischen Mitarbeitern den Rücken frei gehalten und so letztlich auch zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen. Gleiches gilt für die studentischen Hilfskräfte, denen ich gleichermaßen meinen Dank aussprechen möchte.

In unserem Lehrstuhlteam fand ich einige Mitstreiterinnen und Mitstreiter, die die gemeinsamen Jahre ebenso erfahrungsreich wie unvergessen machen. Ein ganz besonderer Dank für die gemeinsame Zeit gebührt hierbei Frau Vanessa Kehl, M.A.,

die mir bei vielen Diskussionen - insbesondere zum streitbaren Kapitel 2 - neue Blickwinkel eröffnet hat. In Dir, liebe Vanessa, habe ich eine geschätzte Kollegin und liebe Freundin gefunden.

Mein größter Dank gebührt zweifellos meiner Familie, allen voran meinen Eltern Frau Barbara Schmidt und Herrn Prof. Dr. Dr. Karlheinz Schmidt. An zahlreichen Sonntagnachmittagen stand mir mein Vater als wichtiger fachfremder Diskussionspartner zur Seite. Auch für die kritische Durchsicht des Manuskripts sowie das Korrekturlesen möchte ich ihnen danken. Unendlich mehr, liebe Eltern, wiegt jedoch Eure stete Fürsorge, Unterstützung und Förderung, ohne die ich heute nicht da wäre, wo ich bin.

Von Herzen möchte ich Frau Elena Klein danken. Du, liebe Eli, hast mir Zuhause den Rücken frei gehalten und auf viel gemeinsame Zeit verzichtet. Ohne Deine bedingungslose Rücksichtnahme hätte ich es vielleicht nicht geschafft!

Dem lieben Kreis an Freunden und Wegbegleitern, die mich von der mündlichen Prüfung in Stuttgart abgeholt haben, möchte ich schließlich herzlich danken. Die Erinnerungen an diesen Abend bleiben für mich unvergessen.

Benedikt Schmidt, im Juni 2013

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Zusammenfassung	XXIII
Summary	XXVI
1 Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl als Untersuchungsgegenstand	1
2 Definitorische Grundlagen und theoretische Einordnung des Untersuchungsgegenstands unternehmerischer Nachhaltigkeit	8
3 Lieferantenmanagement und soziale Nachhaltigkeit: Eine Annäherung	58
4 Konzeptualisierung eines ökonomischen Erklärungsmodells für den Einbezug sozialer Nachhaltigkeit in die Lieferantenauswahl	93
5 Entwicklung zweier Untersuchungsdesigns	147
6 Datengewinnung, Befunde und Interpretation	216
7 Fazit & Ausblick	256
Anhang – Fragebogen der empirischen Untersuchung	259
Literaturverzeichnis	275

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XIX
Abkürzungsverzeichnis	XXI
Zusammenfassung	XXIII
Summary	XXVI

1 Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl als

Untersuchungsgegenstand 1

1.1 Problemhintergrund

 1

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Untersuchung

 3

1.3 Vorgehensweise und Forschungssystematik

 4

2 Definitorische Grundlagen und theoretische Einordnung des

Untersuchungsgegenstands unternehmerischer Nachhaltigkeit 8

2.1 Das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung.....

 8

2.1.1 Definition und historische Entstehung des Nachhaltigkeitsbegriffs

 8

2.1.2 Das Drei-Säulen-Konzept der Nachhaltigen Entwicklung

 13

2.1.3 Untersuchungsfokus soziale Nachhaltigkeit.....

 17

2.2 Implikationen des Nachhaltigkeitskonzeptes für die Betriebswirtschaft.....

 20

2.2.1 Ausgangspunkt: Erwerbswirtschaftliches Prinzip und Shareholder-Value

 21

2.2.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit als ökonomische Rationalität.....

 26

2.2.3 Unternehmerische Nachhaltigkeit als Beitrag des Unternehmens zur Nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft.....

 32

2.2.3.1 Das Triple-Bottom-Line Paradigma: Grundkonzept für eine Erweiterung privatwirtschaftlicher Zielsetzungen.....

 33

2.2.3.2 Der Stakeholder-Ansatz als theoriebezogener Konkretisierungsrahmen für eine Erweiterung privatwirtschaftlicher Zielsetzungen.

 39

2.2.3.3 Corporate Social Responsibility als Bezugskonzept für eine Erweiterung privatwirtschaftlicher Zielsetzungen.....	46
2.3 Zwischenfazit zum unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement	54
3 Lieferantenmanagement und soziale Nachhaltigkeit: Eine Annäherung	58
3.1 Grundlagen zum strategischen Beschaffungsmanagement	58
3.1.1 Begriff, Ziele und strategische Relevanz der Beschaffung	58
3.1.2 Entscheidungsebenen des strategischen Beschaffungsmanagement & ausgewählte strategische Einzelfragen	63
3.2 Nachhaltiges Beschaffungsmanagement	67
3.2.1 Relevanz der Beschaffungsfunktion für das Konzept unternehmerischer (sozialer) Nachhaltigkeit.....	67
3.2.2 Nachhaltigkeit in der Beschaffung: ein Literaturüberblick	69
3.3 Die Lieferantenauswahl als nachhaltigkeitsrelevante Teilentscheidung des Beschaffungs- und Lieferantenmanagement.....	76
3.3.1 Einordnung und Abgrenzung der Lieferantenauswahl	76
3.3.2 Prozess der Lieferantenauswahl.....	79
3.3.3 Lieferantenauswahl nach Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit.....	85
3.4 Zwischenfazit.....	92
4 Konzeptualisierung eines ökonomischen Erklärungsmodells für den Einbezug sozialer Nachhaltigkeit in die Lieferantenauswahl	93
4.1 Zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg	94
4.2 Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien im Beschaffungsmanagement.....	98
4.2.1 Kosten- und Erlöspotentiale als zwei Stellhebel unternehmerischer Erfolgspotentiale	98
4.2.2 Zwei grundlegende Strategieansätze zur Erklärung der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen.....	100
4.2.3 Basisstrategien sozialer Nachhaltigkeit: Abgrenzung zum Gesamtkonzept des strategischen Nachhaltigkeitsmanagement.....	106

4.2.4	Strategiebezogene Wirkungsmechanismen sozialer Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl.....	113
4.2.4.1	Sozial nachhaltige Lieferantenauswahl als strategische Resource	113
4.2.4.2	Sozial nachhaltige Lieferantenauswahl als absatzmarktgerichtete Strategie	120
4.3	Differenzierte Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl: Entwicklung von Untersuchungshypothesen	126
4.3.1	Charakteristika des Beschaffungsobjektes als Einflussfaktoren	129
4.3.2	Unternehmens- und Branchencharakteristika als Einflussfaktoren.....	133
4.3.3	Anspruchsgruppenbezogene Einflüsse	141
4.4	Zwischenfazit: Hypothesensystem im Überblick.....	145
5	Entwicklung zweier Untersuchungsdesigns.....	147
5.1	Design zur Messung der Bedeutung des Kriteriums Nachhaltigkeit	147
5.1.1	Überblick verschiedener Verfahren der Nutzenmessung.....	147
5.1.2	Ursprung und Anwendungsbereiche der Conjoint Analyse.....	152
5.1.3	Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse	155
5.1.4	Gestaltungsoptionen der Traditionellen Conjoint Analyse (TCA).....	160
5.1.4.1	Ablaufschritte der Traditionellen Conjoint Analyse (TCA) im Überblick	160
5.1.4.2	Auswahl geeigneter Merkmale und Merkmalsausprägungen.....	161
5.1.4.3	Modellierung eines geeigneten Präferenzmodells.....	167
5.1.4.4	Konstruktion des Erhebungsdesigns und Entwicklung der Stimuli	170
5.1.4.5	Präsentationsformen der Datenerhebung	172
5.1.4.6	Varianten der Bewertungsskalierung.....	173
5.1.4.7	Auswahl eines geeigneten Schätzverfahrens zur Nutzenermittlung.....	175
5.1.5	Gütebeurteilung von Conjoint Analysen.....	176
5.1.6	Zwischenfazit: Entwickeltes Conjoint-Design im Überblick	178
5.2	Design zur Messung der Ursachen der Nachhaltigkeitsbedeutung	180
5.2.1	Kurze Vorbemerkung zur Wahl eines geeigneten Analyseverfahrens .	180

5.2.2	Methodische Grundlagen zu Strukturgleichungsmodellen	182
5.2.2.1	Allgemeine Skizzierung von Strukturgleichungsmodellen	182
5.2.2.2	Grundlegendes zur Operationalisierung von Messmodellen	184
5.2.2.3	Auswahl einer Schätzmethode: Varianz- vs. kovarianzbasierte Verfahren.....	187
5.2.2.4	Der PLS-Schätzalgorithmus	190
5.2.2.5	Gütebeurteilung von Strukturgleichungsmodellen bei Anwendung des PLS-Schätzalgorithmus	191
5.2.3	Modellformulierung für die vorliegende Untersuchung.....	197
5.2.3.1	Übertragung des Hypothesensystems in ein Pfaddiagramm.....	197
5.2.3.2	Operationalisierung der verwendeten Konstrukte.....	200
5.2.4	Zwischenfazit: Vollständiges Strukturgleichungsmodell im Überblick ..	214
6	Datengewinnung, Befunde und Interpretation.....	216
6.1	Datengewinnung	216
6.1.1	Methodische Grundlagen der Datengewinnung.....	216
6.1.1.1	Statistische Grundüberlegungen zur Stichprobenauswahl	216
6.1.1.2	Repräsentativität von Primärerhebungen im Internet	219
6.1.1.3	Determinanten einer erfolgreichen Internet-Befragung	221
6.1.2	Datengewinnung in der vorliegenden Untersuchung	223
6.1.2.1	Festlegung von Grundgesamtheit und Stichprobe	223
6.1.2.2	Entwicklung des Erhebungsinstrumentes: Web-Fragebogen	224
6.1.2.3	Durchführung der Befragung und Teilnahmeverhalten.....	226
6.1.2.4	Beschreibung der Stichprobe	229
6.2	Befunde der Conjoint Analyse	231
6.2.1	Deskription der Conjoint Ergebnisse.....	231
6.2.2	Gütebeurteilung des Conjoint Modells	233
6.2.3	Ermittlung von Teilnutzen und relativen Wichtigkeiten.....	234
6.3	Befunde der Kausalanalyse.....	238
6.3.1	Gütebeurteilung auf Messmodellebene	239
6.3.2	Gütebeurteilung auf Strukturmodellebene	244
6.3.3	Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung.....	247
6.4	Interpretation der Befunde.....	248

6.4.1 Kritische Würdigung: Zur Aussagekraft der Ergebnisse	248
6.4.2 Interpretation & Implikationen	251
7 Fazit & Ausblick.....	256
Anhang – Fragebogen der empirischen Untersuchung	259
Literaturverzeichnis.....	275

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Schematischer Überblick der Vorgehensweise.	7
Abbildung 2-1:	Verschiedene Darstellungsweisen der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.	13
Abbildung 2-2:	Die Pyramide der Corporate Social Responsibility.	51
Abbildung 3-1:	Einordnung der Beschaffung in das Versorgungsmanagement. .	60
Abbildung 3-2:	Ziele & Aufgaben der Beschaffung.	63
Abbildung 3-3:	Strategischer Beschaffungsprozess.	64
Abbildung 3-4:	Wertigkeits-Versorgungsrisiko-Matrix.	66
Abbildung 3-5:	Einordnung der Lieferantenauswahl in den Kontext des Supplier Relationship Management.	77
Abbildung 3-6:	Lieferantenbeziehungen in der Beschaffungspyramide.	83
Abbildung 3-7:	Ein Trichtermodell für die Lieferantenauswahl.	85
Abbildung 4-1:	Grundlegende Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsaktivitäten und ökonomischem Erfolg.	95
Abbildung 4-2:	Nachhaltigkeitsaktivitäten als "Moral Licence-to-Operate".	96
Abbildung 4-3:	Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Erlös, Kosten und Gewinn.	98
Abbildung 4-4:	Die drei generischen Wettbewerbsstrategien nach PORTER.	102
Abbildung 4-5:	Ressourcenkategorien im ressourcenorientierten Ansatz.	104
Abbildung 4-6:	Klassifikation umweltbezogener Wettbewerbsstrategien.	107
Abbildung 4-7:	Supplier Lifetime Value versus traditionelle Lieferantenbewertungsverfahren.	112
Abbildung 4-8:	Identität, Image & Reputation des Unternehmens.	118
Abbildung 5-1:	Klassifizierung von Conjoint Verfahrensvarianten.	155
Abbildung 5-2:	Ablaufschritte einer Traditionellen Conjoint Analyse.	160
Abbildung 5-3:	Beurteilungsmodelle im Überblick.	168
Abbildung 5-4:	Beispielhafte Darstellung einer Bewertungsaufgabe im Fragebogen.	180
Abbildung 5-5:	Vollständiges Strukturgleichungsmodell (Pfadmodell) mit latenten Variablen.	183
Abbildung 5-6:	Schema des PLS-Schätzalgorithmus.	190

Abbildung 5-7:	Das aus dem Hypothesensystem generierte Pfadmodell.	199
Abbildung 5-8:	Vollständiges Strukturgleichungsmodell.	215
Abbildung 6-1:	Verfahren zur Auswahl von Stichproben.	218
Abbildung 6-2:	Verteilung der Stichprobe hinsichtlich Mitarbeiteranzahl bzw. Unternehmensgröße.	229
Abbildung 6-3:	Verteilung der Stichprobe anhand der Wertschöpfungsstufe. ...	230
Abbildung 6-4:	Verteilung der Stichprobe anhand der Branchenzugehörigkeit.	231
Abbildung 6-5:	Individuelle Teilnutzen für alle Befragungspersonen.	235

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3-1:	Haupt- und Subkriterien der Lieferantenbewertung.....	81
Tabelle 3-2:	Soziale Beurteilungskriterien für die Lieferantenauswahl.	87
Tabelle 4-1:	Hypothesensystem im Überblick.	146
Tabelle 5-1:	Vor- und Nachteile der Verfahren zur multiattributiven Nutzen- messung.....	150
Tabelle 5-2:	Übersicht Merkmale und Merkmalsausprägungen.	167
Tabelle 5-3:	Vergleich von varianz- und kovarianzbasierten Schätz- verfahren.	189
Tabelle 5-4:	Prüfkriterien zur Beurteilung von Strukturgleichungsmodellen mit PLS.....	197
Tabelle 5-5:	Operationalisierung des Konstruktes „Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes“.	202
Tabelle 5-6:	Operationalisierung des Konstruktes „Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt“.....	203
Tabelle 5-7:	Operationalisierung des Konstruktes "Wirtschaftliche Situation".	204
Tabelle 5-8:	Operationalisierung des Konstruktes „Intensität des Preiswettbewerbs“.....	205
Tabelle 5-9:	Operationalisierung des Konstruktes „Bekanntheitsgrad des Unternehmens“.....	205
Tabelle 5-10:	Operationalisierung des Konstruktes "Wichtigkeit einer positiven Reputation".....	207
Tabelle 5-11:	Operationalisierung des Konstruktes „Grad der Markendifferenzierung des Unternehmens“.....	207
Tabelle 5-12:	Operationalisierung des Konstruktes „Wahrgenommener Ein- fluss von Stakeholder“.....	208
Tabelle 5-13:	Konzeptualisierung der manifesten Variablen „Wertigkeit des Beschaffungsobjektes“.....	209
Tabelle 5-14:	Konzeptualisierung der manifesten Variablen „Lohnkosten- anteil des Beschaffungsobjektes“.....	209

Tabelle 5-15:	Operationalisierung der manifesten Variablen „Unternehmensgröße“.....	210
Tabelle 5-16:	Konzeptualisierung der manifesten Variablen „Nähe zum Endkunden in der Supply Chain“.....	211
Tabelle 5-17:	Operationalisierung des Konstruktes „Präferenz für nachhaltige Lieferanten“.....	214
Tabelle 6-1:	Teilnahme- und Abbruchstatistik.....	228
Tabelle 6-2:	Aggregierte durchschnittliche Punktwerte pro Stimulus.....	232
Tabelle 6-3:	Aggregierte durchschnittliche Punktwerte pro Merkmalsausprägung.....	233
Tabelle 6-4:	Gütekennziffern für die durchgeführte Conjoint Analyse.....	234
Tabelle 6-5:	Nutzenverlauf zwischen den Ausprägungen des Merkmals Nachhaltigkeit.....	236
Tabelle 6-6:	Beschreibung der Differenzwerte (Indikatorenwerte) für die Kausalanalyse.....	237
Tabelle 6-7:	Ergebnisse der Teilnutzenschätzungen in aggregierter Form. ...	237
Tabelle 6-8:	Merkmale und relative Wichtigkeiten in aggregierter Form.	238
Tabelle 6-9:	Validierung des Messmodells zur "Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt".....	240
Tabelle 6-10:	Validierung des Messmodells zur "Intensität des Preiswettbewerbs".....	240
Tabelle 6-11:	Validierung des Messmodells zum "Bekanntheitsgrad des Unternehmens".....	241
Tabelle 6-12:	Validierung des Messmodells zum "Grad der Markendifferenzierung des Unternehmens".	242
Tabelle 6-13:	Validierung des Messmodells zum "Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes".....	243
Tabelle 6-14:	Validierung des Messmodells zur "Wichtigkeit einer positiven Reputation".....	244
Tabelle 6-15:	Übersicht der Gütebeurteilung auf Strukturmodellebene.....	245
Tabelle 6-16:	Zusammenfassende Übersicht der Hypothesenüberprüfung. ...	247

Abkürzungsverzeichnis

AA 1000	AccountAbility 1000
ACA	Adaptive Conjoint Analyse
AHP	Analytical Hierarchy Process
AMOS	Analysis of Moment Structures
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
ANOVA	Analysis of Variances
Aufl.	Auflage
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
CBCA	Choice-Based Conjoint Analyse
CC	Corporate Citizenship
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
DIN	Deutsches Institut für Normung e.V.
f.	fortfolgend
ff.	fortfolgende
GSCM	Green Supply Chain Management
Hrsg.	Herausgeber
ICA	Individualisierte Conjoint Analyse
Inc.	Incorporated
ISEA	Institute for Social and Ethical Accountability
ISO	International Organization for Standardization
KKV	Komparativer Konkurrenzvorteil
KrW-/AbfG	Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
LINMAP	Linear Programming Techniques for Multidimensional Analysis of Preference
LISREL	Linear Structural Relationships
MONANOVA	Monotone Analysis of Variances

NGO	Non Governmental Organization (Nichtregierungsorganisation)
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
OLS	Ordinary Least Squares
PLS	Partial Least Squares
PSR	Purchasing Social Responsibility
S.	Seite
SA 8000	Social Accountability 8000
SAI	Social Accountability International
SLV	Supplier-Lifetime-Value
SRB	Socially Responsible Buying
TBL	Triple Bottom Line
TCA	Traditionelle Conjoint Analyse
TCO	Total Cost of Ownership
UNCED	United Nations Conference on Environment and Development
UNEP	United Nations Environmental Programme
VIF	Varianz-Inflations-Faktor
WCED	World Commission on Environment and Development
WWW	World Wide Web

Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund eines steigenden Bewusstseins der Gesellschaft für Umwelt- und Entwicklungsprobleme hat sich mit dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung ein Gesellschaftsprinzip etabliert, welches ein dauerhaftes Miteinander von Ökonomie, Sozialem sowie Ökologie zum Ziel hat. Da sich in der Literatur ein deutliches Ungleichgewicht zu Ungunsten *sozialer* Nachhaltigkeit und folglich eine entsprechende Forschungslücke auftut, liegt der Fokus der Arbeit auf dieser Dimension von Nachhaltigkeit. Soziale Nachhaltigkeit als einer von drei Bausteinen der Nachhaltigen Entwicklung hat die Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts bzw. die Erhaltung des sozialen Friedens zum Ziel.

Im Rahmen der vorliegenden Dissertation wird analysiert, (1) welche Bedeutung Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit bei der Auswahl von Lieferanten haben und (2) wie sich diese Bedeutung ökonomisch erklären lässt. Die Zielsetzung der Arbeit liegt darin, auf Basis der Analyse auf die höchst praxisrelevante Frage zu antworten, "*ob*", "*warum*" und "*wann*" Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl berücksichtigt werden sollen. Dies erfolgt anhand von theoretisch konzeptionellen Überlegungen ebenso wie durch eigens erhobene empirische Daten.

Unternehmen spielen bei der Umsetzung einer Nachhaltigen Entwicklung zwar eine Schlüsselrolle, da sie für einen bedeutsamen Teil dessen, was dieser Idee entgegensteht, verantwortlich sind. Dies ist dem grundsätzlichen Umstand geschuldet, dass Unternehmen ohne die ihnen durch die natürliche Umwelt sowie die Gesellschaft bereitgestellten Ressourcen nicht wirtschaften können. Andererseits ist das System der freien bzw. sozialen Marktwirtschaft für Unternehmen ein Datum. Mit Nachhaltigkeit einhergehende soziale (sowie ökologische) Ziele können in diesem Kontext nicht an die Stelle des unternehmerischen Formalziels Gewinnerzielung treten. Zwar wird in Teilen der akademischen Literatur versucht, Nachhaltigkeit als substanzerhaltungs- oder effizienzorientierte Rationalität mit dem Formalziel Gewinnerzielung in Einklang zu bringen. Die in der vorliegenden Arbeit vorgebrachten Argumente zeigen jedoch, dass diese Versuche einer ökonomischen Analyse nicht standhalten können. Auch die nachhaltigkeitsrelevanten Bezugskonzepte der Triple-Bottom-Line, des Stakeholder-Ansatzes sowie des Konzepts der Corporate Social

Responsibility werden ins richtige ökonomische Licht gerückt. Hierauf aufbauend wird unternehmerische Nachhaltigkeit im Rahmen der Konzeptualisierung eines Untersuchungsmodells ökonomisch eingeordnet. Zunächst erfolgt jedoch eine Fokussierung auf das Beschaffungsmanagement und hier auf die Teilentscheidung der Lieferantenauswahl, deren grundlegende Zusammenhänge thematisiert werden.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist das Konzept unternehmerischer Nachhaltigkeit nur dann greifbar, wenn es als *Business Case* angelegt und umgesetzt wird. Ein Einbezug von Nachhaltigkeit in die Unternehmenstätigkeit lässt sich nur (1) zur Erhaltung des Unternehmenserfolgs, verstanden als eine *Licence-to-Operate*, sowie (2) zur Steigerung des Unternehmenserfolgs ökonomisch begründen. Mit Umsatzsteigerungs- und Kostensenkungspotentialen werden die beiden zentralen Stellhebel des Unternehmenserfolgs identifiziert. Mit marktbasiereten- und ressourcenorientierten Überlegungen werden dann die wettbewerbsbezogenen erfolgsrelevanten Wirkungsweisen von Nachhaltigkeit sukzessive ausgearbeitet. Aus dem Verständnis heraus, dass die Berücksichtigung sozialer Nachhaltigkeit im Rahmen der Lieferantenauswahl nicht für alle Unternehmen in allen Situationen finanziell notwendig oder sinnvoll ist, werden im Anschluss und unter Einbezug theoretischer Überlegungen Untersuchungshypothesen abgeleitet. Mit diesen soll die in der Unternehmenspraxis zu beobachtende heterogene Berücksichtigung von Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit ökonomisch erklärt werden.

Ein Schwerpunkt der vorliegenden Dissertation liegt auf der Entwicklung eines anspruchsvollen methodischen Untersuchungsdesigns. Mittels des Ansatzes der Conjoint Analyse – der gängigsten Methodik im Bereich der Präferenzforschung – soll zunächst die Bedeutung des Kriteriums Nachhaltigkeit im Vergleich zu anderen Kriterien der Lieferantenauswahl analysiert werden. Für diesen Ansatz werden neben diesem Kriterium die aus der Beschaffung als Wettbewerbsprioritäten bekannten Kriterien Preis, Qualität, Lieferfähigkeit, Flexibilität und Innovation berücksichtigt. Für jedes Kriterium werden verschiedene Merkmalsausprägungen definiert, durch deren systematische Variation sodann sechzehn potentielle Lieferanten modelliert werden, welche im Rahmen einer Erhebung von Befragungspersonen zu bewerten sind. Durch den dekompositionellen Ansatz der Conjoint Analyse lassen sich aus diesen

Gesamtbewertungen anschließend die Teilnutzen des Kriteriums Nachhaltigkeit mittels OLS-Schätzungen rechnerisch ermitteln.

Anschließend wird mit der Strukturgleichungsmodellierung eine Methodik herangezogen, mit der sich die Ursachen für unterschiedliche Präferenzen messen und somit die entwickelten Untersuchungshypothesen überprüfen lassen. Den besonderen methodischen Anspruch erhält die Untersuchung dadurch, dass die Ergebnisse der Conjoint Analyse als Messwerte der abhängigen Variablen im Rahmen des Strukturgleichungsmodells herangezogen werden. Auf Basis des Untersuchungsdesigns wurde ein Onlinefragebogen entwickelt, welcher sowohl die für die Conjoint Analyse benötigten Conjoint Bewertungen als auch die durch Operationalisierung gewonnenen Fragebatterien zu den verschiedenen Einflussfaktoren enthält. Mittels Internetrecherche wurden 900 potentielle Befragungspersonen identifiziert. Insgesamt 110 in der Beschaffung tätige Manager haben sich an der Befragung beteiligt. Der so generierte Datensatz wurde anschließend mit Hilfe von SPSS (Conjoint Analyse) bzw. dem varianzbasierten, auf die Methode der Partial-Least-Squares zurückgreifenden *SmartPLS* (Strukturgleichungsmodell) ausgewertet.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung lassen sich wie folgt zusammenfassen: Die Befunde der Conjoint Analyse weisen auf eine im Vergleich zu anderen Auswahlkriterien wie dem Preis, der Qualität oder der Lieferfähigkeit nicht zu vernachlässigende Bedeutung von Nachhaltigkeitskriterien hin. Darüber hinaus lassen sich mit den Daten sieben der sechzehn Untersuchungshypothesen bestätigen. Die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten wird durch absatzmarktbezogene Überlegungen wie bspw. die Wettbewerbssituation, die Wichtigkeit einer positiven Reputation oder die Nähe zum Endkunden ebenso beeinflusst wie durch beschaffungsbezogene Faktoren wie bspw. das Versorgungsrisiko. Diese Erkenntnis ist von höchster Relevanz für die Praxis, da sie einen Anhaltspunkt für Unternehmen liefert, wann die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten aus ökonomischer Sicht von Bedeutung ist. Da sich mit dem Modell zudem mehr als die Hälfte der Varianz der abhängigen Variablen erklären lässt, stützt es die in der Arbeit vertretene Position, unternehmerische Nachhaltigkeit unter primär ökonomischen Gesichtspunkten aufzugreifen und zu integrieren.

Summary

In society, the awareness for issues concerning environment and development has been raised gradually. Against this background, the concept of sustainable development has been established along with a social principal aiming for a mutual cooperation of economy, ecology and society. Academic literature shows a strong imbalance to the disadvantage of "social" sustainability, and hence an academic void. Therefore, this dissertation will focus on this dimension of sustainability. Social sustainability being one of the three pillars of sustainable development aims for ensuring social cohesion as well as preserving social peace.

This dissertation will analyze (1) how important a role certain criteria of social sustainability play when choosing suppliers, and (2) how this importance can be explained economically. Based on this analysis, the purpose of this thesis is to answer the highly practice-oriented question, "if", "why" and "when" companies should consider social sustainability as a criterion for their supplier selection decision making. Both theoretical and conceptual aspects as well as specifically collected data will be regarded.

On the one hand, companies play a crucial role when translating social sustainability into action, since they are for the most part responsible for attitudes opposed to this idea. This is due to the fact that companies could not be economical without the resources provided to them by environment and society. On the other hand, the system of free social market economy is a given for companies. Social (and ecological) goals corresponding with sustainability cannot replace the formal goal of any company, which is to earn profits. Parts of academic writing try to reconcile profit with sustainability by arguing that it is a rational concept. However, this dissertation will prove that such attempts can't bear an economical examination. Also, the Triple-Bottom-Line, the stakeholder-approach and the concept of Corporate Social Responsibility, all relevant to sustainability will be put in economic perspective.

In a next step, corporate sustainability will be economically classified while conceptualizing a model. First and foremost, however, this paper will focus on procurement management and especially the process of choosing a supplier. Passage 3 will deal with the basic connection of those two aspects.

From an economical point of view, the concept of corporate sustainability can become concrete only when arranged and put into action as a *business case*. Integrating sustainability in business activities can be justified only (1) when preserving a company's success (which can be interpreted as a "license to operate") or (2) when increasing a company's success.

First, the two major aspects deciding on a company's success, namely the potentials of increasing sales and cutting costs, will be identified. With the help of the concepts of the market-based and the resource-based view, those effects of sustainability which are related to competition and relevant for success will be developed. It may not be financially necessary or useful for every company in every situation to take into account social sustainability; with this in mind, hypotheses for the study will be deduced, which will help to economically explain why criteria for social sustainability are taken into account in such diverse ways, as can be seen in the corporate field.

One major goal of this dissertation is to develop a demanding methodical study design (passage 5). With the help of Conjoint Analysis, which is the most common method of preference research, the importance of sustainability will first be compared to other criteria for choosing suppliers. Those other criteria will be price, quality, delivery, flexibility, and innovation, which are known as *competitive priorities*. Any criterion will be defined in terms of certain characteristics, which will be varied methodically in order to model sixteen potential suppliers. Those will then be evaluated with a survey. With the decompositional approach of Conjoint Analysis, it is possible to calculate the partial benefit of sustainability by applying OLS-estimations to the survey evaluations.

In a second step, the structural equation model, a method to identify the reasons for different preferences, will be used to examine the study hypotheses developed in passage 4. The results of Conjoint Analysis will be used as measurements of the dependent variable of the structural equation model, which attributes an especially high methodical standard to this study.

Based on the study design, an online survey has been developed, which contains both the conjoint evaluations necessary for Conjoint Analysis as well as a number of questions about the different influencing factors, which have been put together through

measurement. Research on the internet brought forth 900 potential candidates for the survey. Altogether, 110 managers working in purchasing departments participated in the survey. The data from this survey was then analyzed with the help of SPSS (Conjoint Analysis) and SmartPLS (structural equation model), a variance-based method applying Partial-Least-Squares.

The results of this empirical study can be summarized as follows: The findings of Conjoint Analysis show that sustainability is of some importance compared to other criteria such as price, quality or ability to supply. Furthermore, the data serves to verify 7 out of 16 hypotheses of this study. A company's preference for socially sustainable suppliers is influenced by sales market-related factors such as market competition, the importance of a positive reputation or proximity to their final consumers. Purchasing-related factors such as the supply risk play a crucial role. This fact is highly relevant, since it helps companies to understand when it is economically useful to take into account sustainability criteria. Lastly, the model serves to explain more than half of the variance of dependent variable. Therefore it underlines the idea presented in this thesis that companies should integrate sustainability mainly from an economical point of view.

1 Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl als Untersuchungsgegenstand

1.1 Problemhintergrund

Obleich der Begriff der *Nachhaltigkeit* eine lange Historie aufweisen kann, hat er sich erst in den letzten Jahren zu einem Schlagwort in Gesellschaft, Politik und Wirtschaft entwickelt. Auch im Alltag begegnen uns inzwischen Begriffe wie *nachhaltiges* Wachstum, *nachhaltiges* Lernen, *nachhaltiges* Reisen, *nachhaltige* Stadtplanung¹ oder auch *nachhaltiges* Wirtschaften. Die Stadt Stuttgart wurde jüngst zur nachhaltigsten Stadt Deutschlands gekürt.² Es scheint mittlerweile kaum einen Gesellschaftsbereich zu geben, der sich den Begriff der Nachhaltigkeit nicht zu Eigen macht.³ Als Folge sprechen einige Autoren bereits von Nachhaltigkeit als *Megatrend* des 21. Jahrhunderts.⁴ Die inflationäre Begriffsverwendung hat allerdings zu einer starken Verwässerung des Nachhaltigkeitsverständnisses beigetragen.

Das *eigentliche* Konzept der Nachhaltigkeit steht in engem Zusammenhang mit dem Begriff der *Nachhaltigen Entwicklung*. In Anbetracht offenkundiger Umwelt- und Entwicklungsprobleme auf unserem Planeten ist ein gesellschaftlicher Wertewandel zu beobachten. Als *Leitmaxime* für den neuen Wertekanon hat Nachhaltige Entwicklung ein dauerhaftes globales Miteinander zum Ziel, bei welchem *Wirtschaft*, *Gesellschaft* und *natürliche Umwelt* in Einklang gebracht werden sollen.

Von Seiten der Politik wird kaum einem gesellschaftlichen Akteur eine solche Bedeutung für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen beigemessen wie den Unternehmen.⁵ Unternehmen stehen in ständigem Austausch mit Ökologie und Gesellschaft, da sie im Zuge ihrer Wertschöpfungstätigkeit auf deren Einsatzfaktoren angewiesen sind. Sie sind daher sicherlich für einen Großteil der globalen Umwelt- und Entwicklungsprobleme mitverantwortlich. Die Globalisierung hat diese Bedeutung noch verstärkt, besonders hinsichtlich *sozialer* Nachhaltigkeitsaspekte. So steht beispielsweise der Schweizer Konzern *Nestlé*, der den Kakao für seine Schokolade überwiegend

¹ Vgl. KORN (2010), S. 800.

² Vgl. o.V. (2012).

³ Der Begriff wird sogar reichlich sinnentleert verwendet. LICHTSCHLAG (2010) wählt in seinem Buch "Feindbild Muslim - Schauplätze verfehlter Einwanderungs- und Sozialpolitik" die Formulierung, der Politiker Pim Fortuyn sei "nachhaltig erschossen" worden.

⁴ Vgl. z.B. LUBIN & ESTY (2010), S. 74.

⁵ Vgl. HERMANN (2005), S. 67.

aus Westafrika bezieht, immer wieder in der Kritik von Menschenrechtlern, in seiner Lieferkette beim Abbau des Rohstoffs Kinderarbeit zu dulden.⁶ Auch bei Lieferanten der *Metro AG* in Bangladesch⁷ ebenso wie bei brasilianischen Lieferanten des spanischen Modekonzerns *Inditex*, dem die Modekette *Zara* angehört, sollen katastrophale Arbeitsbedingungen herrschen.⁸

Als Wirtschaftseinheiten und Teil der Gesellschaft sehen sich Unternehmen daher zunehmend mit der Forderung konfrontiert, dass auch sie *nachhaltig agieren sollen*. Aus der Bedeutung von Unternehmen für die Erreichung der Ziele einer Nachhaltigen Entwicklung lässt sich allerdings nicht unmittelbar schließen, dass die Ziele der Nachhaltigen Entwicklung im Umkehrschluss auch für unternehmerische Entscheidungen relevant sind. Das gesellschaftliche Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung bietet zwar einen *Referenzrahmen* für Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen. Trotzdem kann unternehmerische Nachhaltigkeit nicht einfach aus dem Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung abgeleitet werden.⁹ Der Grund hierfür findet sich in der Tatsache, dass unternehmerischen Akteuren in marktwirtschaftlichen Systemen mit dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip eine Handlungsmaxime auferlegt wird, die mit der Verfolgung von gesellschaftlichen Zielen wie der Nachhaltigen Entwicklung nicht zu vereinbaren ist. Es stellt sich daher die grundlegende Frage, welche Relevanz das Konzept der Nachhaltigkeit *generell* für unternehmerische Entscheidungen hat.

Getreu GODFREYS viel zitiertem Credo "doing good leads to doing well"¹⁰ haben bereits einige Unternehmen Nachhaltigkeit als Chance für sich erkannt. So will z.B. die *Deutsche Telekom AG* mit Nachhaltigkeit punkten und das Unternehmen als Nachhaltigkeitsführer positionieren. Geplant ist eine langfristige Kommunikationsoffensive, mit der Verbraucher über das soziale und ökologische Engagement des Unternehmens informiert werden sollen.¹¹ Auch der Sportartikelkonzern *Puma* setzt auf Nachhaltigkeit und möchte auf lange Sicht nachhaltigster Sportartikelhersteller der Welt werden.¹² Trotz dieser vereinzeltten Erfolgsbeispiele ist ein überwiegender Teil der

⁶ Vgl. LIEBRICH (2011).

⁷ Vgl. KLAWITTER (2009), S. 78.

⁸ Vgl. SCHOEPP & WEISS (2011).

⁹ Vgl. DYLLICK (2004), S. 235.

¹⁰ GODFREY (2007), S. 210 (im Original ebenfalls in Anführungsstrichen).

¹¹ Vgl. SAAL (2009), S. 15.

¹² Vgl. STEINKIRCHNER (2010), S. 54.

Unternehmen verunsichert, welche Bedeutung Nachhaltigkeit für ihre Geschäftstätigkeit hat.¹³

Es ist beileibe kein Zufall, dass sich die drei oben genannten Fallbeispiele von *Nestlé*, *Metro* und *Inditex* allesamt auf Lieferanten und somit auf eine für die *Beschaffung* relevante Fragestellung beziehen. Die Beschaffung stellt die unternehmerische Grundfunktion an der Schnittstelle zu den Beschaffungsmärkten dar. Sie hat die Aufgabe, Unternehmen mit den benötigten Einsatzgütern zu versorgen, die durch Umwelt und Gesellschaft bereitgestellt werden. Für die Frage unternehmerischer Nachhaltigkeit ist besonders die Lieferantenauswahl von elementarer Bedeutung, weil hier nachhaltigkeitsbezogene Leistungsmerkmale berücksichtigt werden können – oder auch nicht.¹⁴ Das Beschaffungsmanagement muss sich vor diesem Hintergrund die Frage stellen, ob, und wenn ja, wann Kriterien der Nachhaltigkeit bei der Auswahl von Lieferanten berücksichtigt werden sollen.

1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Untersuchung

Betriebswirtschaftslehre als angewandte Wissenschaft im Sinne EUGEN SCHMALENBACHS, einem der Begründer dieses Fachs, versteht sich als Dienstleister für die Praxis.¹⁵ Die Betriebswirtschaftslehre hat sich seit den 1960er Jahren damit auseinandergesetzt, wie ökologische Aspekte in ihren Fachbereich integriert werden können. Der Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit wurde nur unzureichend behandelt. Auch seit Aufkommen der Nachhaltigkeitsdiskussion liegt der Schwerpunkt auf einem Einbezug von Ökologie. Hinsichtlich sozialer Nachhaltigkeit ist folglich eine immense Forschungslücke festzustellen. Vor dem Hintergrund der skizzierten Problemstellung liegt der vorliegenden Arbeit daher folgende zentrale und hochgradig praxisrelevante Forschungsfrage zu Grunde:

Wann sollen Unternehmen Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit im Rahmen der Auswahl von Lieferanten berücksichtigen?

Diese Forschungsfrage wird zunächst theoriegeleitet beantwortet. Anschließend werden die theoretisch-konzeptionellen Schlussfolgerungen anhand eigens erhobe-

¹³ Vgl. LORENZ & WEHNER (2010), S. 20.

¹⁴ Vgl. KOPLIN (2006), S. 88.

¹⁵ Vgl. z.B. TÖPFER (2007), S. 23ff.

ner empirischer Daten validiert. Aus der zentralen Forschungsfrage resultieren einige strukturgebende Unterfragen für den theoretisch-konzeptionellen Teil der Untersuchung. So stellt sich die Frage, **was unter sozialer Nachhaltigkeit zu verstehen ist** und **wie soziale Nachhaltigkeit generell mit unternehmerischen Entscheidungen in Einklang gebracht werden kann**. Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist die unternehmerische Entscheidung der *Lieferantenauswahl*. Hier ergibt sich die Frage, **welche Determinanten bei der Lieferantenauswahl grundsätzlich zu berücksichtigen sind**.

Sind die fundamentalen Fragen zur unternehmerischen Nachhaltigkeit und zur Lieferantenauswahl beantwortet, stellt sich die zentrale Frage, **weshalb Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl berücksichtigt werden sollen bzw. welche Argumente für eine Berücksichtigung sprechen**. Als Höhepunkt des theoretisch-konzeptionellen Teils geht es dann um die zentrale Forschungsfrage der Arbeit, also **wann soziale Nachhaltigkeit für Unternehmen relevant ist und folglich berücksichtigt werden sollte**. Die Fragestellung, **wann soziale Nachhaltigkeit in der Praxis berücksichtigt wird und wodurch dies beeinflusst wird**, stellt auch die zentrale Frage für die empirische Untersuchung dar. Für die empirische Untersuchung ergibt sich außerdem die Frage, **welche Bedeutung Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit im Vergleich zu anderen Kriterien in der Praxis überhaupt haben**.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit besteht also darin, die Berücksichtigung von Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive heraus in die Lieferantenauswahl einzuordnen. Auch soll analysiert werden, wie sich soziale unternehmerische Nachhaltigkeit einzelökonomisch begründen lässt. Schließlich wird aufgedeckt, in welchen Situationen – also z.B. von welchen Unternehmen, in welchen Beschaffungssituationen, in welchem Umfeld – es ökonomisch sinnvoll oder auch notwendig ist, soziale Kriterien zu berücksichtigen.

1.3 Vorgehensweise und Forschungssystematik

Mit Blick auf die in Abschnitt 1.2 formulierte Zielsetzung ergibt sich die Vorgehensweise der vorliegenden Arbeit, die in insgesamt sieben Kapitel unterteilt ist.

Auf das einleitende Kapitel hin folgt im **Kapitel 2** eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand *Nachhaltigkeit*, vor allem aber eine kritische Prüfung von unternehmerischer Nachhaltigkeit. Den Ausgangspunkt bildet eine Definition des Prinzips der Nachhaltigen Entwicklung. Der Untersuchungsfokus liegt entsprechend der aufgeworfenen Problemstellung auf einer Begriffsbestimmung *sozialer* Nachhaltigkeit (Abschnitt 2.1). Anschließend werde ich auf das erwerbswirtschaftliche Prinzip eingehen und anhand dreier Bezugskonzepte für unternehmerische Nachhaltigkeit – Triple-Bottom-Line, Stakeholder Ansatz und Konzept der Corporate Social Responsibility – den unternehmerischen Handlungsspielraum für die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen kritisch hinterfragen (Abschnitt 2.2). Abschnitt 2.3 liefert ein erstes Zwischenfazit und fasst das dieser Arbeit zu Grunde liegende Begriffsverständnis von Nachhaltigkeit in der *Betriebswirtschaft* zusammen.

Sinn und Zweck des **Kapitels 3** ist es, den Beobachtungsausschnitt in Hinblick auf die Forschungsfrage der Arbeit einzugrenzen. Folglich widmet sich dieser Teil dem Untersuchungsbereich des Lieferantenmanagement. In einem ersten Schritt erfolgt eine allgemeine Charakterisierung der Beschaffungsfunktion (Abschnitt 3.1). Im anschließenden Abschnitt 3.2 werden die Bedeutung des Beschaffungsmanagement für unternehmerische Nachhaltigkeit reflektiert sowie relevante Berührungspunkte zur Erzielung von Nachhaltigkeitszielen aufgezeigt. Die Lieferantenauswahl stellt einen Teilbereich des Beschaffungsmanagement dar, bei welchem die Entscheidung für oder gegen Nachhaltigkeit getroffen werden muss. Nach einer Einordnung der Lieferantenauswahl in das Lieferantenmanagement und einer detaillierten Erläuterung des Lieferantenauswahlprozesses werden Kriterien für eine Lieferantenauswahl anhand sozialer Nachhaltigkeit präsentiert und diskutiert (Abschnitt 3.3).

In **Kapitel 4** möchte ich soziale Nachhaltigkeit als Kriterium bei der Lieferantenauswahl zunächst ökonomisch einordnen, bevor anschließend zu überlegen ist, wann Nachhaltigkeitskriterien bei der Auswahl von Lieferanten berücksichtigt werden sollten. In Abschnitt 4.1 möchte ich mich zunächst mit dem grundsätzlichen Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsaktivitäten und unternehmerischem Erfolg auseinandersetzen. Eine Auseinandersetzung mit sozialer Nachhaltigkeit als Wettbewerbsstrategie erfolgt in Abschnitt 4.2. Hier werden zunächst allgemeine Kosten- und Erlöspotentiale aufgezeigt sowie mit dem *market-based view of the firm* sowie dem *resource-based view of the firm* strategische Grundkonzepte vorgestellt. Außerdem

werden konkrete Wirkungsmechanismen abgeleitet und diskutiert. Mit Hilfe dieser Überlegungen werden im Abschnitt 4.3 Untersuchungshypothesen generiert, mit denen erklärt werden soll, wann Unternehmen soziale Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl berücksichtigen sollten. Auch die Literaturanalyse des dritten Abschnitts wird hierbei herangezogen. Abschnitt 4.4 fasst das entwickelte Hypothesensystem im Rahmen eines weiteren Zwischenfazits überblickartig zusammen.

Die Entwicklung eines geeigneten Untersuchungsdesigns zur Überprüfung der entwickelten Untersuchungshypothesen ist Gegenstand des **Kapitels 5**. Aufgrund der formulierten Zielsetzung der Arbeit erscheint eine kombinierte methodische Herangehensweise sinnvoll. In einem ersten Schritt wird zunächst ein Design entwickelt, mit dem die Berücksichtigung sozialer Kriterien bei der Lieferantenauswahl gemessen werden kann (Abschnitt 5.1). Es geht hierbei also um die Frage, welche Rolle das Kriterium der sozialen Nachhaltigkeit bei Lieferantenauswahlentscheidungen spielt und welchen Nutzen nachhaltig agierende Lieferanten einem Unternehmen tatsächlich bringen. Das Verfahren der Conjoint-Analyse bietet einen geeigneten Ansatz, um diese Fragestellung methodisch anspruchsvoll zu bearbeiten. In einem zweiten Schritt wird dann unter Rückgriff auf das Verfahren der Strukturgleichungsmodellierung (Kausalanalyse) ein Untersuchungsdesign entwickelt, mit welchem die Hypothesen überprüft werden können (Abschnitt 5.2). Ihren innovativen Charakter erhält die kombinierte methodische Herangehensweise deshalb, weil ein Teil der Ergebnisse der Conjoint Analyse als Messwerte für die latente endogene Variable des Strukturgleichungsmodells herangezogen werden. Zwei Zwischenfazits fassen das entwickelte Conjoint Design sowie das vollständig entwickelte Strukturgleichungsmodell zusammen (Abschnitte 5.1.6 sowie 5.2.4).

In **Kapitel 6** erfolgt die empirische Überprüfung der Untersuchungshypothesen: Auf die Darstellung von Stichprobenauswahl und Datengewinnung (Abschnitt 6.1) sowie die Darstellung der verschiedenen Untersuchungsergebnisse (Abschnitte 6.2 & 6.3) folgt die Interpretation der Ergebnisse im Rahmen von Abschnitt 6.4. Hier soll außerdem die gesamte empirische Vorgehensweise reflektiert und einer kritischen Würdigung unterzogen werden.

Mit **Kapitel 7**, dem *Fazit*, endet die vorliegende Untersuchung. Hier wird auch ein kurzer Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf vorgenommen. Abbildung 1-1 zeigt nochmals einen schematischen Überblick der gewählten Forschungssystematik.

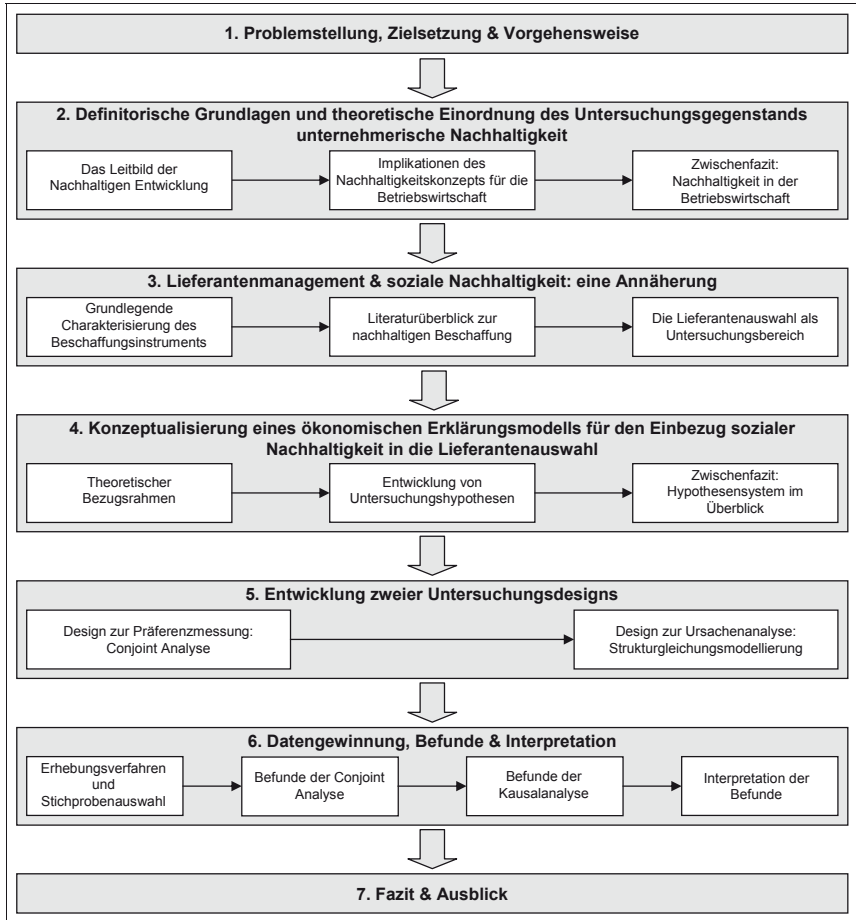


Abbildung 1-1: Schematischer Überblick der Vorgehensweise.

2 Definitiorische Grundlagen und theoretische Einordnung des Untersuchungsgegenstands unternehmerischer Nachhaltigkeit

2.1 Das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung

2.1.1 Definition und historische Entstehung des Nachhaltigkeitsbegriffs

Ausgehend von einem steigenden Bewusstsein der Gesellschaft für Umwelt- und Entwicklungsprobleme hat sich das Leitbild der *Nachhaltigen Entwicklung* in den vergangenen zwanzig Jahren als international anerkannte Zielsetzung etabliert.¹⁶ Dieses Gesellschaftsprinzip findet seinen Ursprung bereits vor tausenden von Jahren, als Naturvölker versuchten, mit ihrer Natur in Einklang zu leben und das sie umgebende Ökosystem nicht durch die Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu überfordern.¹⁷ Der Begriff *Nachhaltigkeit* – im englischsprachigen Bereich als "sustainability" bezeichnet – stammt aus der Forstwirtschaft. Geprägt hat ihn 1713 der Freiburger Oberberghauptmann VON CARLOWITZ, der in seiner Abhandlung "Sylvicultura Oeconomica" eine "continuierliche [sic!] und beständig nachhaltige Nutzung" des Baumbestandes forderte.¹⁸ Vor dem Hintergrund des hohen Holzbedarfs im Bergbau und der hierdurch zu befürchtenden Holzknappheit hielt er es für sinnvoll, pro Jahr nicht mehr Holz zu schlagen, als nachwächst, um den Holztertrag auch in der Zukunft sicherzustellen.¹⁹ Dieses Prinzip wurde in der Folge auf andere Bereiche – beispielsweise die Fischereiwirtschaft – übertragen, welche ebenso auf absolut knappe und nur langsam nachwachsende Rohstoffe angewiesen sind.²⁰

Aus dem ursprünglich forstwirtschaftlichen Verständnis von Nachhaltigkeit entstand im Laufe des 20. Jahrhunderts der moderne Begriff der Nachhaltigkeit, welcher zunehmend ins gesellschaftspolitische Rampenlicht rückte.²¹ So wurde die moderne Auffassung einer *Nachhaltigen Entwicklung*²² im Zuge einer breit angelegten gesellschaftlichen Debatte in den 1970er, 1980er und 1990er Jahren vor dem Hintergrund des globalen Wandels, einer sich verschärfenden Wohlstands- bzw. Armutsproble-

¹⁶ Vgl. LOEW u.a. (2004), S. 56.

¹⁷ Vgl. SEBALDT (2002), S. 23.

¹⁸ Vgl. CARLOWITZ, V. (1713), S. 105, zitiert nach HAUFF & KLEINE (2009), S. 2; vgl. auch GROBER (1999), GROBER (2002).

¹⁹ Vgl. HAUFF & KLEINE (2009), S. 3; DI GIULIO (2003), S. 18.

²⁰ Vgl. DIEFENBACHER (2001), S. 58ff.

²¹ Vgl. LOEW u.a. (2004), S. 56.

²² Eine Definition folgt auf Seite 9.

matik sowie in Anbetracht drohender Umweltprobleme in den Industrieländern entwickelt.²³ Den entscheidenden Zündstoff lieferte in dieser Hinsicht die im Jahre 1972 veröffentlichte Studie *"Die Grenzen des Wachstums"* des sog. *Club of Rome*.²⁴ Dieser skizzierte ein Zukunftsszenario, welches bei weiter steigendem Bevölkerungs- und Wirtschaftswachstum und hiermit verbundenem Ressourcenschwund einen globalen Kollaps innerhalb der nächsten einhundert Jahre antizipierte.²⁵ Als Gegenentwurf zu den Wachstumstendenzen propagierten die Wissenschaftler einen Gleichgewichtszustand zwischen Wirtschaft und Ökologie, welcher auch in der Zukunft dauerhaft aufrechterhalten werden könne.²⁶

Mit der ersten Umweltkonferenz der Vereinten Nationen in Stockholm ("Umweltschutzkonferenz 1972"), an der sich 113 Nationen beteiligten, wurde die Debatte erstmals auf internationaler politischer Ebene aufgegriffen. Auf Anraten der Konferenz gründete die UN-Vollversammlung noch im selben Jahr das sog. UN-Umweltprogramm (UNEP).²⁷ Als entscheidender Meilenstein in der Debatte um eine Nachhaltige Entwicklung gilt aber der im Jahr 1987 erschienene Brundtlandbericht *"Our common future"* der *World Commission on Environment and Development* (WCED). Die Kommission um die norwegische Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland nahm bereits 1983 ihre Arbeit auf mit dem Ziel, Handlungsempfehlungen für die Erreichung einer dauerhaften Entwicklung zu erarbeiten.²⁸ Die WCED definierte eine Nachhaltige Entwicklung als eine Entwicklung *"that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs"*.²⁹ Im Zentrum steht demnach die Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse in der Gegenwart ohne Beeinträchtigung der Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen.³⁰ Zwei Konzepte stehen dabei im Vordergrund: *"the concepts of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future needs"*.³¹

²³ Vgl. LOEW u.a. (2004), S. 58.

²⁴ Vgl. MEADOWS u.a. (1994).

²⁵ Vgl. HERMANN (2005), S. 63.

²⁶ Vgl. MEADOWS u.a. (1994), S. 9.

²⁷ Vgl. BURSCHEL u.a. (2003), S. 62.

²⁸ Vgl. HAUFF & KLEINE (2009), S. 6.

²⁹ WCED (1987), S. 43.

³⁰ Vgl. HAUFF (1987), S. 46.

³¹ WCED (1987), S. 43.

Im Unterschied zum Bericht des Club of Rome, welcher zum Teil auf starke Gegenresonanz stieß, fand der Brundtlandbericht international breite Zustimmung.³² Die Definition der Brundtland-Kommission gilt bis heute als bekannteste und politisch wichtigste, was der Tatsache geschuldet ist, dass sie sehr weit gefasst und inhaltlich wenig ausdifferenziert ist.³³ Sie war und ist der Ausgangspunkt für eine Vielzahl an Erweiterungen und Konkretisierungen.³⁴

Die endgültige politische Legitimation erhielt das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung mit der 1992 einberufenen *United Nations Conference on Environment and Development* (UNCED) in Rio de Janeiro.³⁵ Auf dieser auf den Arbeiten der Brundtland-Kommission aufbauenden Konferenz verpflichteten sich 179 Staaten zur sog. *Agenda 21*. Diese sieht ein umfassendes Aktionsprogramm für eine globale Politik der Nachhaltigen Entwicklung vor. In der Präambel heißt es hierzu: *"Durch eine Vereinigung von Umwelt- und Entwicklungsinteressen und ihre stärkere Beachtung kann es uns jedoch gelingen, die Deckung der Grundbedürfnisse, die Verbesserung des Lebensstandards aller Menschen, einen größeren Schutz und eine bessere Bewirtschaftung der Ökosysteme und eine gesicherte, gedeihliche Zukunft zu gewährleisten. Das vermag keine Nation allein zu erreichen, während es uns gemeinsam gelingen kann: in einer globalen Partnerschaft, die auf eine Nachhaltige Entwicklung ausgerichtet ist"*.³⁶

Hinsichtlich der Frage, was Nachhaltige Entwicklung sein sollte, wurde mittlerweile eine Vielzahl weiterer Definitionen und Ausgestaltungsansätze vorgeschlagen.³⁷ In dieser Arbeit möchte ich unter Nachhaltiger Entwicklung eine wünschenswerte sozialökologische Entwicklung unserer Gesellschaft verstehen, die sich im Rahmen eines Transformationsprozesses an der Idee der Nachhaltigkeit orientieren soll. Eine Nachhaltige Entwicklung kann so als fortwährender Gesellschaftsprozess interpretiert werden, welcher *Nachhaltigkeit* als Zielzustand erreichen möchte.³⁸ Nachhaltigkeit selbst hat aber ebenso dynamischen Charakter und stellt kein statisches Ziel

³² Vgl. HAUFF & KLEINE (2009), S. 5, 7.

³³ Vgl. BAUER (2008), S. 49.

³⁴ Vgl. HÖLSMANN (2004), S. 41.

³⁵ Vgl. MÜLLER-CHRIST (2001), S. 49;

³⁶ Vgl. VEREINTE NATIONEN (Hrsg., 1992).

³⁷ Für eine Übersicht vgl. z.B. BURSHEL u.a. (2004), S.15-17; KOPLIN (2006), S. 21.

³⁸ Vgl. MUTLAK & SCHWARZE (2007), S. 31; BOSSEL (2007), S. 74; VOSS (1997), S. 25; HERMANN (2005), S. 66f.; DUBIELZIG (2008), S. 12.

dar.³⁹ "Was als nachhaltig gilt, wandelt sich im Laufe der Zeit".⁴⁰ So stellt z.B. HOMANN fest, dass man "erst am Ende eines jahrzehntelangen Such-, Lern- und Erfahrungsprozesses genauer, wenn auch nie definitiv wissen" kann, was sinnvoll unter Nachhaltigkeit zu verstehen ist.⁴¹ Insofern hat eine Begriffsbestimmung von Nachhaltigkeit niemals endgültigen Charakter, sondern muss laufend neu konzeptionell durchdacht und auf den neuesten Stand gesellschaftlicher Erkenntnis gebracht werden.⁴²

Bei Nachhaltiger Entwicklung handelt es sich um ein normatives Konzept, welches uns sagt, wie die Welt sein soll.⁴³ Im Zentrum stehen hierbei die Elemente *Langfristigkeit*, *Gerechtigkeit* und *Ganzheitlichkeit*.⁴⁴ Das Nachhaltigkeitskonzept wurde diskursiv entwickelt und wird ständig weiterentwickelt. Da gesellschaftliche Vorstellungen stark kultur-, situations- und problemabhängig sind, liegt es auf der Hand, dass hinsichtlich der Konkretisierung auch intratemporal Schwankungen bestehen.⁴⁵ Die zum Teil stark unterschiedlichen inhaltlichen Auslegungen des Konzeptes liegen in der Natur der Sache.⁴⁶ Es hat sich aber eine Art Minimalkonsens herausgebildet.⁴⁷ Nachhaltigkeit lässt sich demnach an einigen konstituierenden Merkmalen festmachen, welche den meisten Definitionen gemeinsam sind. Hierbei sind zu nennen:⁴⁸

- (1) Intergenerative Gerechtigkeit: Gerechtigkeit zwischen allen gleichzeitig existierenden Bewohnern der Erde, also z.B. zwischen alten und jungen Menschen, Völkern des Nordens und Völkern des Südens (interregionale Gerechtigkeit) etc., insbesondere hinsichtlich des Zugangs zu Ressourcen.
- (2) Intragenerative Gerechtigkeit: Gerechtigkeit zwischen heute lebenden und zukünftig lebenden Generationen.
- (3) Anthropozentrischer Fokus: Befriedigung menschlicher Bedürfnisse.

³⁹ Vgl. HERMANN (2005), S. 66.

⁴⁰ ECONSENSE (Hrsg., 2002), S. 7.

⁴¹ HOMANN (1996), S. 37.

⁴² Vgl. ebenda.

⁴³ Vgl. MUTLAK & SCHWARZE (2007), S. 31; BOSSEL (2007).

⁴⁴ Vgl. MAJER (2003), S. 939.

⁴⁵ Vgl. EBLINGHAUS & STICKLER (1996), S. 37; KOPLIN (2006), S. 22.

⁴⁶ Vgl. HÜBSCHER & MÜLLER (2001), S. 366.

⁴⁷ Vgl. BURSCHEL u.a. (2004), S.17; BAUER (2008), S. 49.

⁴⁸ Vgl. HAUFF (1987), S. 46; BURSCHEL u.a. (2004), S.17; LOEW u.a. (2004), S. 59; KOPLIN (2006), S. 21; BAUER (2008), S. 49.

- (4) Globale, gesamtgesellschaftliche Orientierung.
- (5) Ökonomische, ökologische und soziale Entwicklung als drei integrative Bestandteile.

Wegen seines normativen Charakters wurde und wird das Nachhaltigkeitskonzept insbesondere in den Wissenschaftsbereichen der politischen Philosophie, der Soziologie und der Wirtschaftsethik aufgegriffen. KRYSIAK beispielsweise setzt sich mit der grundlegenden Frage auseinander, wann eine Ressourcenverteilung als gerecht bezeichnet werden kann, wobei sie insbesondere auf das Spannungsverhältnis zwischen inter- und intratemporaler Gerechtigkeit abzielt.⁴⁹ Andere Autoren halten den Anthropozentrismus für diskussionsbedürftig.⁵⁰ Die Forderung einer Gleichrangigkeit der drei Dimensionen *Ökologie*, *Ökonomie* und *Soziales* stellt den meistdiskutierten Aspekt des Konzeptes dar.⁵¹

Die meisten dieser Blickwinkel sind für den Fortgang der vorliegenden Arbeit nicht von vordergründigem Interesse. Es ist ohnehin nicht Aufgabe der Wirtschaftswissenschaften, Aussagen zu ethisch-normativen Sachverhalten zu tätigen. Allerdings erscheint es sinnvoll, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit etwas näher zu beleuchten, auch wenn sich die vorliegende Untersuchung eigentlich nur mit der sozialen Dimension beschäftigen möchte. Ein Verständnis für die soziale Dimension ist nämlich nur dann möglich, wenn dessen Einbettung in das Gesamtkonzept nachvollzogen werden kann. BAUER weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass einzelne Zieldimensionen nur zielgerichtet entwickelt werden können, wenn die sie umgebenden anderen Dimensionen mitberücksichtigt werden.⁵² Deshalb möchte ich das bis dato gewonnene Verständnis einer Nachhaltigen Entwicklung anhand einer Erläuterung seiner drei Dimensionen *Ökologie*, *Ökonomie* und *Soziales* sowie deren Zusammenspiel im nun folgenden Abschnitt konkretisieren. Dem *corpus disputandi* dieser Arbeit, der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit, wird mit dem übernächsten Abschnitt ein eigenes Kapitel gewidmet.

⁴⁹ Vgl. KRYSIAK (2007), S. 129, 151.

⁵⁰ Vgl. z.B. BAUER (2008), S. 49.

⁵¹ Vgl. PAECH & PFRIEM (2007), S. 101.

⁵² Vgl. BAUER (2008), S. 52.

2.1.2 Das Drei-Säulen-Konzept der Nachhaltigen Entwicklung

Die Sichtweise einer Integration der Ökologie, der Ökonomie und des Sozialen stellt eine Konkretisierung des bis zur Konferenz von Rio noch stark interpretationsbedürftigen Leitbilds der Nachhaltigen Entwicklung dar.⁵³ Ein inhaltlich analoges Verständnis von Nachhaltigkeit wurde zwar bereits mit dem Brundtlandbericht skizziert, dort allerdings nicht im Detail ausformuliert und ausdifferenziert. Erst mit dem Abschlussbericht der sog. ENQUÊTE-KOMMISSION "SCHUTZ DES MENSCHEN UND DER UMWELT" DES 13. DEUTSCHEN BUNDESTAGES⁵⁴ im Jahr 1998 fand das Drei-Säulen-Konzept der Nachhaltigen Entwicklung seinen breiten Zugang zur Öffentlichkeit.⁵⁵ Bei diesem Konzept geht es um die gleichzeitige,⁵⁶ harmonische und "gleichberechtigte Berücksichtigung der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales".⁵⁷ Jeder einzelne dieser drei Bereiche verkörpert demnach ein schutzwürdiges Interesse, dem durch entsprechende Maßnahmen gleichzeitig Genüge geleistet werden soll.⁵⁸ Für die Visualisierung des Konzeptes finden sich in der Literatur neben der Drei-Säulen Darstellung oftmals Darstellungen in Form eines gleichseitigen Dreiecks, was die Gleichrangigkeit bzw. -wertigkeit der drei Dimensionen verdeutlichen soll.⁵⁹ Ebenso beliebt sind Darstellungen in Form von Schnittmengenmodellen (vgl. Abbildung 2-1).

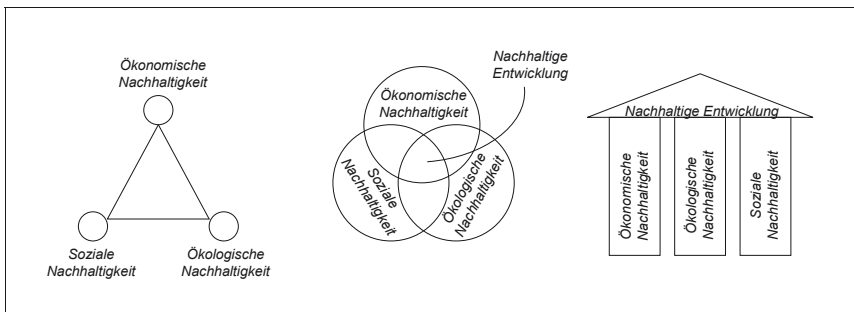


Abbildung 2-1: Verschiedene Darstellungsweisen der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit.⁶⁰

⁵³ Vgl. BURSCHEL u.a. (2004), S. 23; LOEW u.a. (2004), S. 58; HERMANN (2005), S. 65.

⁵⁴ ENQUÊTE-KOMMISSION "SCHUTZ DES MENSCHEN UND DER UMWELT" DES 13. DEUTSCHEN BUNDESTAGES (Hrsg., 1998).

⁵⁵ Vgl. MAJER (2003), S. 938.

⁵⁶ Vgl. MÜLLER (2004), S. 98.

⁵⁷ HAUFF & KLEINE (2009), S. 9; SPANGENBERG (2003, S. 649) ergänzt noch eine vierte, politisch-institutionelle Dimension. Diese Sichtweise hat sich jedoch bislang nicht durchgesetzt.

⁵⁸ Vgl. PAECH & PFRIEM (2007), S. 101.

⁵⁹ Vgl. z.B. EMPACHER & KLUGE (1999), S. 88; HAUFF & KLEINE (2009), S. 119.

⁶⁰ Quelle: Eigene Darstellung; Schnittmengenmodell (Mitte) in Anlehnung an FICHTER (1998), S. 14. Säulenmodell (rechts) und Nachhaltigkeitsdreieck (links) in grober Anlehnung an HAUFF & KLEINE (2009), S. 117-119.

Das Schnittmengenmodell (Abbildung Mitte) wird dem integrativen Charakter des Konzeptes am ehesten gerecht. Von einer Nachhaltigen Entwicklung kann also nur dann die Rede sein, wenn die Zielsetzungen aller drei Dimensionen *gleichzeitig* erfüllt werden. Maßnahmen für eine Nachhaltige Entwicklung sind nur dann wirklich nachhaltig, wenn sie im inneren Überlappungsbereich aller drei Bereiche liegen. Die Zielsetzungen aller drei Säulen der Nachhaltigkeit müssen übergreifend und ganzheitlich umsetzbar sein. Andernfalls kann nicht von Nachhaltigkeit die Rede sein.⁶¹

Diese Sichtweise ist – wie bereits in Abschnitt 2.1.1 erwähnt – nicht ohne Kritik. In der Diskussion steht vor allem das relative Verhältnis der drei Dimensionen. MEYER-ABICH kritisiert, dass mit dem Drei-Säulen-Konzept drei Bereichen Gleichrangigkeit eingeräumt wird, die nicht nebengeordnet sind, sondern die Teilmengen der jeweils anderen darstellen: die Natur als Ganzes, die Gesellschaft als ein Teil dieses Ganzen und die Wirtschaft als ein Teil des Teils des Ganzen. Der Autor vertritt die Meinung, dass die Wirtschaft als Teilmenge der anderen Bereiche diesen faktisch vorgeordnet ist, wenn alle drei Bereiche gleichgewichtig in die Nachhaltigkeitsüberlegungen eingehen. Er plädiert dafür, zwischen ökologischer Nachhaltigkeit, wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und sozialer Verantwortung zu differenzieren, da es sich um konkurrierende Ziele handelt.⁶² PAECH & PFRIEM befürchten bei integrativer Betrachtung einen *Effekt des kleinsten gemeinsamen Nenners* anstelle einer *Triple-Win* Situation, welche wiederum von den Befürwortern des Drei-Säulen-Konzeptes propagiert wird.⁶³ MAJER bezeichnet es als *außerordentlich schweres Unterfangen*, die drei Dimensionen für einen integrierten Politikansatz zusammenzuschweißen.⁶⁴ Nichts desto trotz hat sich die Dreidimensionalität des Konzeptes international durchgesetzt.⁶⁵ HAUFF & KLEINE beispielsweise entschärfen die oben genannten Kritikpunkte, indem sie entgegnen, dass eine gleichberechtigte Berücksichtigung nicht bedeutet, dass alle drei Säulen immer *exakt gleich erfüllt* sein müssen. Gleichberechtigung bedeutet nur, dass alle drei Anliegen zwar dasselbe Recht haben, eingebracht zu wer-

⁶¹ Vgl. NEWMAN (2005), S. 441.

⁶² Vgl. MEYER-ABICH (2001), S. 303.

⁶³ Vgl. PAECH & PFRIEM (2007), S. 103.

⁶⁴ Vgl. MAJER (2003), S. 941.

⁶⁵ Vgl. KOPFMÜLLER u.a. (2001), S. 47.

den, dass im Laufe des Diskurses aber sehr wohl Prioritäten gesetzt werden könnten.⁶⁶

Es soll in diesem Zusammenhang nicht verschwiegen werden, dass bereits bei den Operationalisierungsbemühungen auf internationaler politischer Ebene zum Teil unüberbrückbar scheinende Interessensunterschiede zum Vorschein kamen, insbesondere hinsichtlich des traditionellen Nord-Süd-Konflikts. Während die Länder der sog. Dritten Welt tendenziell den Entwicklungsaspekt im Vordergrund sehen, liegt die Schwerpunktsetzung der Industrienationen traditionell auf den Aspekten der natürlichen Umwelt.⁶⁷ Dies stellt auch den Grund dafür dar, dass die Ergebnisse auf der Folgekonferenz der Vereinten Nationen in Johannesburg – "10 Jahre nach Rio" im Jahr 2002 – hinter den Erwartungen zurück geblieben sind.⁶⁸ Von den Industrieländern ins Leben gerufen, lag die inhaltliche Schwerpunktsetzung des Konzeptes der Nachhaltigen Entwicklung von Beginn an auf dem Umweltschutz.⁶⁹ Nachhaltigkeit stellt aber keinen Wunschzettel dar, in den jeder das eintragen kann, was ihm wichtig ist.⁷⁰ Trotzdem dominiert innerhalb des Nachhaltigkeitsdiskurses der ökologische Diskurs – auch und besonders in der akademischen Literatur. Und obwohl Nachhaltigkeit bis heute in der westlichen Welt fälschlicherweise vorrangig als ökologische Nachhaltigkeit verstanden wird,⁷¹ stellt diese Dimension gemäß des Drei-Säulen-Konzepts nur einen Aspekt dar. Nach diesen Überlegungen zum Gesamtkonzept bietet es sich an, konkreter auf die einzelnen Dimensionen einzugehen.

In ihrem *ökologischen* Gewand greift Nachhaltige Entwicklung die Endlichkeit bzw. Reproduktionsfähigkeit natürlicher Ressourcen sowie die Regenerationsfähigkeit von Ökosystemen⁷² auf einer gesamtgesellschaftlichen Ebene "aus Sorge um das Wohlergehen zukünftiger Generationen" auf.⁷³ Hier tritt auch der anthropozentrische Ansatz im Gegensatz zu einer ökozentrischen Auffassung zu Tage, bei welcher die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlage des Menschen und nicht die Natur um ihrer

⁶⁶ Vgl. HAUFF & KLEINE (2009), S. 118.

⁶⁷ Vgl. HERMANN (2005), S. 65.

⁶⁸ Vgl. HAUFF & KLEINE (2009), S. 8.

⁶⁹ Vgl. SIGLE (2010), S. 50.

⁷⁰ Vgl. OTT & DÖRING (2007), S. 37.

⁷¹ Vgl. JONKER & DE WITTE (2006), S. 2; MOLDASCHL (2007), S. 30.

⁷² Vgl. KOPLIN (2006), S. 20.

⁷³ KRYSIAK (2007), S. 129.

selbst Willen (Ökozentrismus) zu schützen ist.⁷⁴ Eine Betrachtung, welche darauf beschränkt ist, lediglich im Schutz der Umwelt den durch Umweltschutz bewirkten Nutzen zu sehen, wird in dieser Hinsicht als verkürzt bezeichnet.⁷⁵ So ist *dem Menschen* "eine Umwelt zu sichern, wie er sie für seine Gesundheit und für ein menschenwürdiges Dasein braucht. Boden, Luft und Wasser, Pflanzen und Tierwelt sind vor nachteiligen Wirkungen menschlicher Eingriffe zu schützen und Schäden oder Nachteile aus menschlichen Eingriffen sind zu beseitigen."⁷⁶ Die natürliche Umwelt dient einerseits als Quelle von Ressourcen (Rohstoffe, Energie usw.), andererseits als Senke für Schad- und Reststoffe. Ökologische Nachhaltigkeit ist dann erfüllt, wenn das quantitative Naturkapital, auf welches der Mensch zurückgreift und auf welches er angewiesen ist, langfristig erhalten bleibt.⁷⁷

Eine *ökonomisch* nachhaltige Entwicklung hat gemäß der ENQUÊTE-KOMMISSION zum Ziel, Bedingungen für ein möglichst gutes Versorgungsniveau der Menschen zu schaffen und zu erhalten.⁷⁸ Es geht hierbei also um die Sicherung einer gewünschten Lebensqualität durch Erhaltung der materiellen und immateriellen Lebensgrundlagen.⁷⁹ Erreicht werden soll dies durch ein funktionierendes ökonomisches System, welches stetiges und angemessenes Wirtschaftswachstum – auch in qualitativer Hinsicht, z.B. durch technischen Fortschritt und Innovationen – generiert. Hierdurch sollen individuelle und gesellschaftliche Bedürfnisse befriedigt werden.⁸⁰ Als weitere Ziele kann ein hoher Beschäftigungsgrad, außenwirtschaftliches Gleichgewicht sowie Preisniveaustabilität genannt werden.⁸¹

Das ökonomische System ist auf die Produktionsleistungen der natürlichen Umwelt angewiesen. Das Zusammenspiel der beiden vorgenannten Dimensionen, der Ökonomie und der Ökologie, lässt sich in der sog. Materialbilanz zusammenfassen. Lässt man die soziale Dimension zunächst außen vor, so ist Nachhaltigkeit dann erfüllt,

⁷⁴ Vgl. BOHLING (1992), S. 7.

⁷⁵ Vgl. SCHRADER (1995), S. 11.

⁷⁶ Umweltprogramm der Bundesregierung von 1971 (BT-Dr. VI/2710), zitiert nach BOHLING (1992), S. 5.

⁷⁷ Vgl. BAUER (2008), S. 56; HAUFF & KLEINE (2009), S. 18.

⁷⁸ Vgl. ENQUÊTE-KOMMISSION "SCHUTZ DES MENSCHEN UND DER UMWELT" DES 13. DEUTSCHEN BUNDESTAGES (Hrsg., 1998).

⁷⁹ Vgl. VORNHOLZ (1997), S. 47.

⁸⁰ Die Relevanz des Wirtschaftswachstums wird bis heute kontrovers diskutiert (vgl. HAUFF & KLEINE, 2009, S. 20). Vertreter der Ökologischen Ökonomie, wie bspw. DALY, sind hingegen der Meinung, dass nachhaltige Entwicklung mit einer Wachstums-wirtschaft nicht zu vereinbaren sei (vgl. DALY, 1999, S. 52).

⁸¹ Vgl. LOEW u.a. (2004), S. 60f.

wenn Ökologie und Ökonomie dauerhaft störungsfrei koexistieren können.⁸² Mit dem Drei-Säulen-Konzept wurde den beiden Systemen der Materialbilanz ein drittes System hinzugefügt: Die Gesellschaft.⁸³ Da diese Dimension im Fokus der vorliegenden Arbeit steht, soll ihr der nächste Abschnitt gewidmet werden.

2.1.3 Untersuchungsfokus soziale Nachhaltigkeit

Soziale Nachhaltigkeit wurde in der Nachhaltigkeitsdebatte lange vernachlässigt, ist sie doch die am schwierigsten zu fassende Säule des Konzeptes der Nachhaltigen Entwicklung.⁸⁴ Dies ist mehreren Umständen geschuldet. Zum einen besteht in den Sozialwissenschaften schon hinsichtlich der Semantik des Begriffes *sozial* alles andere als Konsens.⁸⁵ Das Wort "sozial" leitet sich vom lateinischen Wort *societas* (Gemeinschaft, Gesellschaft) ab und kann folglich mit "*die Gesellschaft betreffend*" oder "*gesellschaftlich*" übersetzt werden. Der Duden definiert den Begriff auf unterschiedliche Weise, z.B. als das, was das Zusammenleben der Menschen in der Gemeinschaft betrifft, das, was die Zugehörigkeit eines Menschen zu einer gesellschaftlichen Gruppe betrifft oder auch das, was dem Allgemeinwohl dient.⁸⁶ Mit dem Begriff der *Gesellschaft* verbindet sich, wie LUHMANN feststellt, allerdings ebenso wenig eine objektive Vorstellung.⁸⁷ Die Überlegungen dieses Autors fußen vor allem auf der Zirkularitätsproblematik, die sich daraus ergibt, dass eine Definition der Gesellschaft niemals unabhängig vom Kontext der Gesellschaft entwickelt werden kann, in welcher sie entwickelt wird. Hieraus ergibt sich, dass beim Konzept der sozialen Nachhaltigkeit je nach Kontext unterschiedliche⁸⁸ und zum Teil konfligierende⁸⁹ Problemfelder im Vordergrund stehen. Die ENQUÊTE-KOMMISSION unterscheidet beispielsweise hinsichtlich der "Sicherung der Gesundheit", der "Sicherung der sozialen Stabilität" sowie der "Sicherung der Entwicklungs- und Funktionsfähigkeit einer Gesellschaft".⁹⁰ DANGSCHAT formuliert folgende soziale Zielsetzungen: "sozialer Ausgleich",

⁸² Vgl. MAJER (2003), S. 938.

⁸³ Vgl. ebenda. Vgl. in diesem Zusammenhang auch das von JENNINGS & ZANDBERGEN (1995, S. 1019) aufgestellte Modell zum Beziehungsgeflecht zwischen Ökologie, Sozialem und Ökonomie.

⁸⁴ Vgl. HEINS (1998), S. 15.

⁸⁵ Vgl. EMPACHER & WEHLING (2002), S. 39.

⁸⁶ Vgl. DUDEN (2011).

⁸⁷ Vgl. LUHMANN (1997), S. 16.

⁸⁸ Vgl. HEINS (1998), S. 27.

⁸⁹ Vgl. MUTLAK & SCHWARZE (2007), S. 13.

⁹⁰ ENQUÊTE-KOMMISSION "SCHUTZ DES MENSCHEN UND DER UMWELT" DES 12. DEUTSCHEN BUNDESTAGES (Hrsg., 1994), S. 493.

"soziale Gerechtigkeit" sowie "Sozialverträglichkeit".⁹¹ Die Liste sozialer Dimensionen und Zielsetzungen ist beliebig erweiterbar. Sie reicht vom Zugang zu Ressourcen, Gesundheit, Bildung und Wohlstand als Kriterien *von Individuen* bis hin zur sozialen Stabilität, sozialen Akzeptanz und zum sozialen Frieden.

Eine eindeutige Begriffsbestimmung sozialer Nachhaltigkeit wird auch dadurch erschwert, dass sich die aus der Soziologie stammenden theoretischen Zugänge für ein Konzept der sozialen Nachhaltigkeit auf unterschiedliche Überlegungen stützen.⁹² Der *sozialwissenschaftliche Strukturfunktionalismus* aus den 1950er und 1960er Jahren wirft die Frage auf, welche notwendigen Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Gesellschaften dauerhaft existieren können.⁹³ Das *Konzept der Befriedigung der Grundbedürfnisse* ("basic needs") hingegen versucht, mit materiellen sowie immateriellen Grundbedürfnissen zu definieren, welche Mindestbedingungen für die Weltbevölkerung gegeben sein müssen, um hieraus Maßnahmen für eine sozial nachhaltige Entwicklung ableiten zu können.⁹⁴ Das *Konzept des Sozialkapitals* schließlich definiert "die Gesamtheit der in sozialen Beziehungen und anerkannten sozialen Normen enthaltenen sozialen Handlungsressourcen". Hiervon erhofft man sich, die soziale Dimension wegen der Verwendung des Begriffes "Kapital" mit dem Sach- und Naturkapital und somit mit den anderen beiden Dimensionen der Nachhaltigkeit integrierbar zu machen.⁹⁵

Ausgehend von diesen theoretischen Überlegungen skizzieren EMPACHER & WEHLING fünf charakteristische Besonderheiten des Sozialen, die für ein Konzept der sozialen Nachhaltigkeit, welches nicht lediglich auf *eine* soziologische Theorie zurückzuführen sein soll, zu berücksichtigen sind:⁹⁶

- *Bipolarität des Sozialen*: Anknüpfungspunkte für eine sozial nachhaltige Entwicklung sind sowohl die Gesellschaft als Ganzes als auch die einzelnen Individuen.

⁹¹ DANGSCHAT (1997), S. 178ff.

⁹² Vgl. ausführlich EMPACHER & WEHLING (2002), S.14-37.

⁹³ Vgl. ESSER (1996), S. 360.

⁹⁴ Vgl. MUTLAK & SCHWARZE (2007), S. 19; Ein Katalog der verschiedenen Grundbedürfnisse findet sich bspw. bei NAGEL (1985), S. 35. Das Konzept der Grundbedürfnisse findet seinen Ursprung in der MASLOW'schen Bedürfnishierarchie (vgl. MASLOW, 1943).

⁹⁵ Vgl. EMPACHER & WEHLING (2002), S. 29f., 35.

⁹⁶ Vgl. ebenda, S. 41-43; vgl. auch DUBIELZIG (2008), S. 13f.

- *Normativität des Sozialen*: soziale Phänomene haben einen normativen Eigenwert (z.B. körperliche Unversehrtheit). Dies unterscheidet die soziale Dimension maßgeblich von der ökologischen Dimension, der nach anthropozentrischer Sichtweise kein Eigenwert zugesprochen wird.
- *Reflexivität des Sozialen*: Soziale Nachhaltigkeit enthält immer subjektive Komponenten, die von kulturellen oder politischen Gegebenheiten beeinflusst sind. So müssen soziale Ungerechtigkeiten auch als solche wahrgenommen werden, um eine Reaktion auszulösen.
- *Historizität des Sozialen*: Soziale Strukturen unterliegen einem, im Vergleich zu ökologischen Prozessen, schnelleren historischen Wandel.
- *Immaterialität des Sozialen*: Soziale Phänomene und Strukturen sind in erster Linie immateriell (beispielsweise die Qualität sozialer Beziehungen) und aus diesem Grund nur schwer zu objektivieren bzw. zu messen.

Auf dieser Basis definieren die Autoren fünf Schlüsselemente, die sowohl die übergreifende Ebene des Gesellschaftssystems als auch die innergesellschaftliche Ebene (Lebensbedingungen sowie Zusammenleben der Individuen) mit einbeziehen:

- *"Existenzsicherung aller Gesellschaftsmitglieder,*
- *Entwicklungsfähigkeit sozialer (Teil-)Systeme und Strukturen,*
- *Erhaltung und Weiterentwicklung der Sozialressourcen,*
- *Chancengleichheit im Zugang zu Ressourcen,*
- *Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen."*⁹⁷

Diese Elemente sind als Unterziele des sie umspannenden Oberziels sozialer Nachhaltigkeit, der "Sicherung des gesellschaftlichen Zusammenhalts"⁹⁸ bzw. der "Erhaltung des sozialen Friedens"⁹⁹ zu verstehen.

Wie eingangs erwähnt lässt sich zusammenfassend feststellen, dass der Begriff der sozialen Nachhaltigkeit kein einheitliches Konzept darstellt. Die oben genannten Elemente zeichnen einen Referenzrahmen, mit dessen Hilfe Handlungsziele auf ope-

⁹⁷ Vgl. EMPACHER & WEHLING (2002), S. 46.

⁹⁸ SPANGENBERG (2003), S. 650.

⁹⁹ FISCHER-KOWALSKI u.a. (1995), S. 9.

rativer Ebene abgeleitet werden können. Es liegt jedoch auf der Hand, dass die Schwerpunktsetzung je nach Blickrichtung eines gesellschaftlichen Akteurs unterschiedlich und zum Teil widersprüchlich gestaltet sein kann. So könnte beispielsweise die Arbeitsplatzverlagerung eines Unternehmens ins Ausland hierzulande als nicht nachhaltig angesehen werden, sich unter globaler Betrachtung jedoch als nachhaltig erweisen.¹⁰⁰ Derartige Widersprüche sind der starken Normativität des Konzeptes geschuldet. Dies scheint ein zumindest zum heutigen Zeitpunkt konstitutives Merkmal des Konzeptes der sozialen Nachhaltigkeit im Speziellen sowie des Konzeptes der Nachhaltigen Entwicklung im Allgemeinen zu sein.

2.2 Implikationen des Nachhaltigkeitskonzeptes für die Betriebswirtschaft

Im vorangegangenen Abschnitt habe ich ein grobes Verständnis des gesellschaftlichen Leitbilds der Nachhaltigen Entwicklung und seiner Bestandteile vermittelt. In Hinblick auf den Fortgang der Arbeit stellt sich nun die Frage, welche Implikationen sich aus diesem Konzept für die Betriebswirtschaft – und später speziell für das Beschaffungsmanagement bzw. die Lieferantenauswahl – ergeben. Zu diesem Zweck möchte ich den Blick nochmals auf das Prinzip der Nachhaltigkeit in seiner Gesamtheit erweitern, da dies für das weitere Verständnis unumgänglich ist. Erst im hinteren Teil soll der Fokus dann wieder auf dem Prinzip der sozialen Nachhaltigkeit im Speziellen liegen.

Grundsätzlich lassen sich zwei unterschiedliche Ansatzpunkte für eine Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Betriebswirtschaft identifizieren:

- (1) *Unternehmerische Nachhaltigkeit als ökonomische Rationalität*: Hier erfolgt eine Abstraktion der Idee der Nachhaltigkeit auf unternehmerische Entscheidungen mit dem Ziel, *das Unternehmen* dauerhaft zu erhalten: *"the focus is on the corporation itself continuing as a going concern - what is sustained is the corporation".*¹⁰¹
- (2) *Unternehmerische Nachhaltigkeit als Beitrag des Unternehmens zur Nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft*: Hier geht es also um die Frage, was Un-

¹⁰⁰ Vgl. NEUS (2011), S. 209.

¹⁰¹ CLIFTON & AMRAN (2010), S. 124.

ternehmen zur Erreichung der Ziele der Nachhaltigen Entwicklung beitragen können: *"the issue of interest is the role of the corporation in contributing to the achievement of [...] the wellbeing + justice sustainable world goals"*.¹⁰²

In der Literatur ist festzustellen, dass diese beiden Sichtweisen, obschon sie grundverschieden sind, oftmals nicht sauber voneinander getrennt betrachtet werden.¹⁰³ SCHALTEGGER & MÜLLER sind der Meinung, dass von Nachhaltigkeitsmanagement nur dann die Rede sein könne, "wenn das Unternehmen sowohl die eigene Organisation nachhaltig entwickelt als auch einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leistet".¹⁰⁴ Ich möchte mich zunächst mit der Frage beschäftigen, ob Unternehmen *für sich selbst* nachhaltig agieren sollen (Abschnitt 2.2.2), bevor es im Anschluss um die Frage des unternehmerischen *Beitrags zur Nachhaltigen Entwicklung* geht (Abschnitt 2.2.3). Gemeinsam haben die beiden Ansätze, dass die traditionelle Sichtweise unternehmerischer Ziele und Rationalitäten erweitert wird. Dies macht es erforderlich, vorab mit einem Exkurs in die klassische Unternehmungstheorie zu beginnen (Abschnitt 2.2.1). Diese propagiert das *erwerbswirtschaftliche Prinzip* als unternehmerische Handlungsmaxime.¹⁰⁵ Nur auf dieser Basis lassen sich im Anschluss die beiden genannten Ansätze korrekt einordnen und bewerten.

2.2.1 Ausgangspunkt: Erwerbswirtschaftliches Prinzip und Shareholder-Value

Die Unternehmung ist ein privater Betrieb im marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystem, das am erwerbswirtschaftlichen Prinzip orientiert ist, das also nach Gewinn strebt.¹⁰⁶ Der geistige Wegbereiter eines Verständnisses von Betriebswirtschaftslehre, die sich dem Gewinnstreben der Unternehmer in den Dienst stellt,¹⁰⁷ ist der Tübinger Ökonom WILHELM RIEGER. Unter der Bezeichnung "Privatwirtschaftslehre" zeichnete RIEGER ein Bild der Unternehmung, welches konsequent auf ein marktwirtschaftliches Wirtschaftssystem ausgerichtet ist: *"Die Unternehmung ist eine Veranstaltung zur Erzielung von Geldeinkommen – hier Gewinn genannt – durch Betätigung im Wirtschaftsleben. [...] Die Aufgabe oder Tätigkeit, der sie sich im Rahmen der Gesamtwirtschaft unterzieht, ist für sie oder besser für die Unternehmer nur Mittel*

¹⁰² CLIFTON & AMRAN (2010), S. 124. Dieselben zwei Ansatzpunkte identifiziert auch DYLLICK (2004, S. 87).

¹⁰³ Vgl. auch BELZ & BILHARZ (2005), S. 4.

¹⁰⁴ SCHALTEGGER & MÜLLER (2008), S. 26.

¹⁰⁵ Vgl. JUNG (2010), S. 35.

¹⁰⁶ Vgl. WOHE & DÖRING (2010), S. 27.

¹⁰⁷ Vgl. JUNG (2010), S. 36 (im Original fett gedruckt).

zum Zweck."¹⁰⁸ Auch wenn die Unternehmung in den gängigen Typisierungen der betriebswirtschaftlichen Lehrbücher den Wirtschaftseinheiten zur "Fremdbedarfsdeckung" zugerechnet wird¹⁰⁹, liegt hierin nicht der Zweck, weshalb sie ins Leben gerufen wurde. Natürlich deckt die Unternehmung auch Bedarfe, sie tut dies jedoch nicht, "weil sie der Menschheit helfen, den Markt [...] versorgen will, sondern weil ihr dies ein aussichtsreicher und gangbarer Weg zu sein scheint, ihr Ziel zu erreichen: nämlich zu verdienen."¹¹⁰

Diese grundlegenden Zusammenhänge der Tauschwirtschaft reichen ins 18. Jahrhundert bis zu ADAM SMITH zurück, einem der Begründer der modernen Wirtschaftswissenschaften,¹¹¹ dessen Werk den Titel "Wealth of Nations" (Wohlstand der Nationen) trägt. Von SMITH stammt der oft zitierte folgende Satz: "Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Bauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, daß sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil."¹¹² Der marktwirtschaftlichen Lenkung ist es demnach zu verdanken, dass der Unternehmer den gesamtwirtschaftlichen Zweck erfüllt, den, so SMITH, "zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt".¹¹³ RIEGER geht mit dieser Auffassung konform und ist sogar der Meinung, die Unternehmung könne es leider nicht verhindern, in der Verfolgung ihres Strebens nach Profit den Markt versorgen zu *müssen*.¹¹⁴

Die Deckung der Bedarfe am Markt ist für den Unternehmer die einzige Möglichkeit, sein privatwirtschaftliches Ziel zu erreichen. Es ist für den auf Gewinn bedachten Unternehmer demnach unumgänglich, den Wünschen der Kunden so gut es geht zu entsprechen, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Den Grundstein für eine an den Wünschen und Bedürfnissen der Verbraucher orientierte Betriebswirtschaftslehre legte SANDIG, der den Bedarf der Kunden in den Mittelpunkt seiner Betrachtung rückte. Obwohl sich SANDIG selbst in die Tradition NICKLISCHS stellte, welcher in der Be-

¹⁰⁸ RIEGER (1928), S. 44.

¹⁰⁹ Vgl. WÖHE & DÖRING (2010), S. 29.

¹¹⁰ RIEGER (1928), S. 45f.

¹¹¹ Vgl. PETERSEN (2008), S. 45.

¹¹² SMITH (1978), S. 17.

¹¹³ ebenda, S. 371

¹¹⁴ Vgl. RIEGER (1928), S. 47.

dürfnisbefriedigung "die Notwendigkeit zu wirtschaften" sah,¹¹⁵ hielt er im Rahmen seiner "Bedarfsforschung" fest: "Jede Wirtschaftsführung muß darum, will sie auf Dauer erfolgreich sein, dem Bedarf im Markte gerecht werden."¹¹⁶ In der Deckung der über den Markt geäußerten Bedarfe liegt also das unternehmerische Mittel zum Zweck und im Zuge dieser Zweckerfüllung nimmt der Unternehmer seine gesellschaftlichen Aufgaben zur Steigerung der Gesamtwohlfahrt wahr.

Es soll nicht verschwiegen werden, dass die Betriebswirtschaftslehre auch andere Arten von Betrieben zum Untersuchungsgegenstand hat, nämlich solche, bei denen die Erzielung von Einkommen keine Rolle spielt,¹¹⁷ wie bspw. öffentliche (Versorgungs-) Betriebe oder sog. Non-Profit-Betriebe.¹¹⁸ Hierbei handelt es sich aber explizit nicht um Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht. Diese Art der Betriebe soll im Weiteren nicht betrachtet werden.¹¹⁹

Vor dem Hintergrund des marktwirtschaftsfeindlichen Zeitgeists¹²⁰ zu Beginn des 20. Jahrhunderts stülpten andere Autoren, beispielsweise SCHMALENBACH oder der bereits erwähnte NICKLISCH,¹²¹ der Betriebswirtschaftslehre zum Zwecke der akademischen Etablierung des Fachs¹²² ein gemeinwirtschaftliches Etikett über, um so den Vorwurf zu entkräften, "sie sei nur eine *Privatprofitmaximierungskunstlehre*".¹²³ So hielt sich in der Folgezeit hartnäckig die Überzeugung, die Unternehmung habe den Zweck, an der Befriedigung der gemeinwirtschaftlichen Bedürfnisse mitzuwirken, indem sie beispielsweise den Markt versorge.¹²⁴ Ein solcher Unternehmenszweck degradierte den Gewinn dazu, lediglich Mittel zum Zweck der Fortexistenz des Unternehmens zu sein.¹²⁵

¹¹⁵ NICKLISCH (1932), S. 11.

¹¹⁶ SANDIG (1934), S. 1.

¹¹⁷ Vgl. NEUS, 2011, S. 7

¹¹⁸ Vgl. WÖHE & DÖRING (2010), S. 30.

¹¹⁹ Ich werde aus diesem Grund im Folgenden häufig den Begriff der Privatwirtschaft verwenden, welcher zwar heute wenig gebräuchlich ist, für die Zwecke einer klaren Abgrenzung aber sinnvoll erscheint.

¹²⁰ Vgl. ebenda, S. 22.

¹²¹ SCHMALENBACH sah den "Sinn unserer Lehre [...] zu erforschen, wie und auf welche Weise der Betrieb seine gemeinwirtschaftliche Produktivität beweist" (vgl. SCHMALENBACH, 1926, S. 94). NICKLISCH war Vertreter einer normativ-wertenden Betriebswirtschaftslehre und sah im Unternehmer "nur ein Organ der Unternehmung" (vgl. NICKLISCH, 1915, S. 102). Für eine Übersicht vgl. WAGNER (1997).

¹²² WAGNER (1997), S. 475.

¹²³ RÜCKLE (1970), S. 43 (kursiv durch den Verfasser).

¹²⁴ Vgl. PREISER (1930), S. 88.

¹²⁵ Vgl. WAGNER (1997), S. 489.

Dieser "inhaltlichen Fehlprogrammierung"¹²⁶ der Betriebswirtschaftslehre folgte mit Entwicklung der Entscheidungs- und Investitionstheorie ein Verständnis,¹²⁷ welches im Sinne RIEGERS den Unternehmer bzw. Eigenkapitalgeber als Residualanspruchsberechtigten¹²⁸ identifizierte. "Wenn wir also von einem Zweck der Unternehmung reden, so kann es nur dieser sein, Gewinn zu erzielen, und zwar für den Unternehmer."¹²⁹ Die Investitionstheorie stellte mit dem Kapitalwertkriterium¹³⁰ ein Vorteilhaftigkeitsmaß zur Verfügung, welches Zahlungsströme wirtschaftlich beurteilt,¹³¹ um den Entnahmestrom des Residualanspruchsberechtigten für Konsumzwecke zu maximieren.¹³² Aus der investitionstheoretischen Kapitalwertmethode leitete sich im Rahmen der Unternehmensbewertung die Zielgröße des *Ertragswertes* als Vorteilhaftigkeitskriterium für den Erwerb von Unternehmenseigentum ab,¹³³ da man Unternehmensaktivitäten – analog zu Sachinvestitionen – als eine Reihe von Zahlungsströmen interpretieren konnte.¹³⁴

Hieraus entwickelte sich für Unternehmen, deren Anteile auf einem organisierten Kapitalmarkt gehandelt werden, der sog. *Shareholder-Value*¹³⁵ (*Marktwert des Eigenkapitals*), bei dem im Vergleich zur Ertragswertmethode Dividenden und Börsenkurs an die Stelle von Entnahmen und Endvermögen treten.¹³⁶ Der Begriff leitet sich von der englischen Bezeichnung der Aktionäre bzw. Eigenkapitalgeber – der sog. *Shareholder* – ab, er steht im weiteren Sinne heute aber nicht nur für Anteilseigner börsennotierter Unternehmen, sondern wird synonym für alle Eigenkapitalgeber, also beispielsweise auch Eigentümer von Personengesellschaften, verwendet. Der *Shareholder-Ansatz* folgt der wirtschaftstheoretisch ausgerichteten, traditionellen Betriebswirtschaftslehre, da bei ihm die Einkommens- und Vermögensmaximierung der Ei-

¹²⁶ WENGER (1989), S. 158.

¹²⁷ Vgl. WAGNER (1993), S. 3.

¹²⁸ Der Residualanspruch (Anspruch auf Entnahme des Residuums) des Eigenkapitalgebers begründet sich über die Verteilung des Risikos auf die an einem Unternehmen beteiligten Parteien. Auf diesen Aspekt wird später noch genauer eingegangen, wenn es um die Ansprüche von sog. Stakeholdern geht.

¹²⁹ RIEGER (1928), S. 44.

¹³⁰ KRUSCHWITZ definiert den Kapitalwert einer Investition als "Summe aller mit dem Kalkulationszinssatz auf den Zeitpunkt $t=0$ diskontierten Investitionszahlungen" (vgl. KRUSCHWITZ, 2003, S. 68). Bei anderen Autoren firmiert der Kapitalwert unter der Bezeichnung "Barwert" oder "Nettogegegenwartswert"; im englischen "Net Present Value".

¹³¹ Vgl. hierzu auch HERING (2006).

¹³² Vgl. WAGNER (1993), S. 3.

¹³³ Vgl. WAGNER (1997), S. 476.

¹³⁴ Vgl. UNZEITIG & KÖTHNER (1995), S.17.

¹³⁵ Vgl. RAPPAPORT (1994).

¹³⁶ Vgl. WAGNER (1997), S. 476.

genkapitalgeber und somit die langfristige Gewinnmaximierung im Vordergrund steht.¹³⁷

Seit damals herrscht ebenso wie heute Übereinkunft unter Ökonomen und Finanzanalysten¹³⁸ hinsichtlich der Relevanz des Shareholder-Value und damit der praktischen Vorrangstellung des Ziels der langfristigen Gewinnmaximierung.¹³⁹ Auch in der Unternehmenspraxis des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs hat sich dieser Ansatz weitestgehend durchgesetzt.¹⁴⁰ Dies stellt nach RIEGERS Auffassung eine zwingende Notwendigkeit dar: *"Aus unserer derzeitigen Wirtschaftsverfassung ergibt sich die Unmöglichkeit, diesem Gewinnstreben begriffliche Grenzen zu ziehen"*.¹⁴¹ ARNOLD & BODENSTEIN merken hierzu an, dass der erzielbare Gewinn im marktwirtschaftlichen System die wichtigste Orientierungsgröße bildet. Die Autoren erachten diesen Zustand nicht als verwunderlich, sondern lediglich als Ausfluß des Systems der Marktwirtschaft.¹⁴² WÖHE & DÖRING stellen in diesem Zusammenhang fest, dass derjenige, der die Gewinnmaximierungshypothese kritisiert, "im Prinzip nicht die Betriebswirtschaftslehre, sondern die bestehende Wirtschaftsordnung und die durch diese Ordnung bedingten gesellschaftlichen Strukturen" kritisiert.¹⁴³ Zu einem ähnlichen Fazit kommt WAGNER. Er ist der Auffassung, dass sich zentrale Einwände gegen den Shareholder-Value in Wirklichkeit gegen das *"Prinzip der markt gelenkten Koordination individueller Entscheidungen"* richten.¹⁴⁴

Das marktwirtschaftliche System ist durch *Privatautonomie, Wettbewerb verschiedener Wirtschaftseinheiten* sowie *staatliche Reglementierung* gekennzeichnet.¹⁴⁵ Der Sanktionsmechanismus des Marktes, von SMITH auch als "unsichtbare Hand"¹⁴⁶ bezeichnet, stellt *einen* wichtigen Garanten zur Sicherstellung der gemeinschaftlichen Interessen dar. Dort, wo der Marktmechanismus an seine Grenzen stößt, tritt in der *sozialen Marktwirtschaft* der Gesetzgeber zu Tage. Ziel der *sozialen* Marktwirtschaft ist es, Schwächen der freien Marktwirtschaft mit Hilfe von staatlichen Maßnahmen zu

¹³⁷ Vgl. WÖHE & DÖRING (2010), S. 50, S. 70.

¹³⁸ Vgl. LERNER & CARLETON (1967), S. 333.

¹³⁹ Vgl. WÖHE & DÖRING (2008), S. 18.

¹⁴⁰ Vgl. WÖHE & DÖRING (2010), S. 52.

¹⁴¹ RIEGER (1928), S. 44.

¹⁴² Vgl. ARNOLD & BODENSTEIN (1978), S. 320.

¹⁴³ WÖHE & DÖRING (2008), S. 18f.; vgl. auch TÖPFER (2007), S. 27.

¹⁴⁴ WAGNER (1997), S. 479.

¹⁴⁵ Vgl. NEUS (2011), S. 7.

¹⁴⁶ SMITH (1978).

beseitigen. Ein Grund hierfür können so genannte *negative externe Effekte* sein. Negative externe Effekte implizieren, dass private Kosten nicht mit sozialen Kosten übereinstimmen.¹⁴⁷ Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Unternehmen nicht in vollem Umfang für die von ihnen verursachte Umweltverschmutzung aufkommen müssen, weil diese nicht in den Preismechanismus integriert ist. Ein weiterer Grund für die Einmischung des Staates kann darin begründet sein, dass gewisse Transaktionen von Grund auf unterbunden werden sollen. Hier spielen auch übergeordnete Ideologien, beispielsweise religiöse Prinzipien wie das Alkoholverbot in muslimischen Ländern, eine gewisse Rolle. Außerdem kann staatliche Lenkung dem Minderheitenschutz dienen.

Für die betriebswirtschaftliche Forschung stellt das System der Marktwirtschaft ein Datum dar. Es kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht zur Disposition stehen. Nach dieser Klarstellung zum Ausgangspunkt möchte ich nun wie angekündigt auf die beiden Ansatzpunkte zwischen Nachhaltigkeit und Betriebswirtschaft zu sprechen kommen.

2.2.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit als ökonomische Rationalität

Eine Reihe von Autoren versteht unter Nachhaltigkeit ein rationales Konzept unternehmerischer Entscheidungen. Hier sind im deutschsprachigen Raum vor allem MÜLLER-CHRIST und HÜLSMANN zu nennen, die in einer Reihe von Veröffentlichungen auf sich aufmerksam gemacht haben.¹⁴⁸ Den Autoren geht es darum, nachhaltigkeitsorientiertes unternehmerisches Handeln im ökonomischen Bezug kausal zu legitimieren. Nachhaltigkeit wird einerseits als *auf Ressourcenflüsse bezogene Effizienzrationalität*, andererseits als *auf Ressourcenerhaltung bezogene Bestandsrationalität* interpretiert.¹⁴⁹ Diese Rationalitäten münden den Autoren zu Folge im einzelbetrieblich-formalen Vernunftprinzip der Nachhaltigkeit.¹⁵⁰

Die Bestands- bzw. Substanzerhaltungsrationalität basiert auf haushaltsökonomischen Überlegungen.¹⁵¹ Einzelwirtschaften sind den Autoren zufolge Systeme

¹⁴⁷ Vgl. NEUS (2011), S. 105.

¹⁴⁸ Vgl. MÜLLER-CHRIST & HÜLSMANN (2003), S. 269. Vgl. auch MÜLLER-CHRIST (2001); MÜLLER-CHRIST (2004); HÜLSMANN (2004); sehr umfangreich auch MÜLLER-CHRIST (2010).

¹⁴⁹ Vgl. DYLLICK (2004), S. 80.

¹⁵⁰ Vgl. HÜLSMANN (2004), S. 48.

¹⁵¹ Vgl. zum Haushaltsansatz ausführlich MÜLLER-CHRIST (2010), S. 152ff.

me, welche auf den Austausch von Ressourcen mit anderen Systemen angewiesen sind. Damit Systeme dauerhaft wirtschaften können, verlangt die Rationalität der Nachhaltigkeit, "dass das Verhältnis zwischen Ressourcennachschub und Ressourcenverbrauch immer ausgeglichen sein muss".¹⁵² HÜLSMANN geht sogar soweit zu sagen, die "Rationalität einer unternehmerischen Entscheidung" werde "an der Formalvorschrift gemessen, inwieweit eine gewählte Alternative dazu beiträgt, Ressourcenverbrauch und Ressourcennachschub auszugleichen".¹⁵³

Meine Bedenken einer solchen Sichtweise gegenüber möchte ich darlegen, indem ich auf das Beispiel des Forstwirts VON CARLOWITZ zurückkomme. Diese modellhaften Überlegungen sind deshalb besonders geeignet, weil hinsichtlich der durch den Akteur wahrzunehmenden Nachhaltigkeitsaktivität völlige Klarheit herrscht: Es geht um die Frage des dauerhaften Erhalts des Baumbestands. Für VON CARLOWITZ mögen als frommer Lutheraner und Forstwirt im Dienste *August des Starken* entsprechend des damaligen Zeitgeists sicherlich auch Motive des Gemeinwesens eine Rolle gespielt haben – immerhin handelt es sich bei einer Forstwirtschaft ja in der Regel nicht um ein Unternehmen, welches profitorientiert ausgerichtet ist. Allerdings ist doch unbestreitbar, dass seine Überlegungen hauptsächlich darauf basieren, dass er den Holztertrag *für den Grubenausbau* sicherstellen wollte. Er ging sogar soweit, zu sagen, dass man aus dem Holzverkauf kurzfristig "ziemlich viel Geld heben"¹⁵⁴ könne. Jedoch blieben, "wenn die Wälder erst einmal ruiniert seien",¹⁵⁵ "auch die Einkünfte daraus auff [sic!] unendliche Jahre" zurück, "sodaß unter dem scheinbaren Profit ein unersetzlicher Schaden" liege.¹⁵⁶

Im Gegensatz zu HÜLSMANN kann man VON CARLOWITZ nicht anlasten, dass er weder die Grundzusammenhänge der Investitionstheorie kannte, noch auf einen organisierten Kapitalmarkt zurückgreifen konnte. Nehmen wir der Einfachheit halber an, durch eine nachhaltige, weil kontinuierliche Waldbewirtschaftung ließe sich eine ewige Rente von beispielsweise 100.000 Geldeinheiten pro Jahr erzielen. Nun lässt sich der Kapitalwert dieser ewigen Rente durch den Quotienten aus Rentenzahlung und Marktzinssatz berechnen. Bei einem Marktzinssatz von beispielsweise 10% belief

¹⁵² MÜLLER-CHRIST (2004), S. 8.

¹⁵³ HÜLSMANN (2004), S. 44.

¹⁵⁴ CARLOWITZ, v. (1713), zitiert nach GROBER (1999), S. 4.

¹⁵⁵ GROBER (1999), S. 4.

¹⁵⁶ CARLOWITZ, v. (1713), zitiert nach GROBER (1999), S. 4f.

sich der Kapitalwert auf 1 Million Geldeinheiten.¹⁵⁷ Der Holzverkauf "auf einen Schlag" wäre demnach vorteilhaft, wenn ein Käufer einen höheren Betrag als 1 Million Geldeinheiten bieten würde, da man hierdurch auf die Erträge aus dem Grubenabbau *verzichten* könnte. Unterm Strich geht es bei dem hier vorgebrachten Beispiel also um ein ökonomisches Kalkül: Den dauerhaften Erträgen, welche durch die Opportunitätskosten der Nichtbewirtschaftung eines Teils des Waldes erkaufte werden müssen, steht der Sofortverkauf des gesamten Waldes bzw. Holzes inklusive der entsprechenden Verzinsung gegenüber.

Unter der von MÜLLER-CHRIST ebenso wie von HÜLSMANN ausgegebenen Maxime, "dauerhaft wirtschaften zu können",¹⁵⁸ ist eine substanzerhaltungsrationale Interpretation von Nachhaltigkeit natürlich unbestreitbar. Wer dauerhaft wirtschaften möchte, sollte Ressourcenverbrauch und Ressourcennachschub tatsächlich in ein ausgeglichenes Verhältnis bringen. Dauerhaftes Wirtschaften ist allerdings nicht *die* Maxime, nach der Unternehmen in marktwirtschaftlichen Systemen handeln. Unternehmen wollen Gewinne maximieren bzw. dauerhaftes *Einkommen* erzielen.¹⁵⁹ MÜLLER-CHRIST und HÜLSMANN kann nur dann in ihren Ausführungen zugestimmt werden, wenn man unterstellt, dass das dauerhafte Erzielen von Einkommen lediglich durch dauerhafte *Produktionsfähigkeit* gewährleistet werden kann.¹⁶⁰ Dies jedoch ist inkorrekt. Die Forderung nach Erhaltung der Substanz des Unternehmens *an sich* hat aus erwerbswirtschaftlicher Sicht keine Daseinsberechtigung.¹⁶¹ In diesem Zusammenhang stellt es sich als wichtig dar, darauf hinzuweisen, dass das im Kontext der Grundsätze nachhaltiger Wirtschaftsweise oftmals vorgebrachte *Prinzip der Kapitalerhaltung* – also die Forderung, "vom Einkommen zu leben und nicht vom Kapital"¹⁶² – nicht mit der Erhaltung der Substanz *des Unternehmens* verwechselt werden darf.

Natürlich *kann* es für den Unternehmer rational sein, sich im Rahmen des oben genannten Kalküls für die dauerhafte Bewirtschaftung und somit den Erhalt des Baumbestandes zu entscheiden, wenn dies einen höheren Kapitalwert generiert. Wenn sich der Unternehmer im Zuge seines Kalküls zwischen zwei Zahlungsströmen für

¹⁵⁷ Zahlenbeispiel in Anlehnung an KRUSCHWITZ (1995), S. 115ff.

¹⁵⁸ HÜLSMANN (2004), S. 44.

¹⁵⁹ Vgl. hierzu auch das Kapitel "Erwerbswirtschaft versus Haushaltswirtschaft" bei MÜLLER-CHRIST (2010), S. 105ff.

¹⁶⁰ Vgl. MÜLLER-CHRIST & HÜLSMANN (2003), S. 270; HÜLSMANN (2004), S. 45.

¹⁶¹ Vgl. im Detail den Abschnitt "Die Überwindung des Profitstrebens durch die Leitidee der Erhaltung des Unternehmens an sich", in WAGNER (1997), S. 483ff.

¹⁶² DYLLICK (2003), S. 47.

denjenigen entscheidet, welcher mit einer Erhaltung des Waldes verbunden ist, so liegt zwischen den Zielen des Unternehmens und denen der Gesellschaft Zielkomplementarität vor. Dennoch ist die Erhaltung des Baumbestandes für den Unternehmer nur Mittel zum Zweck. Die Rationalität unternehmerischer Entscheidungen bemisst sich auch dann alleine am Gewinn des Unternehmens.

Es ist *vice versa* denkbar, dass eine nur befristete Bewirtschaftungs- bzw. Produktionsfähigkeit, also ein Ressourcenverbrauch, welcher nicht ausgeglichen werden kann, die ökonomisch vorteilhafte weil einkommensmaximierende und damit rationale Alternative darstellt. Dann bestehen zwischen den originären Unternehmenszielen und den aus Sicht des Prinzips der Nachhaltigkeit vorzuziehenden Entscheidungen Zielkonflikte. MÜLLER-CHRIST löst diesen Zielkonflikt folgendermaßen: Mit seinem Beispiel der fischverarbeitenden Industrie liefert er einen vermeintlichen Beweis dafür, dass die Ressourcenbasis zu erhalten ist. Allerdings geht seiner Argumentationskette eine "Willenserklärung zur Bestandssicherung"¹⁶³ voraus. Er argumentiert also entweder aus haushaltsökonomischer Sichtweise, oder trifft – sofern seinen Überlegungen das erwerbswirtschaftliche Prinzip zu Grunde liegt – *ex ante* die Annahme, dass die Bestandssicherung auch ökonomisch vorteilhaft ist. Eine ökonomische Analyse des obigen Sachverhalts kann jedoch zu keinem anderen Schluss kommen, als dass der Erhalt der Ressourcenbasis unter erwerbswirtschaftlichen Gesichtspunkten eine für den Investor suboptimale Alternative darstellt.

Wenn sich Politik und Gesellschaft im Zuge ihres Nachhaltigkeitsstrebens einen zeitlich unbegrenzten Erhalt der Ressourcenbasis zur Aufgabe machen, entzieht sich dies einem Verständnis auf unternehmerischer bzw. einzelwirtschaftlicher Ebene. Hierauf hat schon DYLLICK in seiner Gegenthese zu den Beiträgen MÜLLER-CHRISTS und HÜLSMANNs hingewiesen.¹⁶⁴ Es muss daher festgestellt werden, dass Nachhaltigkeit als substanzerhaltungsorientierte Rationalität aus einzelbetrieblicher Sicht ökonomisch unvernünftig sein kann und daher nicht an die Stelle der Rationalität des Kapitalwertkriteriums treten darf.

Das ausgewählte Beispiel setzt neben der Existenz eines Kapitalmarktes natürlich weitere Prämissen voraus, beispielsweise die Mechanismen der freien Marktwirt-

¹⁶³ MÜLLER-CHRIST (2004), S. 15.

¹⁶⁴ Vgl. DYLLICK (2004), S 82f.

schaft: So müsste der besagte Wald im Eigentum des Verkäufers stehen; der Verkäufer müsste außerdem Interesse an der Gewinnerzielung und nicht lediglich an den Erzen der Grube haben.¹⁶⁵ Darüber hinaus werden hier die vollständige Kenntnis über zukünftige Auszahlungen sowie ein stabiler Zins unterstellt. Dies ist realiter nur selten der Fall. An der grundsätzlichen Entscheidungsstruktur ändern diese Einschränkungen jedoch nichts.¹⁶⁶

Natürlich unterstellt das Beispiel auch, dass bei dem Kalkül beide Alternativen auf lange Sicht verglichen werden. Oftmals geht die Forderung nach nachhaltigem Wirtschaften mit der Kritik einher, dass Investoren tendenziell am kurzfristigen Gewinn interessiert seien und daher den Betrachtungszeitraum in der Regel zu kurz ansetzen. Es liegt auf der Hand, dass Investoren, die lediglich t_0 in ihr Kalkül einbeziehen, sich für die Alternative der sofortigen Abholzung entscheiden, selbst wenn die dauerhafte Bewirtschaftung über den langen Zeitraum vorzuziehen ist. Dies jedoch wäre eine auch aus Sicht des Kapitalwertkriteriums suboptimale Entscheidung. Im Umkehrschluss jedoch sollte ein langer Betrachtungszeitraum aber nicht implizieren dürfen, dass kurzfristige Investitionsentscheidungen nicht getätigt werden sollen, wenn diese auch bei langer zeitlicher Betrachtung ökonomisch vorteilhaft sind.

Mit der auf Ressourcenflüsse bezogenen Effizienzrationalität der Nachhaltigkeit steht ein zweiter Ansatz zur Verfügung, mit dem unternehmerische Nachhaltigkeit per se legitimiert werden soll. Eine Schlüsselrolle in dieser Diskussion spielen Innovationen, mit denen neue, effektivere und effizientere Möglichkeiten der Ressourcennutzung gefunden werden sollen.¹⁶⁷ Diese Sichtweise ist im Rahmen der Öko-Effizienz-Debatte vor allem in der Praxis aufgegriffen worden.¹⁶⁸ Der Begriff der Öko-Effizienz ("Öko" verstanden als "ökologisch") avancierte im Laufe der 1990er Jahre zum Modewort, eine zusätzliche Verwässerung entstand durch seine fehlende konzeptionelle Fundierung.¹⁶⁹ Effizienz kann allgemein als eine Wirtschaftlichkeitskennziffer verstanden werden, welche im Sinne einer Nutzen/Kosten-Betrachtung den unternehmerischen Mitteleinsatz und die Mittelverwendung in Relation setzt. Für eine Einord-

¹⁶⁵ Dies scheint für VON CARLOWITZ' Landesherrn zutreffend, sofern man GROBER Glauben schenken darf: "Das Silber aus dem Erzgebirge war das ökonomische Rückgrat Sachsens. August der Starke finanzierte damit sein polnisches Abenteuer und seine unstillbare Baulust und Prunksucht" (vgl. GROBER, 1999, S. 4).

¹⁶⁶ Vgl. hierzu WAGNER (1997), S. 487.

¹⁶⁷ Vgl. PORTER & VAN DER LINDE (1995), S. 121, 125ff.

¹⁶⁸ Vgl. HÜLSMANN (2004), S. 43.

¹⁶⁹ Vgl. CZYMMEK (2004), S. 640.

nung des Begriffs der Öko-Effizienz identifizieren SCHALTEGGER & KEMPKE drei gängige Interpretationen:

- (1) Öko-Effizienz als ökonomische Kosteneffizienz: Hier geht es also darum, eine bestimmte Leistung möglichst kostengünstig herzustellen, indem Umweltressourcen, beispielsweise Energie, eingespart werden.
- (2) Öko-Effizienz verstanden als ökologische Effizienz und somit als "Messgröße für die verursachte Umweltbelastung pro erstellter Leistung".¹⁷⁰
- (3) Öko-Effizienz als ökonomisch-ökologische Effizienz, welche die "verursachte Umweltbelastung pro erwirtschaftete[r] Geldeinheit misst".¹⁷¹ Hierbei geht es, wie CZYMMEK es ausdrückt, darum, "das ökonomisch Sinnvolle zu unternehmen, ohne das ökologisch Notwendige zu vernachlässigen".¹⁷²

Will man Nachhaltigkeit als rationales ökonomisches Konzept *legitimieren*, dann ist es unumgänglich, den Begriff der Öko-Effizienz im Sinne der erstgenannten Interpretation *ökonomisch* auszulegen.¹⁷³ Selbiges gilt in diesem Zusammenhang für den Begriff der Sozio-Effizienz, welcher allerdings wenig gebräuchlich ist. Diesem Verständnis zu Folge könnte auf die Zusatzbezeichnungen "Öko-" bzw. "Sozio-" im Grunde verzichtet werden, weil bereits ein "konventionelles" Verständnis von Effizienz genau diese Aspekte mit einbezieht. So ist es beispielsweise aus ökonomischen Effizienzgesichtspunkten ein Muss, den Energieeinsatz wirtschaftlich zu optimieren und hierdurch Kosten zu sparen. Es fragt sich daher, was genau der Inhalt eines als Öko- bzw. Sozio-Effizienz verstandenen Nachhaltigkeitsbegriffs sein soll. Wenn hiermit beispielsweise die unter dem Begriff *Lean Management* geführten Prinzipien zu verstehen sind, dann kann der Forderung, Unternehmen sollen nachhaltig agieren, zugestimmt werden. Ein solches Verständnis stellt allerdings nicht mehr als *alten Wein in neuen Schläuchen* dar. Um zu dem Ergebnis zu kommen, dass Ressourcen effizient eingesetzt werden sollen, bedarf es keinerlei Nachhaltigkeitsüberlegungen.

¹⁷⁰ SCHALTEGGER & KEMPKE (1995), S. 2.

¹⁷¹ ebenda

¹⁷² CZYMMEK (2003), S. 44.

¹⁷³ Vielfach wird der Begriff der Öko-Effizienz allerdings gemäß der dritten Interpretation ausgelegt, womit versucht wird, ökonomische Unternehmensziele mit ökologischen Zielen auszubalancieren. Diese Sichtweise werde ich im Abschnitt 2.2.3.1 bei der Diskussion um eine unternehmerische Triple-Bottom-Line erneut aufgreifen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Nachhaltigkeit als Konzept für eine auf Ressourcenflüsse bezogene Effizienzrationalität überflüssig ist sowie für eine auf Ressourcenerhaltung bezogene Bestandsrationalität ökonomisch unvernünftig sein kann. Als ökonomische Rationalität ist Nachhaltigkeit daher ungeeignet. Es besteht keinerlei Dringlichkeit, von allseits bewährten Entscheidungskriterien wie beispielsweise der Kapitalwertmethode abzurücken, geschweige denn, unternehmerischen Zielgrößen – beispielsweise dem Gewinn – das Attribut der Nachhaltigkeit ("*nachhaltiger Gewinn*") anzuheften. Was hierunter sinnvoll verstanden werden soll, ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht fraglich. In den meisten Fällen stellt diese Begriffsverwendung ohnehin nur eine Analogie dar, mit der das Attribut "dauerhaft" gemeint ist.¹⁷⁴ Mit dem Konzept der Nachhaltigkeit hat dies inhaltlich nicht allzu viel gemeinsam.

Ich komme nun zum zweiten Ansatzpunkt für eine Verknüpfung von Nachhaltigkeit und Betriebswirtschaft: Dem Verständnis unternehmerischer Nachhaltigkeit als *Beitrag des Unternehmens zur Nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft*.

2.2.3 Unternehmerische Nachhaltigkeit als Beitrag des Unternehmens zur Nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft

Interpretiert man unternehmerische Nachhaltigkeit entsprechend des zweiten Ansatzes als *Beitrag des Unternehmens zur Nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft*, so greift man im Grunde die Diskussion um die Beziehung zwischen Unternehmen und Gesellschaft auf, die schon von Anbeginn der Betriebswirtschaftslehre für Zündstoff gesorgt hat. Hier stellt sich die Frage, was privatwirtschaftlich agierende Unternehmen unter den in Abschnitt 2.2.1 skizzierten Voraussetzungen zur Zielerreichung einer Nachhaltigen Entwicklung, die – wie in Abschnitt 2.1 gezeigt – wohlgermerkt *gesellschaftliche* Ziele verfolgt, beitragen können. In diesem Zusammenhang wird eine grundsätzliche Erweiterung der unternehmerischen Zielsetzung diskutiert.

Im Folgenden stehen drei Konzepte im Fokus meiner Betrachtung: Mit dem *Triple-Bottom-Line Paradigma* möchte ich mich zunächst mit der grundsätzlichen Erweiterung unternehmerischer Ziele kritisch auseinandersetzen (Abschnitt 2.2.3.1). Im Anschluss thematisiere ich den sog. *Stakeholder-Ansatz*. Dieser dient als Konkretisie-

¹⁷⁴ Eine ähnliche Diskussion findet sich bei BELZ & BILHARZ (2005, S. 5ff.), die zwischen "*nachhaltigem Marketing*", "*Nachhaltigkeits-Marketing*" sowie "*Marketing für Nachhaltigkeit*" unterscheiden.

rungsrahmen für Nachhaltigkeitsansprüche der Gesellschaft gegenüber dem Unternehmen (Abschnitt 2.2.3.2). Abschließend möchte ich mich kritisch mit dem Konzept der *Corporate Social Responsibility (CSR)* befassen. Dieses Konzept liefert einen vermeintlichen Referenzrahmen für unternehmerische Nachhaltigkeitsaktivitäten, welche in der Literatur oftmals zusammenfassend als "Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung"¹⁷⁵ bezeichnet werden (Abschnitt 2.2.3.3).

2.2.3.1 Das Triple-Bottom-Line Paradigma: Grundkonzept für eine Erweiterung privatwirtschaftlicher Zielsetzungen

Für den Einbezug von Zielen der Nachhaltigen Entwicklung in die Unternehmenstätigkeit rückt das auf ELKINGTON zurückgehende *Triple-Bottom-Line-Paradigma (TBL)*¹⁷⁶ zunehmend in den Blickpunkt. Die Bottom-Line ist im englischsprachigen Raum der Schlussstrich der *Gewinn-und-Verlust-Rechnung*, unter der Bottom-Line steht also der Profit des Unternehmens.¹⁷⁷ Aus der Überlegung heraus, dass es neben dem Finanzkapital noch weitere Formen des Kapitals gibt – in Analogie zu den drei Säulen der Nachhaltigen Entwicklung das *Sozialkapital* und das *Naturkapital* – entstand die Forderung, der Erfolg von Unternehmen müsse an allen drei Kapitalarten gemessen werden, damit von Nachhaltigkeit die Rede sein könne. Vom Konzept der Triple-Bottom-Line ausgehend verstehen einige Autoren unter unternehmerischer Nachhaltigkeit "das Prinzip der simultanen Einbeziehung ökonomischer, ökologischer und sozialer Einflussgrößen in das unternehmerische Handeln mit dem Ziel der Ressourcenerhaltung für künftige Generationen".¹⁷⁸ Jedoch sind die Aussagen, die in der Literatur zu dieser Thematik zu finden sind, zum Teil stark widersprüchlich. So stellt beispielsweise STAEHLE fest, dass das unternehmerische "*Formalziel Gewinnerzielung*" auch unter Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit überhaupt nicht zur Debatte steht.¹⁷⁹

Folgt man der obigen Definition von QUICK & KNOCINSKI, so rückt die privatwirtschaftliche Zielsetzung der Gewinnmaximierung vollständig zu Gunsten der Ressourcenerhaltung der drei Dimensionen in den Hintergrund. Von einer *Erweiterung* der unternehmerischen Zieldimension der Gewinnmaximierung um die Dimensionen der

¹⁷⁵ Vgl. HERMANN (2005), S. 74.

¹⁷⁶ Vgl. ELKINGTON (1994).

¹⁷⁷ Vgl. KUHN (2008), S. 12.

¹⁷⁸ QUICK & KNOCINSKI (2006), S. 616; vgl. auch FISCHER u.a. (2010), S. 222.

¹⁷⁹ Vgl. STAEHLE (1999), S. 440; vgl. auch STEINMANN (2004), S. 106ff.

Nachhaltigen Entwicklung kann in diesem Sinne nicht die Rede sein. In Abschnitt 2.2.1 habe ich ausführlich dargelegt, dass ein gravierender Unterschied darin besteht, ob Unternehmen zur Erreichung gesamtwirtschaftlicher ökonomischer Ziele *indirekt beitragen* oder ob sie diese *direkt verfolgen*. Führen wir uns an dieser Stelle nochmals vor Augen, dass das maßgebliche Ziel der ökonomischen Dimension der Nachhaltigen Entwicklung in der Sicherstellung eines guten Versorgungsniveaus und der Befriedigung von Bedürfnissen bzw. Bedarfen liegt,¹⁸⁰ so kehren wir zwangsläufig zur Frage des Zwecks der Unternehmung zurück. Natürlich leisten Unternehmen für die gesamtwirtschaftliche ökonomische Zielerreichung einen ganz entscheidenden Beitrag, denn sie sind es ja, die die Bedarfe der Nachfrager decken. Die von DUBIELZIG aufgestellte Behauptung, "Unternehmen erbringen Leistungen in Form von Produkten oder Dienstleistungen mit dem Ziel, die Gesellschaft bzw. Kunden zu versorgen", ist jedoch irreführend.¹⁸¹ Unternehmen erbringen Leistungen nicht, weil sie den Markt versorgen, sondern weil sie Gewinn erzielen möchten. Kein privatwirtschaftlich ausgerichtetes Unternehmen würde sich *direkt* zum Ziel setzen, Bedarfe zu decken. Dies ist gemäß der Logik der Marktwirtschaft ohnehin überflüssig. Analog zum Zusammenhang privater ökonomischer und gesamtwirtschaftlich-ökonomischer Ziele verhält es sich auch mit den ökologischen sowie sozialen Zielen der Gesellschaft. Es stellt sich hier die Frage, ob der unternehmerische Beitrag zur Befriedigung dieser gesamtgesellschaftlichen Ziele nicht auch bereits dadurch abgegolten ist, dass Unternehmen im Wettbewerb des marktgeleiteten Systems den Anreiz haben, auf die Wünsche von Kunden bzw. der Allgemeinheit einzugehen, um dadurch ihren Gewinn zu maximieren.¹⁸²

So merken STEGER u.a. zur ökologischen Unternehmenspolitik an: "Trotz des von den Unternehmen dokumentierten Umweltbewußtseins' bestimmt doch stets der Markt, ob ein Unternehmen tatsächlich umweltfreundlich handeln wird; ökologisches Bewußtsein ist schließlich nicht mehr als ein Markterfordernis."¹⁸³ Gleiches gilt für soziale Unternehmenspolitik. Zu sozial verantwortungsbewusstem unternehmerischem Handeln kommt es also *zwangsweise* immer dann, wenn dies vom Staat vorgegeben oder vom Konsumenten gewünscht ist oder wenn Unternehmen bei unver-

¹⁸⁰ Vgl. Abschnitt 2.2.1.

¹⁸¹ DUBIELZIG (2008), S. 217; vgl. auch die Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt.

¹⁸² Vgl. REINHARDT (1999), S. 9.

¹⁸³ STEGER u.a. (1992), S. 143.

antwortlichem Handeln mit Sanktionen des Marktes – beispielsweise Kaufboykott – rechnen müssen.¹⁸⁴ Wenn eine Nachhaltige Entwicklung im gemeinschaftlichen Interesse liegt, so kann es sich ein Unternehmen gemäß der Logik der marktwirtschaftlichen Lenkung nicht erlauben, gegen die Prinzipien der Nachhaltigen Entwicklung zu verstoßen. Im Umkehrschluss sollte dann aber die Frage gestattet sein, ob es wirklich *dem Unternehmer* angelastet werden soll, wenn er seinem Gewinnstreben dadurch Abhilfe verschafft, dass er rechtlich legitimierte "Wünsche der Allgemeinheit, wie sie durch ihr Sprachrohr, den Markt, kundgetan werden",¹⁸⁵ befriedigt?

Kritiker des Marktlenkungsmechanismus greifen in diesem Zusammenhang gerne auf das Argument der negativen externen Effekte zurück, die ich bereits weiter oben angesprochen habe. So ist beispielsweise BESCHORNER der Meinung, dass das unternehmerische Gewinnstreben nicht als *ultima ratio* geeignet ist, weil wir nicht in einer Welt ohne externe Effekte leben und unsere Rahmenordnung nicht in der Lage ist, diese vollständig zu internalisieren.¹⁸⁶ JENSEN stimmt der Einschätzung zu, dass eine Maximierung des privaten Nutzens nicht zu einer Maximierung des sozialen Nutzens führt, sofern externe Effekte existieren. Er wendet allerdings ein, dass die Lösung zu diesem Problem nicht darin liegen könne, Unternehmen dazu zu bringen, andere Zielgrößen als den Gewinn zu maximieren.¹⁸⁷ Ein Abrücken von der Gewinnmaximierung zu Gunsten einer unternehmerischen Triple-Bottom-Line ist vor dem Hintergrund des Systems der Marktwirtschaft kontraproduktiv, da das Gemeinwohl dann nicht mehr durch den Markt oder zentral durch den Staat, sondern individuell gelenkt wird. Vielmehr bedarf es einer Intervention staatlicher Instanzen, damit negative externe Effekte internalisiert werden können.¹⁸⁸ Staatliche Interventionen durch Gesetze haben grundsätzlich die Aufgabe, Macht einzugrenzen bzw. Willkür abzuschaffen.¹⁸⁹ THE ECONOMIST stellt hierzu fest: "*correcting market failure is best left to government*".¹⁹⁰ Und mit THEODORE LEVITT ein weiterer prominenter Vertreter: "*government's job is not business, and business's job is not government*".¹⁹¹

¹⁸⁴ Vgl. WOHE & DÖRING (2010), S. 54.

¹⁸⁵ RIEGER (1928), S. 49.

¹⁸⁶ Vgl. BESCHORNER (2005), S. 41.

¹⁸⁷ Vgl. JENSEN (2001), S. 302.

¹⁸⁸ Neben staatlichen Restriktionen ist es alternativ denkbar, staatliche Anreize zu schaffen, damit Unternehmen sich nachhaltig verhalten (vgl. REINHARDT, 1999, S. 10).

¹⁸⁹ Vgl. KOCH (2008), S. 101.

¹⁹⁰ O.V. (2005), S. 19.

¹⁹¹ LEVITT (1958), S. 47.

Ein Verständnis des Konzepts der Triple-Bottom-Line als unternehmerische Zielerweiterung, bei der das Ziel der unternehmerischen Gewinnmaximierung – wie STAEBLE es ausdrückt – nicht zur Debatte steht, ist aus konzeptioneller Sicht kritikwürdig. In diesem Fall nämlich treten zur unternehmerischen Zielsetzung der Gewinnmaximierung lediglich zwei der drei Zieldimensionen des Konzeptes der Nachhaltigen Entwicklung hinzu: Ökologie und Soziales. Da Nachhaltige Entwicklung auch eine ökonomische Dimension besitzt, unterstellt das Triple-Bottom-Line Konzept demnach, dass der ökonomischen Dimension einer Nachhaltigen Entwicklung – also auf gesamtwirtschaftlicher Ebene – schon durch das einzelwirtschaftliche Gewinnstreben der Unternehmen Genüge getan sei. Dies mag vor dem Hintergrund wohlfahrtsökonomischer Überlegungen natürlich richtig sein. Es fragt sich dann jedoch, weshalb sich die Unternehmung ökologische und soziale Ziele *direkt* setzen soll, wenn akzeptiert wird, dass sie lediglich *indirekt* zur ökonomischen Wohlfahrtssteigerung beitragen kann.

Nebenbei bemerkt zeigt sich, dass auch in der Literatur Verwirrung hinsichtlich dieser zentralen Zusammenhänge besteht. Eine nachhaltige Unternehmensführung zeichnet sich gemäß BRUGGER durch die Kombination aus *Wettbewerbsfähigkeit*, z.B. durch Innovationen oder Marktanteil, und *Glaubwürdigkeit*, z.B. durch geeignetes Risikomanagement und Kundenloyalität, aus.¹⁹² Ähnliches gilt für HERMANN, der ökonomische Effektivität zu den Umsetzungsinhalten unternehmerischer Nachhaltigkeit zählt. Zwischen ökonomisch nachhaltiger und konventioneller Unternehmensführung besteht dieser Interpretation zufolge kein Unterschied. Allerdings schreiben LOEW u.a., dass noch Unklarheit bei der Interpretation ökonomischer Nachhaltigkeit für den Akteur Unternehmen bestehe: "Ist etwa ein hoher Gewinn gleichbedeutend mit der ökonomischen Nachhaltigkeit von Unternehmen?". Die Autoren stellen außerdem die Frage, "welche Aspekte unter ökonomischer Nachhaltigkeit auf einzelwirtschaftlicher Ebene zu berücksichtigen sind, wenn nicht der Unternehmenserfolg, sondern die Beiträge des Unternehmens zur gesamtgesellschaftlichen [sic!] Nachhaltigkeit betrachtet werden."¹⁹³ Die mit der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit behaftete Vorsicht zeigt sich schließlich auch darin, dass WALKER im Rahmen ihrer Literaturrecherche unter insgesamt 120 Artikeln zum nachhaltigen Beschaffungsmanagement

¹⁹² Vgl. BRUGGER (2010), S. 9. Unter Glaubwürdigkeit versteht man "die wahrgenommene Übereinstimmung der vom Unternehmen [...] vermittelten Inhalte mit der Unternehmensrealität" (vgl. HERMANN, 2005, S. 233).

¹⁹³ LOEW u.a. (2004), S. 68-70.

keinen Artikel identifiziert, der sich mit dieser Dimension inhaltlich auseinandersetzt.¹⁹⁴

Gegen eine *Zielerweiterung* sprechen auch praktische Gründe: Werden ökologische und soziale Ziele dem unternehmerischen Gewinnziel gleichgestellt, darf der Unternehmer unter Umständen nicht mehr einen maximalen Gewinn, sondern lediglich einen unter Einbezug der anderen beiden Kapitalarten *angemessenen* ökonomischen Gewinn abschöpfen.¹⁹⁵ Mit der Verfolgung eines dann vermutlich suboptimalen, weil nicht Kapitalwert maximierenden Plans müsste sich der Unternehmer mit weiterführenden ethischen, sich in Beliebigkeit verlierenden ideologischen Fragen beschäftigen. Er hätte zu entscheiden, wer denn im Einzelfall der Nutznießer dieser Handlung sein soll.¹⁹⁶ Während RIEGER in der historischen Diskussion SCHMALENBACH leicht ironisch dazu auffordert, er solle "ein Verzeichnis beifügen",¹⁹⁷ bringt JENSEN das Kernproblem auf den Punkt: "*Without a definition of the meaning of better there is no principled foundation for choice*".¹⁹⁸ Eine Erläuterung, wie das von FEIGE propagierte Konzept eines 'guten' Kapitalismus, welcher ökologische und soziale Konsequenzen in wirtschaftliches Handeln integriert, im Einzelfall aussehen soll, bleibt der Autor schuldig.¹⁹⁹

Selbst wenn man für die beiden Dimensionen der Ökologie und des Sozialen verbindliche und allgemeingültige operative Handlungsempfehlungen formulieren könnte – was angesichts ihres normativen Charakters wie gezeigt nur allzu schwer möglich sein dürfte – steht der Unternehmer vor der Frage, wie der genaue *trade-off* zwischen den drei Zieldimensionen ausgestaltet sein soll: "*since it is logically impossible to maximize in more than one dimension, purposeful behaviour requires a single valued objective function*".²⁰⁰ Das von HANSEN u.a. geforderte Ziel einer über die Unternehmensgrenzen hinausgehenden unternehmerischen Entwicklung, die sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt *und* gleichzeitig zu einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt,²⁰¹ stellt den Unternehmer vor unlösbare Aufgaben. An dieser Stelle bie-

¹⁹⁴ Vgl. WALKER (2009), S. 745.

¹⁹⁵ Vgl. z.B. FEIGE (2011), S. 52.

¹⁹⁶ Vgl. WAGNER (1997), S. 478.

¹⁹⁷ RIEGER (1928), S. 49.

¹⁹⁸ JENSEN (2001), S. 301.

¹⁹⁹ Vgl. FEIGE (2011), S. 50f.

²⁰⁰ JENSEN (2001), S. 297.

²⁰¹ Vgl. HANSEN u.a. (2011), S. 89f.

tet es sich an, nochmals Kritik an der in Abschnitt 2.2.2 erwähnten Interpretation des Begriffs der Öko-Effizienz im Sinne einer ökonomisch-ökologischen Effizienz zu äußern. Wenn unter Öko-Effizienz das Verhältnis von ökonomischer Leistungsfähigkeit zu ökologischer Belastung verstanden werden soll,²⁰² bieten sich dem Unternehmer für eine Optimierung dieser Kennziffer zwei Stellhebel mit zwei verschiedenen Zielsetzungen. Eine sinnvolle Entscheidungsgrundlage ist hierdurch nicht sichergestellt. Als konzeptionell unausgereift ist daher CZYMMEKS Forderung einzustufen, die ökonomische Leistungsfähigkeit solle möglichst hoch und gleichzeitig die ökologische Belastung möglichst gering gehalten werden.²⁰³ "Dass neben der spezifischen Umweltbelastung zumeist auch die Kosten für den Ressourceneinsatz sinken",²⁰⁴ mag wahr sein. Auf ein "zumeist" sollte sich der Unternehmer jedoch nicht verlassen. Nur wenn Öko-Effizienz als *ökonomische Kosteneffizienz* interpretiert wird, bei welcher Prozesse mittels Umweltaspekten *wirtschaftlicher* gestaltet werden und die positiven Umweltwirkungen ein *Nebeneffekt* bleiben, nur dann lässt sich dieser Begriff für den unternehmerischen Entscheidungsträger sinnvoll greifen.

Wenn PORTER & KRAMER daher dafür plädieren, dass Nachhaltigkeitsinitiativen nicht beantworten sollen, ob eine Sache es wert ist, sondern ob sie die Gelegenheit bietet, Synergien, also gemeinsamen Mehrwert für Gesellschaft und das Unternehmen zu schaffen,²⁰⁵ dann muss dem erwidert werden, dass ein solches Synergiepotential nicht zwangsläufig vorhanden sein muss. Denn gerade einander entgegenstehende Ziele stellen die eigentliche Schwierigkeit in diesem Zusammenhang dar. So stellt ASHENBAUM fest, dass diejenigen Nachhaltigkeitsaktivitäten, die sich einzelökonomisch begründen lassen, für den Unternehmer keinerlei Kontroversen auslösen.²⁰⁶ Die Befürworter der Triple-Bottom-Line bleiben jedoch bis heute die Antwort schuldig, wie betriebswirtschaftliche Ziele verfolgt und diese gleichzeitig mit gesellschaftlichen Zielen harmonisiert werden sollen.²⁰⁷

Vorerst lässt sich festhalten, dass das Paradigma der Triple-Bottom-Line nicht mit dem Gewinnstreben des Unternehmers zu vereinbaren ist. Die Trennung der einzel-

²⁰² Vgl. CZYMMEK (2004), S. 640.

²⁰³ ebenda

²⁰⁴ JÄNICKE (2009).

²⁰⁵ Vgl. PORTER & KRAMER (2006).

²⁰⁶ Vgl. ASHENBAUM (2008), S. 5.

²⁰⁷ Vgl. ROLOFF (2002), S. 81.

wirtschaftlichen Zielsetzung von gesellschaftlichen Zielen ist erforderlich, wenn man mit Nachhaltiger Entwicklung ein Gesellschafts- bzw. Politikkonzept in die Unternehmenstätigkeit integrieren möchte, ohne gleichzeitig den Boden des marktwirtschaftlichen Systems zu verlassen.²⁰⁸ Kein Unternehmen wird betrieben, nur um Bedarfe zu decken, um wirtschaftlich, liquide, sozial oder umweltfreundlich zu sein.²⁰⁹ Dementsprechend ist eine Gleichstellung von Nachhaltigkeitszielen und traditionellem einzelwirtschaftlichem Gewinnziel für den Unternehmer nicht angezeigt.

2.2.3.2 Der Stakeholder-Ansatz als theoriebezogener Konkretisierungsrahmen für eine Erweiterung privatwirtschaftlicher Zielsetzungen

Bislang habe ich lediglich von den Nachhaltigkeitszielen der Gesellschaft als Ganzes gesprochen. Es besteht jedoch selbst unter den kühnsten Vertretern eines Unternehmensverständnisses, welches das Unternehmen in den Dienst der Gesellschaft stellt, allgemeiner Konsens dahingehend, dass *einzelne* Unternehmen nicht zur Lösung *aller* globalen Nachhaltigkeitsprobleme beitragen können.²¹⁰ Es ist daher erforderlich, die prinzipiell unendlichen Ansprüche der Gesellschaft mittels einer Identifikation von sog. *Anspruchsgruppen*²¹¹ für jedes Unternehmen zu konkretisieren.²¹² Hierzu kann auf den sog. *Stakeholder-Ansatz* zurückgegriffen werden. Dieser bildet einen Orientierungsrahmen für unternehmerische Nachhaltigkeitsaktivitäten. Natürlich beinhaltet eine Betrachtung der Stakeholder – also der Anspruchsgruppen – nicht ausschließlich Nachhaltigkeitsansprüche. Allerdings wird dem Stakeholderansatz ein inhaltlich großer Überlappungsbereich mit unternehmerischer Nachhaltigkeit attestiert.

Während eine Stakeholderbetrachtung bei der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit von tendenziell untergeordneter Bedeutung ist, spielt der Stakeholder-Ansatz bei der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit eine umso bedeutsamere Rolle. Die natürliche Umwelt ist nicht in der Lage, eigene Ansprüche zu formulieren.²¹³ Natürlich kann sie über Intermediäre, wie beispielsweise *Greenpeace*, vertreten werden. Allerdings kommt Umweltverträglichkeit in der Regel dann vielen Gesellschaftsmitgliedern

²⁰⁸ Vgl. BARNETT (2007), S. 812.

²⁰⁹ Vgl. STREBEL (1980), S. 48.

²¹⁰ Vgl. CLARKSON (1995), S. 103; PORTER & KRAMER (2006), S. 83.

²¹¹ Vgl. z.B. SCHALTEGGER & STURM (1994), S. 8.

²¹² Vgl. BRINK (2002), S. 72.

²¹³ ebenda, S. 67

zu Gute. Bei der sozialen Dimension der Nachhaltigkeit geht es nicht lediglich um die Ebene des Gesellschaftssystems, sondern auch um die Lebensbedingungen *einzelner* Individuen.²¹⁴ Möchte man den Beitrag des Unternehmens zu einer sozial nachhaltigen Entwicklung untersuchen, so stellt sich zwangsläufig die Frage, welche Gruppen im gesellschaftlichen Umfeld eines Unternehmens von diesem Beitrag profitieren sollen. DUBIELZIG kommt diesbezüglich zu dem Schluss, dass der Stakeholder-Ansatz eine Begründung liefert, weshalb sich Unternehmen mit sozialen Fragen beschäftigen sollen.²¹⁵

Ursprünglich stammt der Begriff "Stakeholder" aus dem Bereich des strategischen Management. Das *Stanford Research Institute (SRI)* verwendete ihn erstmals im Jahr 1963. Stakeholder sind hier definiert als *"those groups without whose support the organization would cease to exist"*.²¹⁶ Dieser Definition liegt das Verständnis zu Grunde, dass Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele von verschiedenen Gruppen im sozialen Umfeld abhängig sind, weil diese die Unternehmung mit benötigten materiellen sowie immateriellen Ressourcen ausstatten: Investoren, die Finanzkapital in Form von Eigen- oder Fremdkapital zur Verfügung stellen; Mitarbeiter, die Humankapital in Form von Arbeitskraft bereitstellen; die Gesellschaft, welche dem Unternehmen Vertrauensressourcen, wie beispielsweise gesellschaftliche Akzeptanz, entgegenbringt usw.²¹⁷

Eine Erweiterung hat dieses Verständnis durch den bahnbrechenden Beitrag von FREEMAN erfahren, durch welchen der Stakeholder-Ansatz letztlich allgemeine Beachtung fand.²¹⁸ FREEMAN versteht unter Stakeholdern *"any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives"*.²¹⁹ Folgt man dieser Definition, dann sind Stakeholder nicht lediglich diejenigen Gruppen, die Einfluss auf das Unternehmen haben (*"affect"*), sondern auch diejenigen, die durch die Unternehmensaktivitäten betroffen sind (*"being affected"*). GÖBEL definiert das

²¹⁴ Vgl. Abschnitt 2.1.3.

²¹⁵ Vgl. DUBIELZIG (2008), S. 25.

²¹⁶ Stanford Research Institute, zitiert nach FREEMAN (1984), S. 31.

²¹⁷ Vgl. z.B. FIGGE & SCHALTEGGER (2000), S. 11; DUBIELZIG (2008), S. 22.

²¹⁸ Vgl. DUBIELZIG (2008), S. 21.

²¹⁹ Vgl. FREEMAN (1984), S. 46.

"betroffen sein" als eine Situation, in der eine Gruppe in der Erreichung ihrer persönlichen Ziele von der Tätigkeit des Unternehmens *beeinflusst* wird.²²⁰

FREEMANS Definition aber ist bei weitem nicht allgemein anerkannt. Besonders in den 1980er und 1990er Jahren haben sich zahlreiche Autoren mit einer Bestimmung des Stakeholderbegriffes auseinandergesetzt. MITCHELL u.a. erarbeiten eine Chronologie und identifizieren für den Zeitraum zwischen 1963 und 1995 insgesamt sechsundzwanzig weitere Definitionen.²²¹ Trotz dieses scheinbaren Begriffsdickichts lassen sich alle definitiorischen Ansätze auf zwei zentrale Sichtweisen zurückführen: Im englischsprachigen Bereich wird hierbei von "claimants" versus "influencers" gesprochen.²²² Gemeint sind also (a) solche Definitionen, die bei den Ansprüchen der Anspruchsteller ("claimants") ansetzen. Hierbei geht es insbesondere um Fragen der Legitimität der Ansprüche ("legitimacy"), wobei in der Literatur nicht lediglich eine rechtliche, sondern auch eine stark moralische Argumentation auszumachen ist.²²³ Auch der Aspekt der Dringlichkeit ("urgency") der Ansprüche spielt bei der Einordnung der Stakeholder eine Rolle, wobei Dringlichkeit sowohl zeitlich als auch sachlich zu interpretieren ist.²²⁴ An dritter Stelle ist der Machtaspekt ("power") zu nennen. Anhand dieser drei Bewertungskriterien – Legitimität, Dringlichkeit sowie Macht – sind dann die Ansprüche aller Anspruchsgruppen zu bewerten, um im Anschluss diejenigen Anspruchsgruppen zu identifizieren, deren Ansprüche durch das Unternehmen Berücksichtigung finden sollten. BRINK stellt jedoch zu Recht fest, dass sich aus der Legitimität von Ansprüchen nicht zwangsläufig ergibt, dass diese von Unternehmen auch berücksichtigt werden müssen.²²⁵ Dies wiederum steht in engem Zusammenhang mit der Tatsache, dass die Bewertung der Ansprüche im Rahmen des Stakeholderdiskurses stark normativ geprägt ist.

Die (b) zweite Kategorie an Definitionen setzt nicht bei einer Bewertung der Ansprüche an, sondern stellt die Frage, ob bestimmte Gruppen das Unternehmen bzw. das Unternehmens*ergebnis* beeinflussen können ("influencers"). Die Logik, die hinter

²²⁰ Vgl. GÖBEL (1992), S. 142.

²²¹ z.B. "groups to whom the corporation is responsible" (ALKHAFAJI, 1989, S. 36, zitiert nach MITCHELL u.a., 1997, S. 856), groups that are in "relationship with an organization" (THOMPSON u.a., 1991, S. 209), groups that "interact with and give meaning and definition to the corporation" (WICKS u.a., 1994, S. 483), groups that "have, or claim, ownership, rights, or interests in a corporation and its activities" (CLARKSON, 1995, S. 106). Für eine Übersicht vgl. MITCHELL u.a. (1997), S. 858.

²²² Es gibt auch solche Autoren, welche sowohl einen *Anspruch* (claim) als auch die *Möglichkeit der Einflussnahme* (influence) als notwendig erachten, damit von einem Stakeholder gesprochen werden kann (vgl. z.B. SAVAGE u.a., 1991).

²²³ Vgl. z.B. KALER (2002).

²²⁴ Vgl. JONES (1993), S. 366ff.

²²⁵ Vgl. BRINK (2002), S. 72.

dieser Fragestellung steht, ist leicht nachzuvollziehen: Es sollen nur Ansprüche solcher Anspruchsgruppen befriedigt werden, auf die das Unternehmen zur Erreichung des Ziels der Gewinnmaximierung angewiesen ist. Während die Identifikation von Stakeholdern und die Befriedigung ihrer Ansprüche im ersten Fall dem reinen *Selbstzweck* dient und auf vorzugsweise ethischen Argumentationslinien beruht, stellt dies im zweiten Fall ein *Mittel zum Zweck* unternehmerischer Gewinnmaximierung dar.

DONALDSON & PRESTON haben sich in diesem Zusammenhang mit der grundlegenden Frage auseinandergesetzt, wie eine Stakeholdertheorie wissenschaftstheoretisch zu verorten ist. Die Autoren haben eine Typologie entwickelt, welche drei unterschiedliche Sichtweisen für eine Stakeholdertheorie liefert:²²⁶ eine deskriptiv-empirische, eine instrumentelle sowie eine normative Sichtweise. Eine deskriptiv verstandene Theorie beschreibt lediglich, wie Unternehmen mit ihrer Umwelt umgehen. Ein instrumentelles Verständnis des Stakeholder-Ansatzes interpretiert den Einbezug von Stakeholderinteressen hingegen als Mittel zum Zweck. Aus einem solchen Theorieverständnis könnten sich Handlungsempfehlungen ergeben, wie beispielsweise: *"If you want to maximize shareholder value, you should pay attention to key stakeholders."*²²⁷ Diese Sichtweise deckt sich mit derjenigen, welche z.B. in ANSOFFS Beitrag "Corporate Strategy" vertreten wurde.²²⁸ Hiernach wird es zwar als wichtig erachtet, die Ansprüche kritischer Stakeholder zu berücksichtigen, allerdings führt dies nicht zu einer Änderung der eigentlichen Zielfunktion des Unternehmens. Der Stakeholder-Ansatz ist folglich nicht *mehr* als ein pragmatisches Konzept zur Erreichung bzw. Sicherung des Profitziels.²²⁹

Die normative Sichtweise des Stakeholder-Ansatzes setzt an einem Unternehmensverständnis an, welches Unternehmen als *"quasi-öffentliche Institutionen"* versteht.²³⁰ Der Stakeholder-Ansatz kann dann als eine Alternative zur strikten Shareholder-Betrachtung angesehen werden. Er dient somit als Referenzrahmen, um die Unternehmenstätigkeit in den Dienst aller unternehmensinternen sowie unternehmensexternen Anspruchsgruppen zu stellen. Dies deckt sich auch mit dem Unternehmens-

²²⁶ Vgl. DONALDSON & PRESTON (1995), S. 65ff.

²²⁷ Vgl. FREEMAN (1999), S. 233.

²²⁸ Vgl. ANSOFF (1965), zitiert nach FREEMAN & McVEA (2001), S. 190.

²²⁹ Vgl. FREEMAN (1999), S. 234.

²³⁰ Vgl. ULRICH (1977).

verständnis, welches von JANISCH im Rahmen des sog. *Anspruchsgruppenmanagement* vertreten wurde. Demnach benötigen Unternehmen eine bestimmte Legitimation bzw. einen übergeordneten Sinn als Existenzberechtigung, wobei JANISCH diese Legitimation über die Erfüllung der Ansprüche aller Anspruchsgruppen und nicht lediglich der Ansprüche der Shareholder begründet.²³¹

Es liegt in Analogie zu den Erkenntnissen aus Abschnitt 2.2.3.1 auf der Hand, dass eine solche Sichtweise mit dem traditionellen Verständnis von Betriebswirtschaftslehre unvereinbar ist. Ansprüche der Anteilseigner dürfen nicht mit den Ansprüchen anderer Anspruchsgruppen auf eine Stufe gestellt werden. Shareholder tragen durch die Bereitstellung von Eigenkapital das residuale Risiko, weshalb alleine dieser Gruppe ein Anspruch auf das Residuum zusteht.²³² *"The whole of their investment in the firm is potentially placed at hazard"*, schreibt WILLIAMSON in diesem Zusammenhang.²³³ Vor diesem Hintergrund wird schnell ersichtlich, weshalb sich Anteilseigner nicht mit einem "gerechtfertigten" oder "fairen" Gewinn begnügen können: Investoren bzw. Unternehmenseigentümer sind beispielsweise gegen konjunkturelle Risiken nicht abgesichert. Es liegt daher im unternehmerischen Kalkül, dass Verluste in einer Periode durch Gewinne in einer anderen Periode kompensiert werden müssen. Natürlich *kann* ein Unternehmen zum Wohl der Allgemeinheit beitragen, indem es die Ansprüche seiner Stakeholder zufriedenstellt.²³⁴ Allerdings können Unternehmer, welche Stakeholderinteressen in höherem Maße bedienen als dies aus einzelwirtschaftlicher Sicht ökonomisch sinnvoll ist, nicht davon ausgehen, dass Stakeholder ihnen dies in schlechten Zeiten "zurückzahlen". Ohnehin stellt sich dann erneut die Frage, wie ein *gerechtfertigter* Gewinn festgelegt werden soll. Wenn McALEER beispielhaft fordert, ein Unternehmen solle auf eine weitere Steigerung der Rendite von 15% auf 16% verzichten,²³⁵ so fragt sich, wo die Grenze zu ziehen ist, ab der diese Entscheidung gegenüber den Anteilseignern gerechtfertigt werden kann. Mit einer solchen Diskussion knüpfen wir direkt an der Frage des *trade-offs* zwischen privatwirtschaftlichen Zielen und gesellschaftlichen Zielen, also der Diskussion um eine *Triple-Bottom-Line*, an.

²³¹ Vgl. JANISCH (1993), S. 143.

²³² Vgl. BRINK (2011), S. 54; WILLIAMSON (1984), S. 1213ff.

²³³ Vgl. WILLIAMSON (1984), S. 1209.

²³⁴ Vgl. DUBIELZIG (2008), S. 24.

²³⁵ Im Beispiel geht es um eine Verlagerung des Unternehmens ins Ausland.

Die Berücksichtigung von Ansprüchen einzelner Gruppen aus der Begründung heraus, dass diese von der Unternehmenstätigkeit "beeinflusst" werden, kann für das Unternehmen zu schwerwiegenden Fehlentscheidungen führen. Hierzu ein Beispiel: Bei einer solchen Auslegung wäre ein potentieller Lieferant, der sich an einer Ausschreibung beteiligt hat, der jedoch abgelehnt wurde, direkt durch die Entscheidung des Unternehmens für einen anderen Lieferanten beeinträchtigt. Dass dieser potentielle Lieferant durch die Ablehnung unter Umständen in Insolvenz gerät, ist zweifellos eine traurige Angelegenheit. Das beschaffende Unternehmen darf dies jedoch nicht kümmern. Um dies zu verdeutlichen: Erteilt der Unternehmer diesem vermeintlich schlechten Lieferanten ohne für ihn erkennbaren Nutzen und aus purer Wohltätigkeit den Auftrag, so soll er dies tun. Gerät er dadurch allerdings selbst in Insolvenz – z.B. weil besagter Lieferant nicht oder qualitativ schlecht liefert – so kann er nicht damit rechnen, dass jemand ihm dies gleich tut. Bei einem Unternehmen, dessen Anteile auf einem organisierten Kapitalmarkt gehandelt werden, verhält sich dies nicht anders. Trifft das Management aus Sicht der Shareholder also vermeintlich suboptimale Entscheidungen im Dienste der Gesellschaft, so haben immer noch die Kapitaleigner die Entscheidungsgewalt darüber, dem Unternehmen mittels Kapitalabfluss den wirtschaftlichen Boden zu entziehen.²³⁶ Da dies nicht im Interesse von Stakeholdern wie beispielsweise Angestellten sein kann, hat das Management keine andere Wahl, als Entscheidungen so zu treffen, dass sie den Nutzen der Eigenkapitalgeber maximieren.

Wenn JANISCH argumentiert, dass durch eine Erhöhung der einzelnen Stakeholder-Values²³⁷ die Überlebensfähigkeit der Unternehmung gewährleistet werden könne und dass sich dadurch auch der Shareholder Value indirekt erhöhen ließe,²³⁸ so muss dem entgegnet werden, dass dieser Rückkopplungseffekt nicht zwangsläufig positiv ausfallen muss. Ohnehin muss hier einmal mehr festgestellt werden, dass von falschen Prämissen ausgegangen wird: die *Überlebensfähigkeit der Unternehmung* stellt kein primäres Ziel des Unternehmers dar.

²³⁶ Vgl. WAGNER (1997), S. 488.

²³⁷ Der Begriff Stakeholder Value stellt eine begriffliche Analogie zum Shareholder Value dar, wobei bei ihm im Gegensatz zum Shareholder Value die Aufgabe darin zu suchen ist, den Wert für alle an einem Unternehmen beteiligten Stakeholder zu maximieren.

²³⁸ Vgl. JANISCH (1993), S. 270.

Denkt man den Gedanken des Shareholder-Value konsequent zu Ende, dann dürfen Ansprüche von Stakeholdern nur befriedigt werden, wenn sich dies positiv auf den Unternehmensgewinn auswirkt bzw. wenn die Nichtbefriedigung dieser Ansprüche einen negativen Effekt auf das Unternehmensergebnis hat. Die primäre Aufgabe eines solchen *strategischen* Stakeholdermanagement liegt darin, genau diejenigen Stakeholder zu identifizieren, die das Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen können. Eigenkapitalgeber sind diesem Verständnis zu Folge nicht zu den Stakeholdern zu zählen. Dieses "Ausloten" von Stakeholderansprüchen hat HINTERHUBER so formuliert: "Keine Unternehmung kann auf Dauer erfolgreich sein, wenn sie sich den Ansprüchen der Arbeitnehmer, Lieferanten [...] und Öffentlichkeit entzieht. Aber auch eine Unternehmung, die jedem Anspruch nachgibt, der im Namen der sozialen Verantwortung an sie herangetragen wird, handelt unverantwortlich [...]." ²³⁹

Dies bedeutet nicht, dass solche Stakeholdergruppen *selbst* in der Lage sein müssen, das Unternehmen zu beeinflussen. Oftmals sind es Nichtregierungsorganisationen wie beispielsweise *amnesty international*, die sich für die Einhaltung der Menschenrechte einsetzen, selbst wenn ihr eigenes Wohlergehen nicht durch das Unternehmen beeinflusst wird. ²⁴⁰ Ebenso sind hier die Medien zu nennen, welche zwar keinen eigenen Anspruch an das Unternehmen stellen, jedoch die Möglichkeit haben, als Mittler für die Anspruchsformulierung zu fungieren. ²⁴¹ Wie wir inzwischen wissen, erfolgt eine ausreichende Sicherung der Stakeholderinteressen nach traditionellem Verständnis durch gesetzliche Rahmenbedingungen und durch den Marktmechanismus. Letzteres betont vor allem die Macht des Kunden. Ist der Kunde also der Meinung, dass eine Stakeholdergruppe besonderen Schutz benötigt und hängt hiervon seine Kaufentscheidung ab, ²⁴² so sind die Unternehmen gezwungen, diese Gruppen bei ihren Entscheidungen zu berücksichtigen, selbst wenn die Gruppe selbst keinen direkten Einfluss auf das Unternehmen ausüben kann.

FIGGE & SCHALTEGGER schlagen einen Stakeholder-Value-Ansatz vor, mit welchem sich der Wert eines Stakeholders als Ressourcenlieferant im Sinne eines *Return on*

²³⁹ Vgl. HINTERHUBER (1996), S. 1. Es ist allerdings erwähnenswert, dass HINTERHUBER dies mit dem Beitrag des Unternehmens zum Allgemeinwohl begründet.

²⁴⁰ Vgl. MAIGNAN u. a. (2002).

²⁴¹ Vgl. HAEZENDONCK u. a. (2010), S. 74.

²⁴² Vgl. ASHENBAUM (2008), S. 6.

Stakeholder für das Unternehmen bemessen lässt.²⁴³ Durch einen Kosten-Nutzen-Vergleich der Befriedigung von Stakeholderinteressen sind Unternehmen in der Lage, ihre Entscheidungsgrundlage systematisch zu erweitern, ohne das Ziel der Gewinnmaximierung und somit den Boden des marktwirtschaftlichen Systems zu verlassen.

2.2.3.3 Corporate Social Responsibility als Bezugskonzept für eine Erweiterung privatwirtschaftlicher Zielsetzungen

Das dritte und letzte Konzept, mit welchem ich mich im Rahmen meiner Überlegungen zum unternehmerischen Beitrag für eine Nachhaltige Entwicklung kritisch auseinandersetzen möchte, ist das Konzept der *Corporate Social Responsibility (CSR)*. CSR hat sich besonders in den vergangenen fünf bis zehn Jahren zu einem regelrechten "buzzword" in Forschung und Praxis entwickelt.²⁴⁴ Gleichzeitig ist jedoch zu konstatieren, dass kaum ein anderes Konzept in der Betriebswirtschaftslehre für mehr Verwirrung sorgt als das CSR-Konzept. So ist die Verwendung dieses Begriffes insgesamt sehr unübersichtlich und uneinheitlich.²⁴⁵ BESCHORNER & SCHMIDT sprechen in diesem Zusammenhang von einem "Begriffs-Wirrwarr",²⁴⁶ HORVÁTH verwendet den Ausdruck "Wieselwort",²⁴⁷ BARON bezeichnet CSR als *schlecht und unvollständig definiertes Konzept*.²⁴⁸ Die Ursache für diese konzeptionelle Konfusion ist auch in der unsauberen Abgrenzung zu verwandten Konzepten, beispielsweise *Corporate Citizenship*, zu finden.²⁴⁹

Legt man den Ausdruck "social" im weiteren Sinne aus, dann lässt sich *Corporate Social Responsibility* mit 'Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung' übersetzen. Da dies die Verantwortung in Bezug auf soziale Themen ebenso wie auf gesellschaftlich thematisierte Umweltthemen einschließt, lässt sich ein direkter Bezug zu unternehmerischer Nachhaltigkeit bzw. zum Konzept der Nachhaltigen Entwicklung

²⁴³ Vgl. FIGGE & SCHALTEGGER (2000), insbesondere das Rechenbeispiel ab Seite 31ff.

²⁴⁴ Vgl. LI u.a. (2010), S. 636.

²⁴⁵ Vgl. SCHALTEGGER & MÜLLER (2008), S. 17.

²⁴⁶ BESCHORNER & SCHMIDT (2008), S. 10.

²⁴⁷ HORVÁTH (2009), S. 2. Der Begriff Wieselwort stammt ursprünglich aus dem englischen Raum ("weasel-word") und wurde in deutschsprachigen insbesondere von FRIEDRICH AUGUST VON HAYEK geprägt.

²⁴⁸ BARON (2001), S. 9.

²⁴⁹ FASSIN u.a. (2011), S. 426. Die Autoren befassen sich insbesondere mit der Abgrenzung des CSR-Konzeptes vom Konzept der Unternehmensethik.

herstellen.²⁵⁰ SOUREN & WAGNER bezeichnen CSR als fundamentales Element der Kategorie Nachhaltigkeit.²⁵¹ Für WELZEL beschreibt das CSR-Konzept den Grundstein zur Erreichung unternehmerischer Nachhaltigkeit.²⁵² DUBIELZIG stellt einen Bezug zu den Pflichten und Verantwortlichkeiten gegenüber den Stakeholdern eines Unternehmens her und ist so der Meinung, dass Unternehmen mit CSR den nachhaltigkeitsbezogenen Anforderungen begegnen können.²⁵³ Einen Zusammenhang mit dem Stakeholderkonzept stellt auch Vos her, die CSR als "*obligations or duties of an organization to a specific system of stakeholders*" definiert.²⁵⁴ Die OECD schließlich definiert CSR als "*business's contribution to sustainable development*".²⁵⁵ Dieser Interpretation zufolge überschneidet sich das CSR-Konzept direkt mit unternehmerischer Nachhaltigkeit, also mit dem, was Unternehmen zur Nachhaltigen Entwicklung beitragen sollen.²⁵⁶ Hieraus kann auch abgeleitet werden, dass die Unklarheiten, die mit dem CSR-Konzept verbunden sind, in direktem Zusammenhang mit den Unklarheiten stehen, die auch die Abgrenzung des Nachhaltigkeitsbegriffes betreffen.

Bei einer Annäherung an das CSR-Konzept geht es wie auch schon bei den zuvor thematisierten Konzepten um die "Business and Society" -Problematik,²⁵⁷ also die Frage, welche Verpflichtungen Unternehmen gegenüber der Gesellschaft haben.²⁵⁸ Diese Frage reicht wie wir wissen bis zu den Ursprüngen der Betriebswirtschaftslehre zurück, wurde unter der Konzeptbezeichnung *Corporate Social Responsibility* jedoch vorzugsweise in der englischsprachigen Literatur und hier besonders in den Vereinigten Staaten thematisiert. Dies hat sicherlich auch den Hintergrund, dass staatliche Instanzen in den USA weniger restriktiv in die Gesellschafts- und Marktgeschehnisse eingreifen als beispielsweise in Europa.²⁵⁹ BOWENS Beitrag "*Die Soziale Verantwortung des Unternehmers*" aus den 1950er Jahren, in welchem er das Konzept als "*obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of*

²⁵⁰ Vgl. MÜLLER u.a. (2009), S. 510; SCHALTEGGER & MÜLLER (2008), S. 18; CRANE & MATTEN (2004), S. 26. Eine engere Auslegung des CSR-Begriffs beinhaltet lediglich die soziale Dimension der Nachhaltigen Entwicklung, vgl. bspw. MORALI & SEARCY (2010), S. 4.

²⁵¹ Vgl. SOUREN & WAGNER (2010), S. 422.

²⁵² Vgl. WELZEL (2008), S. 72.

²⁵³ Vgl. DUBIELZIG (2008), S. 213.

²⁵⁴ Vos (2003), S. 142.

²⁵⁵ Vgl. OECD (2001), S. 13.

²⁵⁶ Vgl. WEBER (2008), S. 43.

²⁵⁷ Vgl. WELZEL (2008), S. 67.

²⁵⁸ Vgl. SCHERER & BUTZ (2010), S. 368.

²⁵⁹ Vgl. ROOS & HÜMMER (2009), S. I.

*our society*²⁶⁰ definiert, bildet den Ausgangspunkt der Debatte um CSR.²⁶¹ Seine Interpretation stellt das Unternehmen in den Dienst der Gesellschaft und steht somit in engem Zusammenhang mit der normativen Sichtweise des Stakeholderansatzes.²⁶²

CARROLL identifiziert bereits im Jahr 1999 mehr als zwei Dutzend weitere Auslegungen bzw. Definitionen des CSR-Konzeptes.²⁶³ Ein Großteil der Autoren versteht als *das* konstitutive Merkmal des CSR-Konzeptes, dass es Aktivitäten beinhaltet, welche über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen. So ist DAVIS der Meinung, *soziale Verantwortung beginne dort, wo das Gesetz ende*.²⁶⁴ Ähnlich sieht dies auch GODFREY: *"I define CSR as actions that are not required by law but appear to further some social good, and which extend beyond the explicit transactional interests of the firm"*.²⁶⁵ LOEW u.a interpretieren CSR hingegen so, dass es *compliance*, also die Einhaltung der Rechtsvorschriften, explizit einschließt.²⁶⁶ Abgesehen von dieser Wortmeldung hat sich – besonders in der deutschsprachigen Literatur – das Merkmal der *Freiwilligkeit* als *conditio sine qua non* für CSR Aktivitäten herauskristallisiert. So definiert die EU-KOMMISSION CSR als "Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren".²⁶⁷ Anhand dieser Definition lässt sich auch eine Abgrenzung des CSR-Begriffs vom Konzept des sog. *Corporate Citizenship* (CC) tätigen: Während CC sich vor allem auf wohlthätige Aktivitäten gegenüber der Gesellschaft wie beispielsweise Spenden bezieht, wird CSR tendenziell als Konzept verstanden, welches an den eigentlichen Geschäftstätigkeiten von Unternehmen anknüpft.²⁶⁸

Es ist allerdings zu beobachten, dass der Begriff der Freiwilligkeit sehr unklar verwendet wird. So wird das, was als *freiwillig* zu verstehen ist sowie jenes, was *über*

²⁶⁰ BOWEN (1953), S. 6.

²⁶¹ Vgl. CARROLL (1999), S. 269.

²⁶² Vgl. MÜLLER & HÜBSCHER (2008), S. 144.

²⁶³ Vgl. CARROLL (1999), insbesondere auch für eine entstehungsgeschichtliche Zusammenfassung des CSR-Konzeptes.

²⁶⁴ Vgl. DAVIS (1973), S. 313.

²⁶⁵ GODFREY (2007), S. 209.

²⁶⁶ Vgl. LOEW u.a. (2004).

²⁶⁷ EU-KOMMISSION (2001), S. 7.

²⁶⁸ Vgl. MATTEN & CRANE (2003), S. 112ff. Für verschiedene Verständnisse von Corporate Citizenship und eine Abgrenzung vom Begriff CSR vgl. auch WEBER (2008), WELZEL (2008).

das gesetzlich vorgeschriebene hinaus geht, oftmals synonym verstanden.²⁶⁹ Freiwilligkeit wird somit als juristische Freiwilligkeit ausgelegt. Nüchtern betrachtet ist jedoch nichts Freiwilliges daran zu erkennen, wenn (vermeintliche CSR-) Aktivitäten aufgrund des Drucks von Nichtregierungsorganisationen (NGOs) umgesetzt werden müssen.²⁷⁰ So stellen bei genauer Betrachtung Aussagen wie *"manche Unternehmen sind zu CSR gezwungen"*²⁷¹ oder *"aufgrund wachsenden Drucks können es sich Unternehmen nicht leisten, CSR keine Priorität einzuräumen"*²⁷² vor dem Hintergrund des Freiwilligkeitspostulats eine *contradictio in adiecto* dar. Ein Widerspruch zeigt sich schließlich auch dann, wenn die EUROPÄISCHE KOMMISSION der Meinung ist, Unternehmen würden freiwillig CSR praktizieren, "weil sie der Auffassung sind, dass es ihrem langfristigen Interesse dient".²⁷³ Schafft eine Maßnahme nämlich unternehmerischen Mehrwert, so stellt sie nichts anderes als eine ökonomische Notwendigkeit dar. Man könnte analog auch jeder Sponsoringaktivität das Attribut der Freiwilligkeit anheften, um diese in einem besseren Licht erscheinen zu lassen.

Wie weit sich die CSR-Debatte von dem entfernt hat, was sich mit ökonomischem Sachverstand umschreiben lässt, kann beispielhaft an einer Aussage URSULA VON DER LEYENS aufgezeigt werden. Die Bundesarbeitsministerin ist "beeindruckt, wie viele Unternehmen sich schon heute freiwillig und über das gesetzlich geforderte hinaus engagieren – [...] für energieeffizientes Wirtschaften".²⁷⁴ Was jedoch hat es mit "Engagement" geschweige denn mit "Freiwilligkeit" zu tun, wenn Unternehmen versucht sind, ihre Energiekosten zu senken? Ohnehin mutet die Forderung der Politik nach freiwilligen unternehmerischen Mehrleistungen geradezu grotesk an, wenn man sich vor Augen führt, dass die öffentliche Hand in Deutschland beim Einbezug sozialer Kriterien zu den Schlusslichtern im EU-Vergleich zählt.²⁷⁵

BARON ist im Kontext der Diskussion um die Frage der Freiwilligkeit der Meinung, dass das Motiv hinter einer Handlung das entscheidende Kriterium dafür darstellt, ob

²⁶⁹ Vgl. z.B. SCHALTEGGER & MÜLLER (2008), S. 25: "CSR bezieht sich im Kern damit auf freiwillige Aktivitäten von Unternehmen. CSR umfasst gesellschaftsorientierte Unternehmensaktivitäten, die über die Einhaltung von Gesetzen hinausgehen".

²⁷⁰ Vgl. HEIDENREICH, zitiert aus SYWOTTEK (2004), S. 67.

²⁷¹ Vgl. SYWOTTEK (2004), S. 68.

²⁷² Vgl. PORTER & KRAMER (2007), S. 16.

²⁷³ EU-KOMMISSION (2002), S. 6.

²⁷⁴ URSULA VON DER LEYEN, zitiert aus WINTER (2011), S. 23.

²⁷⁵ Vgl. LUDWIG (2011), S. 78. In diesem Zusammenhang ist auch LÜBKES Aussage interessant: "Es ist bedauerlich, dass der Bund das Ziel des sozial verantwortlichen Handelns der öffentlichen Hand immer noch nicht als selbst gesetzte Aufgabe versteht, sondern nur auf Vorgaben aus Brüssel reagiert" (LÜBKE, zitiert aus LUDWIG, 2011, S. 78).

eine Aktivität unter der Bezeichnung *Corporate Social Responsibility* firmieren kann oder nicht. Daher bezeichnet er alle Aktivitäten, die dem Gewinnziel dienen, als "*strategisches CSR*". Er ist gleichzeitig der Auffassung, dass strategisches CSR mit sozialer Verantwortung nicht zu vereinbaren ist.²⁷⁶ McWILLIAMS u.a. fügen hinzu, dass strategische CSR-Aktivitäten auch der Gesellschaft helfen bzw. dass ethisch Wünschenswertes mit ökonomisch Vorteilhaftem zusammenfallen kann.²⁷⁷ Dies ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass das *Motiv* solcher Aktivitäten letzten Endes dem Gewinnziel des Unternehmers zugeschrieben werden muss.²⁷⁸ Auch MANNE & WALLICH trennen echte CSR-Aktivitäten strikt von denjenigen Aktivitäten, welche dem Gewinnziel dienen: "*To qualify as socially responsible corporate action, a business expenditure or activity must be one for which the marginal returns to the corporation are less than the returns available from some other expenditure, must be purely voluntary, and must be an actual corporate expenditure rather than a conduit for individual largesse*".²⁷⁹ Dies stellt bei genauer Betrachtung jedoch nichts anderes als den Aufruf zur Verfolgung eines *ökonomisch suboptimalen Plans* dar.

CARROLL fokussiert bei seiner Definition stärker auf den Verantwortungsbegriff. So erarbeitet er mit der sog. CSR-Pyramide ein Konzept, welches unternehmerische Verantwortung in vier verschiedene Bereiche unterteilt: *Ökonomische Verantwortung, gesetzliche Verantwortung, ethische Verantwortung* sowie *philanthropische Verantwortung* (vgl. Abbildung 2-2, nächste Seite).

Diese Sichtweise wurde in verschiedenen Arbeiten aufgegriffen. Beispielsweise definieren JOYNER & PAYNE CSR als "*categories or levels of economic, legal, ethical and discretionary activities of a business entity as adopted to the values and expectations of society*".²⁸⁰

²⁷⁶ Vgl. BARON (2001), S. 9, S. 12.

²⁷⁷ Vgl. McWILLIAMS u.a. (2005), S. 13; BESCHORNER (2005), S. 41.

²⁷⁸ Vgl. McWILLIAMS u.a. (2005), S. 13.

²⁷⁹ MANNE & WALLICH (1972), S. 4-6, zitiert aus CARROLL (1999), S. 276. CARROLL wendet in diesem Zusammenhang ein, dass es in der Praxis schwer sein dürfte, Aktivitäten diesbezüglich klar voneinander zu unterscheiden. Dieses Abgrenzungsproblem scheint umso mehr gültig, als Unternehmen unter dem Schleier freiwilliger Verantwortung zunehmend versucht sind, sich der Regulierung durch die Politik zu entziehen (vgl. Koch, 2008, S. 100).

²⁸⁰ JOYNER & PAYNE (2002), S. 300.

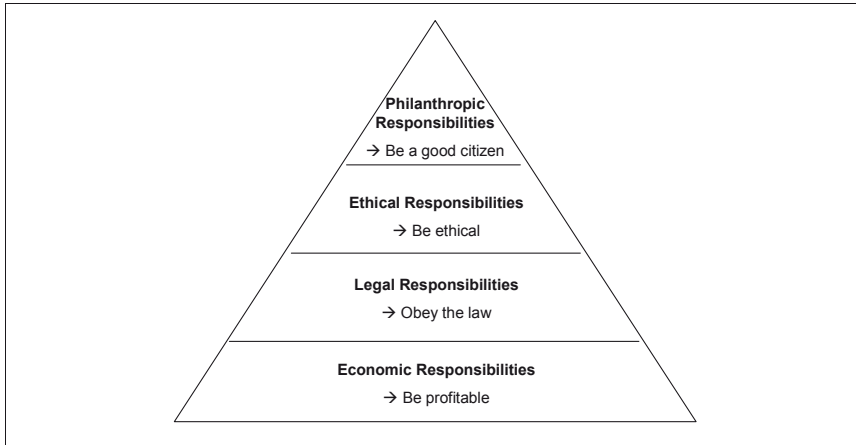


Abbildung 2-2: Die Pyramide der Corporate Social Responsibility.²⁸¹

Der Verantwortungsbegriff selbst ist ein hoch komplexes Konstrukt.²⁸² Er lässt sich wie folgt definieren: "Jemand – Verantwortungssubjekt: Personen, Korporationen – ist für etwas – Handlungen, Handlungsfolge, Zustände, Aufgaben usw. – gegenüber einem Adressaten, vor einer Sanktions-, Urteilsinstanz, in Bezug auf ein normatives Kriterium, im Rahmen eines Verantwortungs-, Handlungsbereichs verantwortlich".²⁸³ Die Frage, ob Unternehmen als Verantwortungssubjekte überhaupt Verantwortung im eigentlichen Sinne übernehmen können, wurde insbesondere im Bereich der Wirtschaftsphilosophie aufgegriffen. So argumentiert AßLÄNDER, dass Unternehmen nicht als vollwertige Verantwortungssubjekte angesehen werden können, weil sie nicht in der Lage sind, sich für ihre Handlungen verantwortlich zu fühlen.²⁸⁴ In dieselbe Richtung argumentiert FRIEDMAN in seinem viel diskutierten und prominenten Beitrag: "*Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but 'business' as a whole cannot be said to have responsibilities*".²⁸⁵ Diese Sichtweise wurde von einer Vielzahl von Autoren kritisch hinterfragt.²⁸⁶ So halten beispielsweise LOGSDON & WOOD dagegen, dass Unternehmen ein Teil der Gesellschaft seien. Demnach könnten ihnen ebenso wie

²⁸¹ Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an CARROLL (1991), S. 42. Später schlug CARROLL gemeinsam mit SCHWARTZ ein Schnittmengenmodell (Venn-Diagramm) mit lediglich drei Dimensionen (*economic, legal, ethical*) vor (vgl. SCHWARTZ & CARROLL, 2003, S. 519).

²⁸² Vgl. HORVÁTH (2009), S. 10.

²⁸³ LENK & MARING (2004), S. 1558.

²⁸⁴ Vgl. AßLÄNDER (2006), S. 25.

²⁸⁵ FRIEDMAN (1970), S. 32.

²⁸⁶ Vgl. z.B. MULLIGAN (1986); MCALEER (2003).

jedem anderen Akteur gewisse Rechte sowie Pflichten zugeschrieben werden.²⁸⁷ Diese Grundsatzdiskussion soll hier nicht weiter vertieft werden, da es für die vorliegenden Zwecke weniger darauf ankommt, ob Unternehmen *überhaupt* Verantwortung zugeschrieben werden kann. Wichtiger ist an dieser Stelle, *weshalb* Unternehmen Verantwortung für etwas übernehmen sollten.

Nach CARROLLS Verständnis bildet die ökonomische Verantwortung das Fundament unternehmerischer Verantwortung. Unternehmen seien die wichtigste ökonomische Instanz der Gesellschaft und hätten daher eine Verantwortung, diejenigen Güter zu produzieren, die die Gesellschaft benötigt.²⁸⁸ FRIEDMAN zieht jenseits dieser Verantwortung die Grenze und kommt schließlich zu dem Fazit, dass die *einzig*e unternehmerische Verantwortung darin liege, Gewinn zu erzielen.²⁸⁹ Wieso aber spricht FRIEDMAN beim Gewinnziel überhaupt von unternehmerischer Verantwortung? Dies hat den einfachen Hintergrund, dass in FRIEDMANS Beispiel nicht von einem eigentümergeführten Unternehmen die Rede ist. FRIEDMANS ökonomische "Verantwortung" ergibt sich vielmehr *aus Sicht des Management* gegenüber den Unternehmenseigentümern. Es handelt sich letztlich um ein Agency Problem, welches der besonderen Situation geschuldet ist, dass der Eigentümer im Fallbeispiel FRIEDMANS keine Managemententscheidungen trifft.

Aus Sicht des Eigentümers – und nur hierauf kommt es letztlich an – muss eine Verantwortung, Güter zu produzieren,²⁹⁰ abgelehnt werden. Unternehmen produzieren Güter, um diese gewinnbringend abzusetzen. Nicht *der Güterproduktion wegen* und schon gar nicht aus einer Verantwortung heraus. Es ist nur schwer nachzuvollziehen, wie ein Unternehmen dafür verantwortlich sein soll, wenn es sich beispielsweise dazu entscheidet, *überhaupt nicht* am Marktgeschehen teilzunehmen. Es zeigt sich einmal mehr, dass in der Diskussion um die unternehmerischen Verpflichtungen gegenüber der Gesellschaft von falschen Prämissen hinsichtlich des Zwecks der Unternehmung ausgegangen wird.²⁹¹ Später hat CARROLL seine Ausführungen übrigens relativiert, indem er einräumt: "*we acknowledged that not everyone sees the econom-*

²⁸⁷ Vgl. LOGSDON & WOOD (2002), S. 158.

²⁸⁸ Vgl. CARROLL (1979), S. 500.

²⁸⁹ "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits" (vgl. FRIEDMAN, 1970, S. 32).

²⁹⁰ Vgl. CARROLL (1979), S. 500.

²⁹¹ Vgl. Abschnitt 2.2.1. In diesem Zusammenhang stellt es sich auch als fraglich dar, ob eine tri-sector Partnerschaft zwischen Politik, Gesellschaft und Wirtschaft, wie sie WARHURST (2001) skizziert, mit dem Unternehmensbild zu vereinbaren ist, welches sich aus der sozialen Marktwirtschaft ergibt.

ic responsibility as a part of social responsibility but rather considers it something business firms do for themselves".²⁹² Die konzeptionelle Unklarheit, die mit dem Verständnis einer "ökonomischen Verantwortung" der Unternehmen verbunden ist, steht in engem Bezug zur oben geführten Unsicherheit bezüglich "ökonomischer Nachhaltigkeit von Unternehmen".

Und wie sieht es mit der ethischen Verantwortung von Unternehmen aus? Ebenso wie es pure Ansichtssache ist, ob Privatpersonen ihr Eigentum für einen guten Zweck spenden sollen, verhält sich dies auch mit der moralischen Verpflichtung von Unternehmen. MCALEER zieht das Miteinander zwischen Individuen als vermeintliches Argument heran: *"Imagine a person who considers only her own interests when deliberating about what to do. This person recognizes that actions affect others [...] but she considers the effects of her actions on others only when they can affect her interests. [...] such a person falls well below the minimal level of moral decency"*.²⁹³ Die Schlussfolgerungen der Ausführungen MCALEERS sind nicht stringent. Sie zielen letztlich auf die Grundsatzfrage ab, weshalb sich Individuen an ethische Gesellschaftsnormen halten sollen. Aus Sicht der Evolutionsbiologie ebenso wie der Neurowissenschaften wird mittlerweile angenommen, dass ethisch konformes individuelles Verhalten vor allem einem dient, nämlich dem eigenen Interesse.

Es ist ein Leichtes, diese Metapher auf die Wirtschaftswelt zu übertragen. FRIEDMAN wird meines Erachtens falsch verstanden, wenn er für seine Meinung kritisiert wird, gemäß der moralische Überlegungen bei Unternehmensentscheidungen außen vor zu lassen sind. Für Unternehmen sind Fragen der Konformität mit gesellschaftlichen Normen von höchstem Interesse. Aber nicht, weil Unternehmen hieran ein altruistisches Interesse haben, sondern weil diese im Kontext der Legitimierung ihres Handelns oder zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen²⁹⁴ von höchster Wichtigkeit sind.

Ich möchte an dieser Stelle GREENFIELD zitieren, der die interessante Frage stellt, wer entscheiden sollte, was genau unter CSR zu verstehen ist.²⁹⁵ Zur Beantwortung dieser Frage möchte ich wieder auf den Motivaspert zurückkommen. Meinen wir mit CSR solche Aktivitäten, die tatsächlich jenseits jeglichem ökonomischem Kalkül an-

²⁹² CARROLL (1999), S. 287.

²⁹³ Vgl. MCALEER (2003), S. 450.

²⁹⁴ Auf den Begriff der Wettbewerbsvorteile komme ich noch an späterer Stelle zu sprechen.

²⁹⁵ Vgl. GREENFIELD (2004), S. 22.

zusiedeln sind, dann wird es aufgrund der Normativität schwer fallen, eine wissenschaftlich stringente Handlungsempfehlung zu leisten. In erster Linie entscheiden die Unternehmen dann selbst, wie verantwortlich sie sich fühlen und welche Aktivitäten sie durchführen möchten.²⁹⁶ Über diesen tatsächlich völlig freiwilligen Bereich lassen sich keinerlei wissenschaftliche Aussagen tätigen – so begrüßenswert diese Aktivitäten aus ethischer Sicht auch sein mögen.

Die Betriebswirtschaftslehre kann über "CSR" nur Aussagen tätigen, wenn dieses Konzept als "Business Case" angelegt und thematisiert wird.²⁹⁷ Dies bedeutet ein klares Bekenntnis zum privatwirtschaftlichen Gewinnziel und eine konsequente instrumentalistische Interpretation und Umsetzung entsprechender Aktivitäten – ohne offene oder auch versteckte Normativität.²⁹⁸ Die meisten Autoren lassen diese letzte Konsequenz leider vermissen.²⁹⁹ Es geht nach unserem Verständnis bei CSR also um alle juristisch freiwilligen, über die gesetzliche Norm hinausgehenden Aktivitäten, welche soziale Belange und Umweltbelange in die Geschäftstätigkeit integrieren mit dem Ziel, den Unternehmensgewinn zu sichern bzw. zu steigern. Um es mit den Worten von OULTON & HANCOCK zu umschreiben: "*There is no corporate social responsibility in losing money*".³⁰⁰

2.3 Zwischenfazit zum unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement

In Abschnitt 2.1 habe ich das Konzept der Nachhaltigen Entwicklung als *gesellschaftliches* Leitbild definiert. In Abschnitt 2.2 wurde dann im Rahmen eines kurzen historischen Abrisses zunächst auf den Ausgangspunkt unternehmerischer Aktivitäten im marktwirtschaftlichen System hingewiesen – das erwerbswirtschaftliche Prinzip. Sodann wurden zwei mögliche Ansatzpunkte für einen Einbezug von Nachhaltigkeit in die Betriebswirtschaft analysiert: Das Verständnis von Nachhaltigkeit als *rationales Konzept* unternehmerischer Entscheidungen einerseits sowie andererseits die Idee,

²⁹⁶ Vgl. KOCH (2008), S. 98.

²⁹⁷ Vgl. SCHERER & PICOT (2008), S. 5, S. 7.

²⁹⁸ Diese instrumentalistische Auffassung von CSR vertreten beispielsweise HANSEN & SCHRADER (2005) oder auch JONES (1995).

²⁹⁹ So z.B. HORVÁTH (2009), welcher aufgrund der Normativität vieler CSR-Beiträge zwar ein "außerordentliches Störgefühl" empfindet, im selben Beitrag jedoch dazu aufruft, bei der Formulierung von CSR-Zielen "auf philosophische, religiöse Argumentationsmuster" zurückzugreifen. In diesem Zusammenhang ist bspw. auch SHRIVASTAVA zu nennen, welcher "social benefits" zu den Implikationen für das strategische Management zählt (vgl. SHRIVASTAVA, 1995, S. 195f.).

³⁰⁰ Vgl. OULTON & HANCOCK (2004), S. 46.

unternehmerische Nachhaltigkeit als *Beitrag des Unternehmens zur Nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft* zu verstehen.

Weshalb Nachhaltigkeit nicht als rationales Konzept für unternehmerische Entscheidungen herangezogen werden darf, habe ich in Abschnitt 2.2.2 dargelegt. Hier hat sich insbesondere gezeigt, dass ein Verständnis von unternehmerischer Nachhaltigkeit, welches sich an der Substanzerhaltung des Unternehmens orientiert, ökonomisch irrational sein kann und daher nicht Ziel bezogen ist.

Auch die unternehmerischen Möglichkeiten für einen *Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung* sind begrenzt (vgl. Abschnitt 2.2.3). Sie beschränken sich, wie die Ausführungen zu den drei soeben diskutierten konzeptionellen Ansätzen – dem *Triple-Bottom-Line Paradigma*, dem *Stakeholderansatz* sowie dem Konzept der *Corporate Social Responsibility* – gezeigt haben, auf solche Aktivitäten, die dem unternehmerischen Handlungsspielraum im marktwirtschaftlichen System, wie er in Abschnitt 2.2.1 skizziert wurde, nicht zuwider laufen. Privatwirtschaftlich agierende Unternehmen können nur soviel zur Nachhaltigen Entwicklung beitragen, wie es im Rahmen ihrer Teilnahme am Marktgeschehen durch ihre Gewinnerzielungsabsicht ohnehin sichergestellt ist. Eine Gleichstellung von gesellschaftlichen Nachhaltigkeitszielen, wie sie etwa das Triple-Bottom-Line Paradigma fordert, ist ebenso wie eine normativ zu verstehende Stakeholdertheorie, welche den Unternehmenszweck in der Befriedigung von Stakeholderinteressen sieht, abzulehnen.

Natürlich ist es jedem Unternehmer selbst überlassen, seinen Profit "dem sozialen Interesse [zu] opfern"³⁰¹ oder die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft als oberste Handlungsmaxime festzulegen, selbst wenn dies dem Gewinnziel entgegensteht. Die betriebswirtschaftliche Forschung sollte aber nicht den Fehler machen, solcherlei Handlungen zu empfehlen. Die von BALDERJAHN vertretene Auffassung, Unternehmen seien "*Parasiten*", sofern sie sich in Wettbewerbssituationen opportunistisch verhalten und ihren finanziellen Erfolg zu Lasten von Umwelt und Gesellschaft maximieren wollen,³⁰² ist nur eines von vielen Beispielen dafür, wie weit die Diskussion um Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaft mittlerweile vom wissenschaft-

³⁰¹ PENNEKAMP (2011), S. 18.

³⁰² Vgl. BALDERJAHN (2004), S. 66. Der Begriff des *Parasiten* stammt ursprünglich aus einem Konzept von SCHMIDPETER (2002, S. 84). Dies wird von BALDERJAHN aber vergleichsweise unkritisch übernommen. Beispielsweise wäre der Hinweis angebracht, dass es sich bei der Opportunismusannahme um eine der Grundannahmen der *Neuen Institutionenökonomie* handelt. BALDERJAHN ist wohlgerne Professor der *Betriebswirtschaftslehre* in Potsdam.

lich Vertretbaren ins Ideologische abgedriftet ist. So sympathisch normative Handlungsansätze oftmals sind, so wenig überzeugend sind sie für gemeinhin im Kontext der unternehmerischen und marktlichen Realität.³⁰³ Wenn, wie BURSCHEL u.a. ausführen, unter einer *nachhaltigen Unternehmung* die Vorstellung eines Unternehmens-typus gemeint ist, in welchem sich die Bemühungen für eine Nachhaltige Entwicklung fokussieren,³⁰⁴ dann kann dies nicht den Typus der privatwirtschaftlichen Unternehmung betreffen, von der in dieser Arbeit die Rede ist.

Den Betriebswirt interessiert in erster Linie die Frage, inwieweit zwischen seinen einzelwirtschaftlichen Zielen und den Zielen der Nachhaltigen Entwicklung, wie sie durch CSR-Aktivitäten und die Befriedigung von Stakeholderbedürfnissen verfolgt werden können, komplementäre Beziehungen bestehen bzw. hergestellt werden können.³⁰⁵ Natürlich bedeutet dies, dass sämtliche Nachhaltigkeitsaktivitäten bzw. sämtliche Wertbeiträge der einzelnen Stakeholder in betriebliche Rechengrößen umwandelbar sein müssen.³⁰⁶ Dies stellt uns im Falle des Beispiels der Forstwirtschaft aus Abschnitt 2.2.2 nicht vor Probleme. In der Praxis ist dieser Aspekt jedoch mit größten Schwierigkeiten verbunden. Es leuchtet unmittelbar ein, dass der Einbezug solcher Größen in die Entscheidungsstruktur der Unternehmen die Komplexität und den Zeitaufwand des Entscheidungsprozesses deutlich erhöht.³⁰⁷ Trotz dieser Problematik darf jedoch kein Zweifel hinsichtlich der ökonomischen Zielstruktur des Unternehmens bestehen. WAGNER warnt in diesem Zusammenhang: "Je schwieriger die Quantifizierung der Einkommenseffekte von Handlungsalternativen ist, als um so weniger dringlich wird die Notwendigkeit des Nachdenkens über die gedankliche Ordnung finanzieller Ziele empfunden".³⁰⁸ Auch DUBIELZIG stellt in diesem Zusammenhang fest, dass in der Literatur oftmals Kriterien für die Messung des Unternehmenserfolgs angenommen werden, ohne dass jeweils eine schlüssige Logik für deren Auswahl geliefert wird.³⁰⁹ Die vorliegende Arbeit möchte sich diesem Trend nicht beugen.

³⁰³ Vgl. SCHALTEGGER & MÜLLER (2008), S. 23.

³⁰⁴ Vgl. BURSCHEL u.a. (2004), S. 268.

³⁰⁵ Vgl. HORVÁTH (2009), S. 18.

³⁰⁶ Man spricht hier von sog. Ponderabilien.

³⁰⁷ Vgl. CARROLL (1991), S. 44. Die Messbarkeit von Erfolgswirkungen stellt allerdings eine allseits bekannte Problematik dar, insbesondere im Bereich der Wirksamkeit von Marketinginstrumenten. So ist es beispielsweise ein beinahe auswegloses Ansinnen, den Erfolgsbeitrag einer Sponsoringmaßnahme verlässlich quantitativ messen zu wollen.

³⁰⁸ WAGNER (1997), S. 487.

³⁰⁹ Vgl. DUBIELZIG (2008), S. 215.

Die Tatsache, dass nicht auszuschließen ist, dass Sozialverträglichkeit³¹⁰ für das Gewinnstreben des Unternehmens notwendig bzw. vorteilhaft ist,³¹¹ bildet die Grundlage dafür, dass sich der Unternehmer mit den gesellschaftlichen Bedürfnissen und Normen auseinandersetzen muss. Kann jedoch keine Wirkung sozialer Themen festgestellt werden, so ist ein Management sozialer Themen nicht angezeigt.³¹² Alles andere bezeichnen HAMPRECHT & CORSTEN zu Recht als "ökonomische Wertvernichtung".³¹³

Diese Überlegungen werfen die Frage auf, *wann* Sozialverträglichkeit ökonomisch notwendig bzw. vorteilhaft ist und über welche Mechanismen soziale Nachhaltigkeit auf den Unternehmenserfolg wirkt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll diese Frage mit dem speziellen Fokus auf das Beschaffungsmanagement bzw. die Lieferantenauswahl bearbeitet und beantwortet werden. Es ist daher von Nöten, dass wir uns im folgenden Abschnitt 3 zunächst mit den Grundzusammenhängen dieser Unternehmensfunktion vertraut machen. Außerdem geht es in Abschnitt 3 um die Frage des "was": Was genau kann darunter verstanden werden, eine Lieferantenauswahl für Nachhaltigkeitskriterien durchzuführen. Erst wenn diese Frage eingehend beantwortet ist, möchte ich mich in Kapitel 4 mit der Frage des "wann" bzw. des "warum" beschäftigen.

³¹⁰ Unter dem Begriff *Sozialverträglichkeit* soll unternehmerisches Handeln verstanden werden, welches mit den Anforderungen der sozialen Nachhaltigkeit zu vereinbaren ist.

³¹¹ Die genauen Wirkungszusammenhänge werden in Abschnitt 4 thematisiert.

³¹² Vgl. DUBIELZIG (2008), S. 222.

³¹³ Vgl. HAMPRECHT & CORSTEN (2008), S. 84.

3 Lieferantenmanagement und soziale Nachhaltigkeit: Eine Annäherung

Während in Kapitel 2 noch pauschal von *unternehmerischer sozialer Nachhaltigkeit* die Rede war, soll bis zum Ende dieses Abschnittes ein dezidiertes Verständnis dessen vermittelt werden, was inhaltlich unter einer Lieferantenauswahl nach Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit zu verstehen ist. Das vorliegende Kapitel hat demnach zum Ziel, den Betrachtungsausschnitt sukzessive auf die spezifische Fragestellung der Arbeit einzugrenzen. Die Lieferantenauswahl stellt eine strategische Teilentcheidung des Lieferantenmanagement dar. Strategische Aspekte des Lieferantenmanagement sind ein wichtiger Bestandteil der Beschaffungsstrategie.³¹⁴ Es bietet sich daher an, mit einigen begrifflichen sowie konzeptionellen Grundlagen zur Beschaffung – mit Schwerpunkt auf dem strategischen Beschaffungsmanagement – zu beginnen. Diese sind sowohl für das Verständnis der Lieferantenauswahl, als auch für den weiteren Fortgang der Arbeit von elementarer Wichtigkeit. Im Anschluss hieran möchte ich auf die grundsätzliche Relevanz der Beschaffung für Nachhaltigkeitsprobleme eingehen und einen Literaturüberblick zum *state-of-the-art* des nachhaltigen Beschaffungsmanagement präsentieren. Im dritten Teilabschnitt dieses Kapitels werde ich schließlich auf die Lieferantenauswahl zu sprechen kommen, wobei der Fokus – neben einer *Einordnung* der Lieferantenauswahl in das Lieferantenmanagement sowie einer Darstellung des Lieferantenauswahlprozesses – auf einer Auseinandersetzung mit der Lieferantenauswahl nach *Nachhaltigkeitskriterien* liegt. Ein Zwischenfazit fasst das Kapitel 3 zusammen.

3.1 Grundlagen zum strategischen Beschaffungsmanagement

3.1.1 Begriff, Ziele und strategische Relevanz der Beschaffung

Um Wertschöpfung erbringen zu können, müssen sich Unternehmen mit den hierfür benötigten Inputfaktoren *versorgen*.³¹⁵ Das Versorgungssystem als unternehmerisches Subsystem markiert die Schnittstelle des Unternehmens zum Beschaffungsmarkt. Den Kernbereich des Versorgungsmanagement (englischsprachig: "Supply

³¹⁴ Vgl. ARNOLD (2007), S. 43.

³¹⁵ Vgl. LARGE (2009), S. 2.

Management") stellt die *Beschaffung* dar.³¹⁶ Sie umfasst nach ARNOLD alle unternehmens- und/oder marktbezogenen Tätigkeiten, "die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen."³¹⁷ Ähnliche Definitionen stammen von GROCHLA & KUBICEK,³¹⁸ LARGE,³¹⁹ sowie für den englischsprachigen Raum z.B. VAN WEELE.³²⁰ Die Beschaffung hat funktionalen Charakter³²¹ und kann daher als betriebliche Grundfunktion aufgefasst werden.³²² Im Fokus der Beschaffung steht die Erlangung der Verfügungsgewalt über die benötigten Einsatzgüter.³²³ Als Einsatzgüter und demnach als *zu beschaffende Objekte* bzw. *Beschaffungsobjekte* können prinzipiell *Sachgüter, Rechte, Dienstleistungen, Personal, Informationen* sowie *Kapital* in Betracht kommen.³²⁴ LARGE schlägt eine Unterteilung in fünf Beschaffungsobjekthauptgruppen vor: *Produktionsmaterial, Betriebsstoffe, Investitionsgüter, Dienstleistungen und Handelswaren*.³²⁵ Hierbei handelt es sich um einen Katalog für Industrieunternehmen, so dass Produktiv- bzw. Sachgüter verstärkt berücksichtigt werden. Personal und Kapital sind beispielsweise ausgeklammert. Auch wenn die Beschaffung die Funktion hat, die Versorgung des Unternehmens mit grundsätzlich allen benötigten Objekten sicherzustellen (Verständnis einer *umfassenden* Beschaffung³²⁶), hat sich in der akademischen Literatur ein Fokus auf *Sachgüter* herauskristallisiert. Dies ist auch der Tatsache geschuldet, dass in der betrieblichen Praxis die Beschaffung von Personal und Finanzkapital von Personal- und Finanzverantwortlichen durchgeführt wird.³²⁷

Innerhalb des Versorgungsmanagement ist die Beschaffung von den Bereichen *Logistik* sowie *Materialwirtschaft* abzugrenzen. Die Logistik umfasst Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, den gesamten Material- und Informationsfluss zwischen und innerhalb von Unternehmen zu gestalten, wenn Güter durch Lagerhaltung, Transport oder sonstige Umschlagsvorgänge räumlich-zeitlichen Veränderungen unterzogen

³¹⁶ Vgl. ARNOLD (1997), S. 1f.

³¹⁷ Vgl. ARNOLD (1997), S. 3.

³¹⁸ Vgl. GROCHLA & KUBICEK (1976), S. 258f.

³¹⁹ Vgl. LARGE (2009), S. 25.

³²⁰ Vgl. VAN WEELE (2004), S. 14.

³²¹ Vgl. ARNOLD (1982), S. 9.

³²² Vgl. z.B. HÖRSCHGEN (1987, S. 29), welcher *Beschaffung, Produktion* und *Absatz* zu den Grundfunktionsbereichen von Unternehmen zählt.

³²³ Vgl. ARNOLD & EISIG (2000), S. 123.

³²⁴ Vgl. ARNOLD (1997), S. 3.

³²⁵ Vgl. LARGE (2009), S. 8.

³²⁶ Vgl. GROCHLA & SCHÖNBOHM (1980), S. 22.

³²⁷ Vgl. auch KAUFMANN (2002), S. 13.

werden müssen.³²⁸ Materialwirtschaft ist auf Material beschränkt (Objektbezug) und umfasst die physische Versorgung am Arbeitsort. Es geht also um den Transport sowie die Lagerung und Bereitstellung von für die Produktion notwendigen Verbrauchsfaktoren *innerhalb* eines Unternehmens.³²⁹ ARNOLD fasst die drei Bereiche *Beschaffung*, *Logistik* sowie *Materialwirtschaft* zum Versorgungssystem zusammen, welches in Abbildung 3-1 dargestellt ist.³³⁰

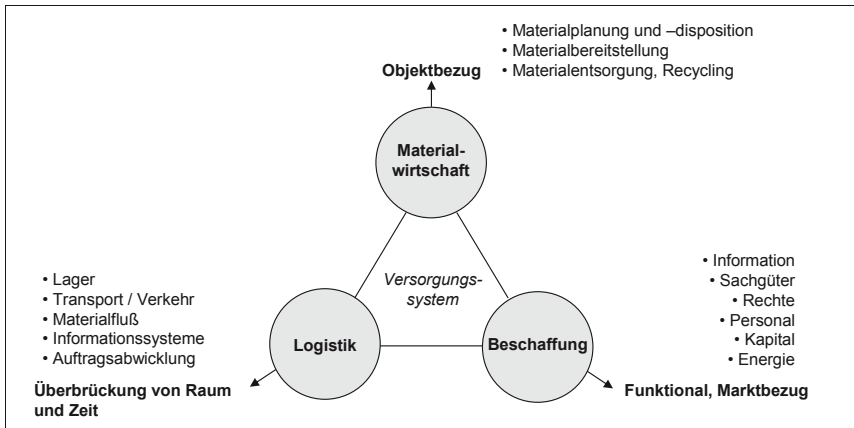


Abbildung 3-1: Einordnung der Beschaffung in das Versorgungsmanagement.³³¹

Als betriebswirtschaftliche Funktion weist die Beschaffung zwar eine lange Historie auf,³³² sie wurde lange Zeit jedoch als reine Hilfsfunktion anderer Unternehmensbereiche angesehen.³³³ Vor dem Hintergrund eines sich verschärfenden Wettbewerbsdrucks und immer rasanteren Umweltveränderungen, die nicht zuletzt auf Globalisierungstendenzen zurückzuführen sind, ist es für Unternehmen zunehmend wichtiger geworden, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die Konzentration auf Kernkompetenzen bringt eine Abnahme der Fertigungstiefe, also eine Abnahme der Eigenfertigung in Relation zur gesamten Fertigung, mit sich. Nicht unbeachtliche Teile der Wertschöpfung werden also ausgelagert bzw. von Lieferanten

³²⁸ Vgl. WEIGAND (1998), S. 6; vgl. auch ARNOLDS u.a. (2010), S. 4.

³²⁹ Vgl. JOCHEN (2006), S. 50.

³³⁰ Diese Systematisierung ist hilfreich, da in der akademischen Literatur ebenso wie in der Praxis Begriffe im Bereich der Versorgungsfunktion oftmals sehr unbedarft und uneinheitlich verwendet werden.

³³¹ Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an ARNOLD (1997), S. 9.

³³² Vgl. GEIST (Hrsg., 1971, S. XIII), der u.a auf den Beitrag von SANDIG (1935), außerdem auf NICKLISCH, SCHÄR, FINDEISEN und andere verweist.

³³³ Vgl. ARNOLD (1996), Sp. 1861.

extern beschafft.³³⁴ Führt man sich den Material- und Zukaufanteil vor Augen, der mittlerweile oftmals zwischen 50% und 70% liegt, dann ist die strategische Bedeutung der Beschaffung offensichtlich.³³⁵ Die Beschaffung ist vor diesem Hintergrund aus dem Schatten anderer Funktionsbereiche herausgetreten. Das ihr lange Zeit anhaftende Prädikat des "dispositiven Erfüllungsgehilfen"³³⁶ hat sie mittlerweile abgelegt. KAUFMANN fasst die wichtigsten Meilensteine dieser als *Evolution der Beschaffung* bezeichneten Entwicklung zusammen.³³⁷ PECHEK spricht von einem *unbestreitbaren Paradigmenwechsel*. Aus der operativen Funktion des "Beschaffens und Bereitstellens" wurde so die gewinn- und wettbewerbsentscheidende Unternehmensfunktion des "Zukunft Sicherns".³³⁸ Auch in der Praxis wird die strategische Relevanz der Beschaffung mittlerweile erkannt und akzeptiert.³³⁹

Für das Handlungsfeld operativer Tätigkeiten der Beschaffung, bspw. die *Einkaufsabwicklung* oder die *Bedarfs- und Bestellplanung*, wird oftmals der Begriff des *Einkaufs* verwendet – vor allem in der Praxis.³⁴⁰ Im Vordergrund steht hierbei das "Materialwirtschaftliche Optimum", auch bekannt als "4R", also benötigtes Material *zeitgerecht* in der *erforderlichen Menge und Qualität*³⁴¹, am *richtigen Ort* und zu den *günstigsten Kosten* bereitzustellen.³⁴²

Ziele und Aufgaben des *strategischen* Beschaffungsmanagement leiten sich aus den Zielen des *strategischen Management* ab. BEA & HAAS verstehen unter einer *Strategie* alle Maßnahmen, die den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern sollen.³⁴³ Neben dieser erfolgspotentialorientierten Perspektive zeichnen sich strategische Handlungen durch eine Integrationsperspektive aus, da strategische Entschei-

³³⁴ ebenda

³³⁵ Vgl. PECHEK (2003), S. 23.

³³⁶ Vgl. KOPLIN (2006), S. 68.

³³⁷ Vgl. KAUFMANN (2002), insbesondere den Abschnitt "1.1 Evolution of Purchasing and Supply Management in German Speaking Countries and in English Speaking Countries", S. 5-9.

³³⁸ Vgl. PECHEK (2003), S. 23. An der strategischen Relevanz der Beschaffung gibt es allerdings auch Zweifel, die insbesondere von RAMSAY geäußert wurden, vgl. z.B. RAMSAY (2001). Diese stützen sich auf die Überlegung, dass Tätigkeiten nicht von strategischer Relevanz sein können, die wegen fehlendem Bezug zu eigenen Kernkompetenzen ausgelagert wurden. Diese Auffassung wird allerdings durch die Argumente von COX relativiert (vgl. COX, 2003, S. 81ff., insbes. Abschnitt 1.2).

³³⁹ Vgl. HEB (2008), S. 20.

³⁴⁰ Vgl. ARNOLDS u.a. (2010), S. 2. Allerdings werden die Begriffe *Einkauf* und *Beschaffung* leider immer noch zu oft synonym verwendet.

³⁴¹ Der Begriff der *Qualität* bezieht sich auf die Eignung des Objektes, gemäß den Bedürfnissen des Kunden eingesetzt zu werden (vgl. HANSEN, 1987, S. 264).

³⁴² Vgl. ARNOLD (1997), S. 66, S. 118; die Bezeichnung "4R" ist eine Hommage an die aus der Marketingpolitik bekannten "4P" (Product, Place, Price, Promotion) und bedeutet "right time", "right place", "right quantity" sowie "right price" (vgl. ähnlich MONCZKA u.a., 2009, S. 8); zum materialwirtschaftlichen Optimum vgl. auch GROCHLA (1978), S. 18.

³⁴³ Vgl. BEA & HAAS (2005), S. 54

dungen für das Gesamtunternehmen und somit bereichsübergreifend festgelegt werden müssen.³⁴⁴ BARNEY & HESTERLY definieren eine Strategie als diejenige Maßnahme, die zu langfristigen Wettbewerbsvorteilen für das Unternehmen führt.³⁴⁵ Strategisches Beschaffungsmanagement zielt somit auf die *Erschließung, Sicherung und Entwicklung langfristiger Erfolgspotentiale der Beschaffung* ab, mit denen *Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen* generiert werden sollen.³⁴⁶

Erfolgspotentiale setzen sich aus Kosten- und Erlöspotentialen zusammen.³⁴⁷ Es leuchtet unmittelbar ein, dass die Beschaffung als maßgeblicher Kostenfaktor großes Potential für eine *beachtliche Hebelwirkung* auf den Unternehmenserfolg aufweist.³⁴⁸ Dieses Potential begründet sich aber nicht nur durch den Einfluss auf die Kostenposition, auch der Beitrag der Beschaffung zur *Leistungsdifferenzierung auf den Absatzmärkten* und damit vorrangig auf den Erlös kann nicht hoch genug eingeschätzt werden.³⁴⁹ Grundsätzlich werden in der Literatur sechs Wettbewerbsprioritäten diskutiert. Diese beschreiben die strategische Stoßrichtung, die ein Unternehmen in seinem Wettbewerbsumfeld priorisiert, um Wettbewerbsvorteile sicherzustellen.³⁵⁰ Hierzu zählen nach allgemeiner Auffassung die Kriterien *Preis (bzw. Kosten)*, *Qualität*, *Lieferfähigkeit (bzw. Zeit)*, außerdem *Flexibilität*,³⁵¹ *Innovationskraft*³⁵² und *Nachhaltigkeit*.³⁵³

ARNOLD unterscheidet vier Teilbereiche strategischer Beschaffungsziele, die gemeinsam mit den operativen Zielen in Abbildung 3-2 dargestellt sind.

³⁴⁴ Vgl. BAMBERGER & WRONA (2004), S. 8ff.

³⁴⁵ Vgl. BARNEY & HESTERLY (2010), S. 4.

³⁴⁶ Vgl. ARNOLD & EßIG (2000), S. 123.

³⁴⁷ Vgl. PFOHL & LARGE (2003), S. 433.

³⁴⁸ Vgl. ARNOLD (1996), Sp. 1861.

³⁴⁹ Vgl. HEß (2008), S. 19.

³⁵⁰ Vgl. CANIATO u.a. (2010), S. 327.

³⁵¹ Vgl. HAYES & WHEELWRIGHT (1984).

³⁵² Vgl. WARD u.a. (1990), S. 193.

³⁵³ Vgl. DE BURGOS JIMENEZ & LORENTE (2001); vgl. auch OSTENDORF (2007), S. 54.

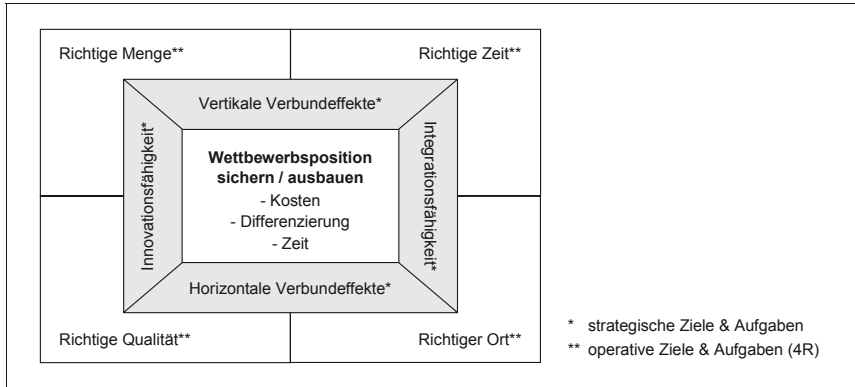


Abbildung 3-2: Ziele & Aufgaben der Beschaffung.³⁵⁴

Hierbei handelt es sich um (1) die Integrationsfähigkeit von Produkten und Prozessen, also die Optimierung der Schnittstelle fremder und eigener Wertschöpfung, (2) die Innovationsfähigkeit, insbesondere das Erkennen von lieferantenseitigen Leistungs- und Innovationspotentialen, (3) die Erschließung vertikaler Verbundeffekte, also die stufenübergreifende Koordination von Wertschöpfungsaktivitäten³⁵⁵ sowie (4) die Erschließung horizontaler Verbundeffekte durch kollektives Handeln der Nachfrager.³⁵⁶

3.1.2 Entscheidungsebenen des strategischen Beschaffungsmanagement & ausgewählte strategische Einzelfragen

Gemäß der Einteilung von SANDIG hinsichtlich innerbetrieblicher und außerbetrieblicher Beschaffungsprobleme³⁵⁷ – welche später von GROCHLA & SCHÖNBOHM aufgegriffen und als *markt-* sowie *betriebsgerichtet* Perspektive der Beschaffungsfunktion bezeichnet wurden³⁵⁸ – unterscheiden PFOHL & LARGE Beschaffungsstrategien, die externe Erfolgspotentiale eröffnen, von solchen, die auf interne Erfolgspotentiale abzielen.³⁵⁹ Letztere beziehen sich auf den Beschaffungsprozess und die Beschaffungsorganisation. Beschaffungsstrategien mit *externem* Erfolgspotential lassen sich

³⁵⁴ Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an ARNOLD (1997), S. 66.

³⁵⁵ Diese Aufgabe wird in der akademischen Literatur unter dem Begriff *Supply Chain Management* thematisiert (vgl. HEB, 2008, S. 23).

³⁵⁶ Vgl. ARNOLD (2007), S. 18.

³⁵⁷ Vgl. SANDIG (1935), S. 86.

³⁵⁸ Vgl. GROCHLA & SCHÖNBOHM (1980), S. 45.

³⁵⁹ Vgl. PFOHL & LARGE (2003), S. 434.

hinsichtlich *Leistungstiefenstrategien*, *Warengruppenstrategien*, *Sourcing-Strategien* sowie *Lieferantenstrategien* unterteilen.³⁶⁰

ARNOLD bringt die strategischen Teilentscheidungen in eine logische Struktur und skizziert so einen *strategischen Beschaffungsprozeß* (vgl. Abbildung 3-3). Obgleich einzelne Teilentscheidungen in der akademischen Literatur ausgiebig diskutiert werden,³⁶¹ sind vergleichbare *ganzheitliche* Ansätze rar.

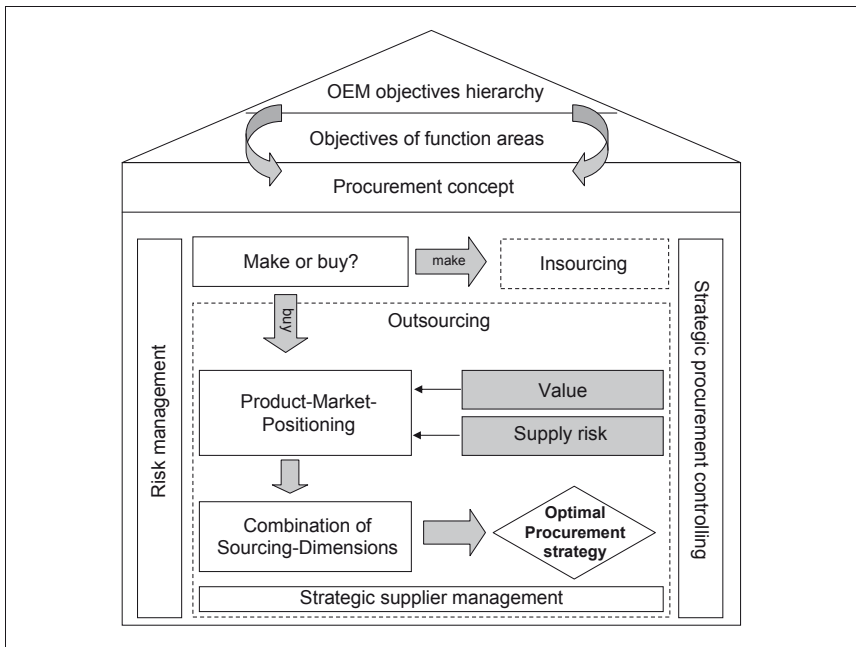


Abbildung 3-3: Strategischer Beschaffungsprozess.³⁶²

Die strategische Zielplanung auf Unternehmens- und Funktionsbereichsebene stellt die Grundlage einer Beschaffungsstrategie bzw. Beschaffungskonzeption dar. Auf Basis der Festlegung der Unternehmens- und Beschaffungsziele ist über die grundlegende Frage der *Leistungstiefe* zu befinden, die auch den Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Beschaffungskonzeption darstellt.³⁶³ Es geht hierbei um die Alternativen der *Eigenfertigung* und des *Fremdbezugs* (sog. *Make-or-Buy* Entscheidung),

³⁶⁰ Vgl. QUERVAIN & WAGNER (2003), S. 100f.

³⁶¹ Vgl. DA-CRUZ (2010), S. 60.

³⁶² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ARNOLD (2007), S. 13, S. 34.

³⁶³ Vgl. EßIG & WAGNER (2003), S. 286.

also ob Güter bzw. Dienstleistungen selbst erstellt oder von extern bezogen werden sollen (sog. Outsourcing).³⁶⁴

Sollen Güter extern bezogen werden, steht eine breite Vielzahl an unterschiedlichen strategischen Gestaltungsspielräumen zur Auswahl.³⁶⁵ Um eine vernünftige Entscheidungsgrundlage zu schaffen, lassen sich mit Hilfe der Produkt-Markt-Positionierung relevante Informationen über güterspezifische und marktbezogene Faktoren systematisieren, wobei als praktische Hilfestellung in der Regel auf die Portfoliotechnik zurückgegriffen wird. Unter Hinzuziehung zweier strategisch bedeutsamer Dimensionen mit Güter- und Marktbezug lässt sich eine Matrix konstruieren, mit der strategische Handlungsfelder identifiziert werden können.³⁶⁶ Im Bereich des strategischen Management zählt die Identifikation strategischer Geschäftsfelder durch Abgrenzung von Produkt-Markt-Kombinationen zum *state-of-the-art*. Bekannte Ansätze sind die Produkt-Markt-Matrix von ANSOFF³⁶⁷ sowie das *Marktwachstums-Marktanteils-Portfolio* der Boston Consulting Group (*BCG-Matrix*).

Im Beschaffungsmanagement gilt das Beschaffungsportfolio von KRALJIC als wichtigstes Verfahren zur Bestimmung von strategischen Handlungsoptionen.³⁶⁸ Die Vorgehensweise beinhaltet mehrere Stufen. Zur Identifikation strategisch bedeutsamer Beschaffungssituationen schlägt KRALJIC eine erste Matrix vor, in der Beschaffungsgüter anhand der *Komplexität des Beschaffungsmarktes* sowie der *Wichtigkeit* in vier Felder einzusortieren sind. Hierdurch identifizierte strategisch relevante Beschaffungsobjekte³⁶⁹ sind dann in einer zweiten Matrix anhand der Dimensionen *Nachfragemacht* und *Anbietermacht* zu kategorisieren. Im Anschluss hieran lassen sich Normstrategien für entsprechende Marktgegebenheiten aufstellen und umsetzen.³⁷⁰

Wegen der einfachen Handhabung bei gleichzeitig hoher Aussagekraft sind neben dem Ansatz von KRALJIC weitere Beschaffungsportfolios vorgeschlagen worden, z.B. von BENSOU (1999), OLSEN & ELLRAM (1997), ARNOLD (1997), HADELER & EVANS (1994) oder SYSON (1992). Eine Zusammenfassung der Literatur zu Beschaffungs-

³⁶⁴ Vgl. ARNOLD (2007), S. 35.

³⁶⁵ Vgl. WILDE (1989), S. 24.

³⁶⁶ Vgl. ARNOLD (1997), S. 86 & ARNOLD (2007), S. 36.

³⁶⁷ Vgl. ANSOFF (1965), S. 98f.

³⁶⁸ Vgl. KRALJIC (1983).

³⁶⁹ also solche mit *hoher Wertigkeit* und *hoher Komplexität des Beschaffungsmarktes*

³⁷⁰ Vgl. KRALJIC (1983), S. 111-115.

portfolios liefern GELDERMANN & VAN WEELE.³⁷¹ ARNOLD zieht beispielsweise die Dimension des *Versorgungsrisikos* als marktbezogenen Faktor sowie die Dimension der *Wertigkeit* als güterspezifischen Faktor heran. Für jedes der vier strategischen Handlungsfelder schlägt ARNOLD Normstrategien vor. Sein Vorschlag ist beispielhaft in Abbildung 3-4 dargestellt.

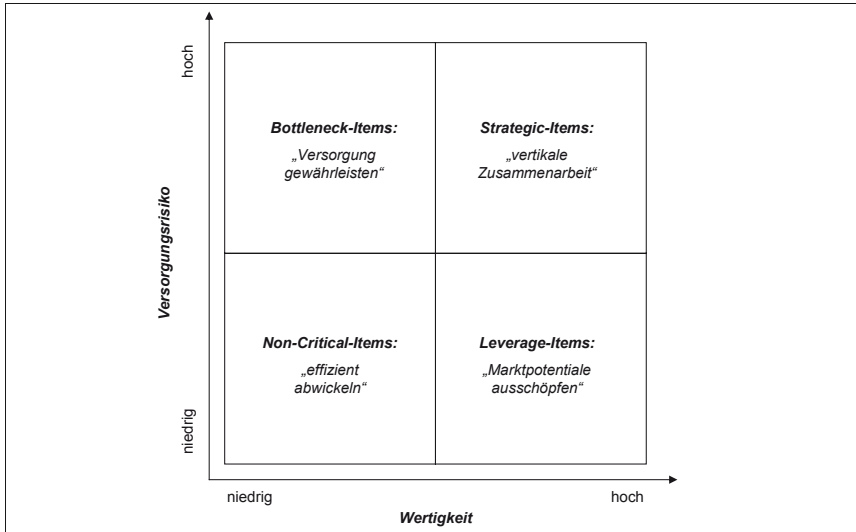


Abbildung 3-4: Wertigkeits-Versorgungsrisiko-Matrix.³⁷²

Die Festlegung von Normstrategien auf Basis der Produkt-Markt-Positionierung von Objekten oder Objektgruppen alleine ergibt allerdings noch keine vollständige Beschaffungsstrategie. Vielmehr müssen im nächsten Schritt verschiedene Sourcing-Konzepte miteinander kombiniert werden.³⁷³ Sourcing-Strategien beziehen sich z.B. auf die Frage der Bezugsquellenanzahl³⁷⁴, auf die Beschaffungsmarktausdehnung³⁷⁵ oder auf die Komplexität der Beschaffungsobjekte³⁷⁶. Für die Kombination verschiedener Sourcing-Elemente sind eine Reihe von Konzepten vorgeschlagen worden. CORSTEN beispielsweise bildet mit den drei soeben beispielhaft genannten Dimensi-

³⁷¹ Vgl. GELDERMANN & VAN WEELE (2005).

³⁷² Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an ARNOLD (2007), S. 36; KRALJIC (1983), S. 111.

³⁷³ Vgl. ARNOLD (2007), S. 39.

³⁷⁴ z.B. Single-Sourcing, Dual-Sourcing oder Multiple-Sourcing (ein einziger, zwei oder mehrere Lieferanten)

³⁷⁵ z.B. Local-Sourcing oder Global-Sourcing (lokaler oder globaler Beschaffungsmarkt)

³⁷⁶ z.B. Unit-Sourcing oder Modular-Sourcing (Beschaffung einzelner Objekte oder kompletter Module)

onen einen Würfel, aus dem sich zwölf Kombinationsmöglichkeiten ergeben.³⁷⁷ Neben einer Reihe weiterer Vorschläge ist vor allem die sog. "Sourcing-Toolbox" von ARNOLD hervorzuheben,³⁷⁸ der als profiliertester Vertreter von Sourcing-Konzepten gilt.³⁷⁹ Er identifiziert sieben Dimensionen,³⁸⁰ die in einem morphologischen Kasten angeordnet und durch Kombination zu einer Beschaffungsstrategie geformt werden können. Ist eine Beschaffungsstrategie vollständig entwickelt, lassen sich Implikationen für das strategische Lieferantenmanagement, z.B. die Festlegung von Auswahlkriterien, ableiten.³⁸¹

3.2 Nachhaltiges Beschaffungsmanagement

3.2.1 Relevanz der Beschaffungsfunktion für das Konzept unternehmerischer (sozialer) Nachhaltigkeit

Aus der gestiegenen Bedeutung des Beschaffungsmanagement für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und dem Erfordernis *strategischer* Beschaffungspolitik³⁸² lässt sich eine zunehmende Relevanz der Beschaffung für die Nachhaltigkeitsverantwortung von Unternehmen ableiten: Sind Wertschöpfungsbereiche ausgelagert, fokussiert sich das Nachhaltigkeitserfordernis in besonderem Maße auf die Beschaffung. Diesen Zusammenhang haben CHRISTENSEN u.a. bereits treffend hervorgehoben, auch wenn sich deren Überlegungen lediglich auf die ökologische Dimension beziehen: "*In fact, supply chains in general and 'green' sourcing in particular are quickly becoming the primary focal points for improving profitability while building a company's green credentials.*"³⁸³

Für LUIBL u.a. liegt es auf der Hand, dass der Einkauf eine zentrale Rolle hinsichtlich unternehmerischer Nachhaltigkeit spielen muss, da er in der Regel für 50-70 Prozent aller Unternehmenskosten verantwortlich ist.³⁸⁴ So ist es auch nicht erstaunlich, dass zwei Drittel der Befragten einer Studie von FROMMELD die Nachhaltigkeitsverantwortung

³⁷⁷ Vgl. CORSTEN (1995), S. 575.

³⁷⁸ Vgl. ARNOLD (1996), Sp. 1872.

³⁷⁹ Vgl. HEG (2008), S. 35.

³⁸⁰ Im Ursprungsaufsatz fehlt noch die Dimension "E-Application", die im Beitrag von 2007 hinzugefügt wurde.

³⁸¹ Das Lieferantenmanagement wird später noch ausgiebig thematisiert. Auf die Aspekte des Risikomanagement und des Beschaffungscontrolling, die im ARNOLD'schen Prozess abgetragen sind, soll an dieser Stelle nicht eingegangen werden.

³⁸² Vgl. DISSSELKAMP & SCHÜLLER (2004), S. 15.

³⁸³ CHRISTENSEN u.a. (2008), S. 14.

³⁸⁴ Vgl. LUIBL u.a. (2008), S. 18.

tung von Unternehmen im Einkauf definiert sehen.³⁸⁵ Auch REUTER u.a. merken in diesem Zusammenhang an: *"purchasing and supply management (PSM) plays an ever more important role in assuring sustainable production of the firm's products offered in the marketplace."*³⁸⁶ ZSIDISIN & HENDRICK bezeichnen die Rolle des Einkaufs für die Ökoperformance eines Unternehmens als "kritisch".³⁸⁷ TURNER & HOUSTON beantworten die Frage des *"Going Green?"* also nicht zu Unrecht mit der Empfehlung, im Beschaffungsmanagement nach Lösungsansätzen zu suchen.³⁸⁸ Die Nachhaltigkeit eines Unternehmens ergibt sich maßgeblich aus der Nachhaltigkeit ihrer Supply Chain. Die Frage, wie nachhaltig ein Unternehmen ist, lässt sich also vorrangig anhand der vom Unternehmen ausgewählten Lieferanten beantworten.³⁸⁹

Dass nachhaltige Beschaffung nicht zum Zwecke der Wohltätigkeit, sondern aus ökonomischen Beweggründen umgesetzt werden muss, betont HARTING, indem er einen Zusammenhang zwischen der Einhaltung sozialer und ökologischer Standards bei Beschaffungsprozessen und Wettbewerbsvorteilen herstellt.³⁹⁰ Auch LAMMING & HAMPSON heben die Schlüsselrolle des ökologischen Supply Chain Management für den Unternehmenserfolg hervor.³⁹¹

Das steigende Bewusstsein der Konsumenten für Nachhaltigkeit eröffnet Unternehmen neue Vermarktungschancen, beispielsweise über das Angebot von nachhaltigen Produkten. MIN & GALLE betonen die wichtige Rolle, die der ökologische Einkauf für das Absatzmarketing einnimmt. Diese Überlegungen können analog auf soziale Nachhaltigkeit übertragen werden: *"Because purchasing is at the beginning of the green supply chain, green marketing efforts cannot be successful without integrating the company's environmental goals with purchasing activities."*³⁹² In diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse einer Studie von TATE u.a. anzuführen. Die Autoren untersuchten die Nachhaltigkeitsberichte³⁹³ von einhundert Unternehmen mittels einer Inhaltsanalyse.³⁹⁴ Durch die Untersuchung wird die besondere Bedeutung des

³⁸⁵ Vgl. FROMMELD (2011), S. 48.

³⁸⁶ REUTER u.a. (2010), S. 45.

³⁸⁷ Vgl. ZSIDISIN & HENDRICK (1998), S. 313; vgl. auch ZSIDISIN & SIFERD (2001), S. 61.

³⁸⁸ TURNER & HOUSTON (2009), S. 14. Auch hier liegt der Fokus wiederum lediglich auf der ökologischen Dimension.

³⁸⁹ Vgl. KRAUSE u.a. (2009), S. 18.

³⁹⁰ Vgl. HARTING (2011), S. 21.

³⁹¹ Vgl. LAMMING & HAMPSON (1996), S. 61.

³⁹² MIN & GALLE (1997), S. 12.

³⁹³ Nachhaltigkeitsberichterstattung ist ein kommunikationspolitisches Instrument für den Dialog mit Stakeholdern.

³⁹⁴ sog. "content analysis"

Supply Chain Management und dessen Relevanz für das Marketing hervorgehoben.³⁹⁵ Wird Nachhaltigkeit als strategische Stoßrichtung aufgefasst, so hat dies einen Einfluss auf alle in Abschnitt 3.1.2 dargestellten Entscheidungsebenen des strategischen Beschaffungsmanagement.

3.2.2 Nachhaltigkeit in der Beschaffung: ein Literaturüberblick

Analog zur Schwerpunktsetzung innerhalb der Diskussion um eine Nachhaltige Entwicklung³⁹⁶ ist auch in der Fachliteratur zum Beschaffungsmanagement der Aspekt der *sozialen* Nachhaltigkeit im Vergleich zur *ökologischen* Dimension deutlich unterrepräsentiert.³⁹⁷ Bei ihrer Literaturlauswertung im englischsprachigen Raum identifizieren SEURING & MÜLLER für die Zeitspanne zwischen 1990 und 2007 insgesamt einhundertvierzig Beiträge in wissenschaftlichen Journals zum "Environmental Supply Chain Management", zwanzig Beiträge zur sozialen Dimension sowie einunddreißig Beiträge, die sich explizit mit der *ökologischen und der sozialen* Dimension auseinandersetzen.³⁹⁸ In einer früheren Auswertung deutsch- sowie englischsprachiger Literatur fanden die Autoren zweihundertvierzig relevante Beiträge, von denen sich die Mehrheit von zweihundertvier Veröffentlichungen ausschließlich mit der ökologischen Dimension auseinandersetzt.³⁹⁹ Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt WALKER (2009), die im Zeitraum zwischen 1999 und 2008 insgesamt einhundertzwanzig relevante Artikel ausfindig macht, von denen aber lediglich fünfzehn die soziale Dimension thematisieren.⁴⁰⁰

Hinsichtlich der Untersuchungsperspektive ist eine große Bandbreite festzustellen, die sich allerdings auf einige zentrale Blickrichtungen zusammenfassen lässt:⁴⁰¹

- (1) Arbeiten, die sich mit einer definitorisch-inhaltlichen Begriffsabgrenzung des Konstruktes "nachhaltiges Beschaffungsmanagement" auseinandersetzen;

³⁹⁵ Vgl. TATE u.a. (2010), S. 37.

³⁹⁶ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 2.1.

³⁹⁷ Vgl. FERRARI u.a. (2010).

³⁹⁸ Vgl. SEURING & MÜLLER (2008), S. 1702.

³⁹⁹ Vgl. SEURING & MÜLLER (2004), S. 135. Auch in der Untersuchung von SEURING u.a. (2005) kommt man zu dieser Einschätzung: Von vierundneunzig Artikeln beziehen sich siebzug auf ökologische Aspekte, zwölf auf soziale Aspekte, und zwölf Artikel werden von den Autoren unter der Bezeichnung "sustainable" zusammengefasst, beziehen sich also auf beide Dimensionen (vgl. SEURING u.a., 2005, S. 101).

⁴⁰⁰ Vgl. WALKER (2009) S. 745f. Für einen Literaturüberblick zum ökologischen Beschaffungsmanagement vgl. auch die Literatursynopse bei ZSIDISIN & SIFERO (2001), S. 63ff. Um ein ganzheitliches Bild des Forschungsstands zu erhalten, erscheint es sinnvoll, die Arbeiten zum ökologischen Beschaffungsmanagement im Rahmen dieses Literaturüberblicks nicht vollständig auszuklammern.

⁴⁰¹ Vgl. ARNOLD & SCHMIDT (2010), S. 4.

- (2) Arbeiten, die sich damit auseinandersetzen, wie konventionelle Konzepte und Tools des Beschaffungsmanagement unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten angepasst werden müssen.
- (3) Arbeiten, die Treiber und Barrieren für ein nachhaltiges Beschaffungsmanagement identifizieren; hierbei wird nachhaltiges Beschaffungsmanagement in der Regel als abhängige Variable modelliert.
- (4) Arbeiten, die sich mit dem Zusammenhang zwischen nachhaltigem Beschaffungsmanagement und dem Unternehmenserfolg bzw. diversen erfolgsrelevanten Kenngrößen auseinandersetzen; hier wird nachhaltiges Beschaffungsmanagement als unabhängige Variable modelliert, um die von dieser Variablen ausgehenden Wirkungen zu untersuchen.

HERVANI u.a. definieren das ökologische Supply Chain Management (GSCM) als *"addressing the influence and relationships of supply chain management to the natural environment"*.⁴⁰² Die Autoren zerlegen GSCM in die Bestandteile *Green Purchasing*, *Green Manufacturing*, *Green Distribution* sowie *Reverse Logistics*, wobei die Abfallvermeidung und -minimierung das Ziel des GSCM-Prozesses darstellt.

MAIGNAN u.a. setzen sich mit dem Konstrukt des *Socially Responsible Buying (SRB)* auseinander. Sie kaprizieren sich bei ihrem Beitrag auf vier strategische Intensitätsstufen: *reaktiv*, *defensiv*, *akkomodativ* und *proaktiv*.⁴⁰³ Einen ähnlichen Vorschlag lieferten bereits AZZONE & BERTELE, die hinsichtlich *stable*, *reactive*, *anticipative*, *proactive* und *creative* differenzieren.⁴⁰⁴ Unter Proaktivität verstehen erstgenannte Autoren die *Festlegung von sozialen Zielen innerhalb der Beschaffungsfunktion*, die *Zuweisung eines Verantwortlichen* innerhalb des Beschaffungsbereichs, die *Lieferantenentwicklung*, das *Lieferantenmonitoring* und die *-sanktionierung* bei Nichteinhaltung von Umweltauflagen sowie die *Kommunikation mit Stakeholdern*.⁴⁰⁵

Auf einer eher operativen Ebene plädieren CHRISTENSEN u.a. für eine Modifikation des traditionellen Beschaffungsprozesses. Hierfür schlagen die Autoren einen

⁴⁰² Vgl. HERVANI u.a. (2005), S. 334.

⁴⁰³ Vgl. MAIGNAN u.a. (2002), S. 643.

⁴⁰⁴ Vgl. AZZONE & BERTELE (1994).

⁴⁰⁵ Vgl. MAIGNAN u.a. (2002), S. 643f.

sechsstufigen *Green-Sourcing-Prozess* vor.⁴⁰⁶ Auch BEAMON setzt sich damit auseinander, wie das Design einer *ökologischen Supply Chain* ausgestaltet sein muss.⁴⁰⁷ Sie thematisiert Fragen des *Abfallmanagement*, des *Recycling* und der *Wiederverwendung*. Wegen der operativen Betrachtungsweise beinhalten beide Arbeiten für eine Übertragung auf die soziale Dimension der Nachhaltigkeit nur wenig Informationen. Der Beitrag von TSOUFAS & PAPPIS setzt sich mit dem Materialfluss unter Umweltgesichtspunkten auseinander.⁴⁰⁸ Auch diese Arbeit thematisiert lediglich die ökologische Dimension. Ohnehin scheint es auf Ebene des *Materialflusses* wenig Bezugspunkte zur sozialen Nachhaltigkeit zu geben.⁴⁰⁹

Eine branchenspezifische Perspektive nehmen MALONI & BROWN ein. In ihrem definitorisch-konzeptionellen Beitrag fokussieren sie auf die Lebensmittelindustrie und diskutieren, welche Anforderungen sich aus dem CSR-Konzept für das Supply Chain Management ergeben.⁴¹⁰

Eine gelungene Zusammenfassung der akademischen Literatur zu Treibern und Barrieren liefern WALKER u.a. (2008). *Organisationale Faktoren, staatliche Regulierung, Kundenwünsche, Wettbewerbsdruck* sowie die *Gesellschaft* stellen die wichtigsten internen und externen Treiber dar, wohingegen die *Kosten* sowie ein *Mangel an Legitimität* die entscheidenden Hindernisse darstellen.⁴¹¹ FANTAZY u.a. konzentrieren sich in ihrer konzeptionellen Analyse auf den Druck durch Stakeholder als Haupttreiber für die Implementierung von Nachhaltigkeit in der Supply Chain.⁴¹² BOWEN u.a. argumentieren aus der internen Blickrichtung heraus und fokussieren auf interne Ressourcen und Fähigkeiten.⁴¹³ Bei ihrer empirischen Erhebung identifizieren HOLLOS u.a. auf Basis eines Samples westeuropäischer Unternehmen das Bekenntnis des Top-Management als Haupttreiber für umweltverträgliche Beschaffung.⁴¹⁴ Offen bleibt hierbei jedoch die Frage, welche Beweggründe wiederum hinter diesem Be-

⁴⁰⁶ Vgl. CHRISTENSEN u.a. (2008), S. 16.

⁴⁰⁷ Vgl. BEAMON (1999), S. 338.

⁴⁰⁸ Vgl. TSOUFAS & PAPPIS (2006), S. 1594.

⁴⁰⁹ Die Frage des Bezugs zum Produkt unter dem Aspekt der sozialen Nachhaltigkeit wird in Abschnitt 4.2.4 nochmals aufgegriffen.

⁴¹⁰ Dies sind z.B. *animal welfare, biotechnology, environment, fair trade, health and safety, labor and human rights* (vgl. MALONI & BROWN, 2006, S. 38ff.).

⁴¹¹ Vgl. WALKER u.a. (2008), S. 70ff. Für eine Übersicht ist auch der Beitrag von BJÖRKLUND (2011) zu empfehlen.

⁴¹² Vgl. FANTAZY u.a. (2010), S. 5. Um den Ausführungen aus Abschnitt 4.3 nicht vorwegzugreifen, sollen diese Befunde erst im Rahmen der Generierung von Hypothesen im Einzelnen diskutiert werden.

⁴¹³ Vgl. BOWEN u.a. (2001), S. 174.

⁴¹⁴ Vgl. HOLLOS u.a. (2011), S. 17f.

kenntnis von Managern liegen. Eine internationale Perspektive nehmen ZSIDISIN & HENDRICK ein. Sie vergleichen das Involvement⁴¹⁵ deutscher, britischer sowie U.S.-amerikanischer Manager und finden signifikante Unterschiede bei der Berücksichtigung ökologischer Aspekte in Bezug auf das Kriterium *Nationalität*.⁴¹⁶ Dies steht in engem Zusammenhang mit den Ergebnissen der Untersuchung von NORTH, bei welcher der Gesetzgeber als wichtigster Impulsgeber für ökologisches Beschaffungsmanagement identifiziert werden konnte.⁴¹⁷ Als Beispiel lässt sich hier das im Jahr 1996 in Kraft getretene *Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz (KrW-/AbfG)* anführen, welches eine Verminderung und Vermeidung von Abfällen zum Ziel hat.⁴¹⁸

Mit der Frage, inwieweit Nachhaltigkeitsaktivitäten den Unternehmenserfolg *positiv* beeinflussen können, haben sich bereits einige Autoren auseinandergesetzt. Entsprechende Beiträge stellen die zentrale Frage des *"Does it pay to be green?"*. MONTABON u.a. untersuchen beispielsweise die Auswirkungen einer *ISO 14001 Zertifizierung* auf die Unternehmensperformanz.⁴¹⁹ Der Beitrag von PULLMAN u.a. bestätigt einen positiven Einfluss von Nachhaltigkeit auf das Konstrukt der "Quality Performance", allerdings bezieht sich diese Arbeit nicht speziell auf den Bereich des Beschaffungsmanagement.⁴²⁰

Auch hinsichtlich der Wirkungsweisen konzentriert sich ein Großteil der akademischen Literatur auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit.⁴²¹ Auf die soziale Dimension der Nachhaltigkeit lassen sich die Überlegungen zum Teil übertragen. In diesem Zusammenhang stellt KOPLIN die grundlegende Frage, ob die Eckpunkte des umweltbezogenen Beschaffungsmanagement nicht auch auf eine Integration sozialer Aspekte transferiert werden können.⁴²² Allerdings stecken, wie in Abschnitt 4.2 zu zeigen sein wird, hinter den Wirkungen, die von sozialer Nachhaltigkeit ausgehen, zum Teil andere Überlegungen, als dies bei ökologischer Nachhaltigkeit der Fall ist.

⁴¹⁵ Der Begriff *Involvement* beschreibt den Aktivierungsgrad, mit dem objektgerichtete Informationen gesucht, aufgenommen, verarbeitet und gespeichert werden (vgl. TROMMSDORFF, 2009, S. 49).

⁴¹⁶ Vgl. ZSIDISIN & HENDRICK (1998), S. 318.

⁴¹⁷ Vgl. NORTH (1995).

⁴¹⁸ Vgl. DYLLICK & HAMSCHMIDT (2002), S. 478.

⁴¹⁹ Vgl. MONTABON u.a. (2000), S. 4ff.

⁴²⁰ Vgl. PULLMAN u.a. (2009), S. 38ff.

⁴²¹ Vgl. z.B. AMBEC & LANOIE (2008); HART & AHUJA (1996); KING & LENOX (2001); RAO & HOLT (2005).

⁴²² Vgl. KOPLIN (2006), S. 92.

Ein maßgeblicher Anteil am Erkenntnisgewinn zum Thema *Corporate Social Responsibility* im Beschaffungsmanagement ist CARTER und Co-Autoren zuzuschreiben.⁴²³ CARTER & JENNINGS definieren "Umwelt", "Vielfalt", "Menschenrechte", "Philanthropie" sowie "Sicherheit" als fünf Ausgestaltungsbereiche von *Corporate Social Responsibility* im Bereich des Beschaffungsmanagement.⁴²⁴ Für diesen auf die Beschaffung bezogenen Teilbereich von CSR wählen die Autoren die Bezeichnung *Purchasing Social Responsibility (PSR)*.⁴²⁵ Die soziale Verantwortung im PSR-Konstrukt wird allerdings im weiteren Sinne interpretiert, da die natürliche Umwelt hier explizit miteinbezogen wird. Ausgehend hiervon werden im Rahmen verschiedener Beiträge Wirkungszusammenhänge empirisch untersucht, wobei das PSR-Konstrukt zum Teil als abhängige und zum Teil als unabhängige Variable fungiert. Als Haupttreiber für PSR ermitteln CARTER & JENNINGS (2004) eine *mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur* sowie *Initiativen von Mitarbeitern*. Als Folgen von PSR lassen sich *organisationale Lerneffekte*,⁴²⁶ eine *gesteigerte Lieferantenperformanz*⁴²⁷ sowie *Kostenreduktionspotentiale*⁴²⁸ durch die Untersuchungen bestätigen. Auch einzelne Dimensionen von PSR werden in Beiträgen exemplarisch untersucht.⁴²⁹

Die von CARTER und Co-Autoren gewählte Vorgehensweise ist allerdings aus sachlogischen Aspekten zu kritisieren. Anstatt zu ermitteln, welche Aktivitäten zu implementieren sind, damit ein spezifisches Unternehmensziel erreicht werden kann, verfahren die Autoren umgekehrt: Zunächst werden die Aktivitäten einer *Purchasing Social Responsibility* ohne Bezug zu ökonomischen Unternehmenszielen definiert, bevor anschließend untersucht wird, welche Implikationen mit diesen Aktivitäten verbunden sind. Die Ursache hierfür liegt auf der Hand: CARTER und Co-Autoren verstehen Nachhaltigkeit als *Handlungsmaxime* und leiten hieraus Empfehlungen ab. Es wird also die Frage beantwortet, *was Unternehmen tun müssen, wenn sie im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung beschaffen wollen*. Das in Abschnitt 2 skizzierte Verständnis von unternehmerischer Nachhaltigkeit impliziert allerdings eine andere Fra-

⁴²³ Vgl. SEURING & MÜLLER (2008), S. 1702.

⁴²⁴ Vgl. CARTER & JENNINGS (2002b), S. 38; vgl. auch CARTER (2004).

⁴²⁵ Im Rahmen einer methodisch analogen Untersuchung definieren die Autoren darüber hinaus auch das Konstrukt der sog. *Logistics Social Responsibility*, das den auf die Logistik entfallenden Teilbereich von CSR umschreibt (vgl. CARTER & JENNINGS, 2002a).

⁴²⁶ Vgl. CARTER (2005), S. 186.

⁴²⁷ Vgl. CARTER & JENNINGS (2002b), S. 45.

⁴²⁸ Vgl. CARTER (2005), S. 186.

⁴²⁹ Beispielsweise untersuchen CARTER u.a. (1999) die Erfolgsfaktoren für die Auswahl von Lieferanten, welche von sozialen Minderheiten geführt werden.

gestellung. Hier geht es vielmehr darum, zu untersuchen, "welche Nachhaltigkeitsaktivitäten" von "welchen Unternehmen" in "welchen Situationen" "wie" zu implementieren sind, *damit Unternehmen ökonomisch erfolgreich sind*. Dies dürfte nebenbei bemerkt auch die Fragestellung sein, die – im Vergleich zur Fragestellung CARTERS – für einen überwiegenden Großteil der Unternehmen von vorrangiger Praxisrelevanz ist.

In diesem Zusammenhang sind einige Arbeiten zu nennen, die sich mit einer Integration von Nachhaltigkeit in den strategischen Beschaffungsprozess auseinandersetzen. Ein wichtiger Anknüpfungspunkt findet sich im Bereich der sog. Produkt-Markt-Positionierung, welche in den in Abschnitt 3.1.2 dargestellten Beschaffungsprozess eingebettet ist. Den Arbeiten liegt die Überlegung zu Grunde, dass unterschiedliche Beschaffungsobjektgruppen auch hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten unterschiedliche Warengruppenstrategien erforderlich machen. PAGELL u.a. schlagen eine – aus privatwirtschaftlicher Sicht fragwürdige und aus methodischer Sicht angreifbare – Erweiterung der Abszisse⁴³⁰ des KRALJIC'schen Beschaffungsportfolios⁴³¹ um eine Triple-Bottom-Line Betrachtung vor.⁴³² Bessere Ansätze stammen von HANDFIELD u.a. sowie von ARNOLD & SCHMIDT, die die Portfolioanalyse um eine dritte Dimension erweitern. Im erstgenannten Fall sind dies *Umweltrisiken*, im zweit genannten Fall ist es die Dimension des *"Stakeholder Impacts"*.⁴³³ Eine Integration von Nachhaltigkeit bei verschiedenen Produkt-Markt-Kombinationen wird bei der Herleitung von Hypothesen in Abschnitt 4.3.1 noch genauer diskutiert.

Das Lieferantenmanagement bzw. die Lieferantenauswahl stehen im stärkeren Fokus einiger weniger Arbeiten. Neben der Frage der inhaltlichen Ausgestaltung – also anhand welcher Nachhaltigkeitskriterien Lieferanten zu bewerten sind⁴³⁴ – geht es hierbei auch um die Relevanz der Lieferantenauswahl. EHRGOTT u.a. widmen einen kompletten Beitrag dem Thema der sozialen Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl. Als Haupttreiber identifizieren die Autoren den *Druck durch das mittlere Management*. Außerdem lassen die empirischen Daten auf eine positive Wirkung auf

⁴³⁰ Dimension "Wertigkeit des Beschaffungsobjektes"

⁴³¹ Vgl. Abschnitt 3.1.2.

⁴³² Vgl. PAGELL u.a. (2010), S. 68.

⁴³³ Vgl. HANDFIELD u.a. (2005), S. 11; ARNOLD & SCHMIDT (2010), S. 11.

⁴³⁴ dies wird in Abschnitt 3.3.3 eingehend behandelt

die *Unternehmensreputation* sowie auf die *Performanz des Lieferanten* rückschließen.⁴³⁵

Nachhaltiges Beschaffungsmanagement fokussiert auf die Nachhaltigkeit stromaufwärts der Wertschöpfungskette.⁴³⁶ Es bezieht sich daher insbesondere (a) auf die Instrumente der Lieferantenbewertung ("supplier assessment") bzw. Lieferantenauswahl ("supplier selection") sowie (b) auf die Zusammenarbeit mit Lieferanten hinsichtlich Nachhaltigkeits- und Umwelanforderungen ("environmental collaboration").⁴³⁷ *"Two best practices in purchasing that have received significant attention in regard to sustainability are [supplier]⁴³⁸ collaboration and certification"*, so PAGELL & WU in diesem Kontext.⁴³⁹ LARGE & GIMENEZ THOMSEN ermitteln einen direkten Einfluss dieser beiden Implementierungsansätze auf die ökologische Performanz eines Unternehmens.⁴⁴⁰ Der *Ansatz der Zusammenarbeit* fokussiert auf ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Lieferant und Abnehmer und betont somit Aspekte wie Vertrauen und Langfristigkeit.⁴⁴¹ MIN & GALLE untersuchen den *Ansatz der Lieferantenbewertung* und schlussfolgern, dass Nachhaltigkeitskriterien bei der *Lieferantenauswahl* zu berücksichtigen sind.⁴⁴²

Der Lieferantenauswahl spricht auch KOPLIN eine maßgebliche Bedeutung zu, da sich innerhalb dieser Managementaufgabe nachhaltigkeitsbezogene Leistungskriterien des Lieferanten berücksichtigen lassen.⁴⁴³ Ähnliches gilt für GREEN u.a., die die Rolle der Beschaffung für das Umweltmanagement analysieren.⁴⁴⁴ PREUSS betont die Relevanz der Lieferantenauswahl für die Umweltperformanz eines Unternehmens. Dies lässt sich analog auf den Nachhaltigkeitsgedanken übertragen: *"If supply chain managers are serious about the [sustainable] performance of their company and its products, the [sustainable] credentials of suppliers should emerge as one criterion to*

⁴³⁵ Vgl. auch Abschnitt 4.3.

⁴³⁶ Vgl. PAULRAJ (2011), S. 23.

⁴³⁷ Vgl. z.B. LAMMING & HAMPSON (1996), S. 45, ZSIDISIN & SIFERD (2001), KLASSEN & VACHON (2003), VACHON & KLASSEN (2006) (ökologische Dimension), LARGE & GIMENEZ THOMSEN (2011), S. 178 (ökologische Dimension), PAULRAJ (2011), S. 23 (PAULRAJ spricht zwar von *Sustainable Supply Management*, misst die hierunter fallenden Aktivitäten allerdings nur auf der ökologischen Ebene).

⁴³⁸ Anm. d. Verf.

⁴³⁹ PAGELL & WU (2009), S. 39.

⁴⁴⁰ Vgl. LARGE & GIMENEZ THOMSEN (2011), S. 182.

⁴⁴¹ Vgl. GEFFEN & ROTHENBERG (2000), S. 184; vgl. auch BOWEN u.a. (2001), S. 177; HOLLOS u.a. (2011), S. 18.

⁴⁴² Vgl. MIN & GALLE (1997), S. 12.

⁴⁴³ Vgl. KOPLIN (2006), S. 88.

⁴⁴⁴ GREEN u.a. messen der Lieferantenbewertung hinsichtlich der ökologischen Leistungsfähigkeit eine zentrale Bedeutung bei der Integration von Umweltaspekten in das Beschaffungsmanagement bei (vgl. GREEN u.a., 1996, S. 190).

strongly influence the selection and evaluation of suppliers".⁴⁴⁵ HANDFIELD u.a. sind schließlich der Auffassung, dass eine Integration von Umweltaspekten in das Supply Chain Management mittels Auditierung und Bewertung von Lieferanten durchzuführen sei.⁴⁴⁶ Dies scheint hinsichtlich sozialer Aspekte nicht anders zu sein.

Da die Lieferantenauswahl also von zentraler Bedeutung für ein *nachhaltiges Beschaffungsmanagement* zu sein scheint, möchte ich den Fokus im folgenden Abschnitt auf diesen Teilbereich legen. Zunächst möchte ich die Lieferantenauswahl hierzu in den Beschaffungskontext einordnen, bevor im Anschluss die konventionellen Lieferantenauswahlkriterien sowie eine Lieferantenauswahl für Nachhaltigkeitskriterien diskutiert werden.

3.3 Die Lieferantenauswahl als nachhaltigkeitsrelevante Teilentscheidung des Beschaffungs- und Lieferantenmanagement

3.3.1 Einordnung und Abgrenzung der Lieferantenauswahl

Mit der Konzentration auf eigene Kernkompetenzfelder⁴⁴⁷ und der Wertschöpfungsverlagerung auf externe Quellen wird der Unternehmenserfolg zunehmend durch die Leistungsfähigkeit dieser externen Quellen bestimmt.⁴⁴⁸ Zusätzlich hierzu hat im Zuge der Globalisierung die Anzahl der Lieferanten in den letzten Jahren stetig zugenommen.⁴⁴⁹ Als wichtiges Erfolgspotential rücken daher die Transaktionspartner selbst – also die Lieferanten – in den Mittelpunkt des Beschaffungsmanagement.⁴⁵⁰ Geeignete Lieferanten stellen eine zunehmend wichtige Ressource für Unternehmen dar.⁴⁵¹ Um externe Erfolgspotentiale in vollem Umfang ausnutzen zu können, bedarf es einer funktionierenden Lieferanten-Abnehmer-Beziehung.⁴⁵² Deren Management zählt zu den Kernaufgaben der Beschaffung. Da Unternehmen nur so gut wie ihre externen Quellen sein können, sollten Lieferanten nicht nur mit höchster Sorgfalt

⁴⁴⁵ PREUSS (2005), S. 129.

⁴⁴⁶ Vgl. HANDFIELD u.a. (2005), S. 7.

⁴⁴⁷ Vgl. DULMIN & MININNO (2003), S. 177.

⁴⁴⁸ Vgl. JANKER (2004), S. 1.

⁴⁴⁹ Vgl. MÜLLER (2006), S. 585.

⁴⁵⁰ Vgl. ARNOLD (1997), S. 164.

⁴⁵¹ Vgl. HANDFIELD u.a. (1999), S. 59.

⁴⁵² Vgl. LARGE (2009), S. 145.

ausgesucht, sondern auch dauerhaft kontrolliert und langfristig weiterentwickelt werden.⁴⁵³

Für die Gestaltung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung gibt das Lieferantenmanagement einen entsprechenden Rahmen vor. ZAWISLA definiert es als "Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Abnehmer-Lieferanten-Beziehung".⁴⁵⁴ Mit dem Beziehungsmanagement zwischen Einkäufer und Verkäufer haben sich erstmalig DWYER u.a. beschäftigt.⁴⁵⁵ Während viele Ansätze des Lieferantenmanagement zwischen der Lieferantenauswahl und dem fortlaufenden Management der Lieferantenbeziehung trennen, stellt der Ansatz des Supplier-Relationship-Management nach ARNOLD ein ganzheitliches Konzept dar (vgl. Abb. 3-5).⁴⁵⁶

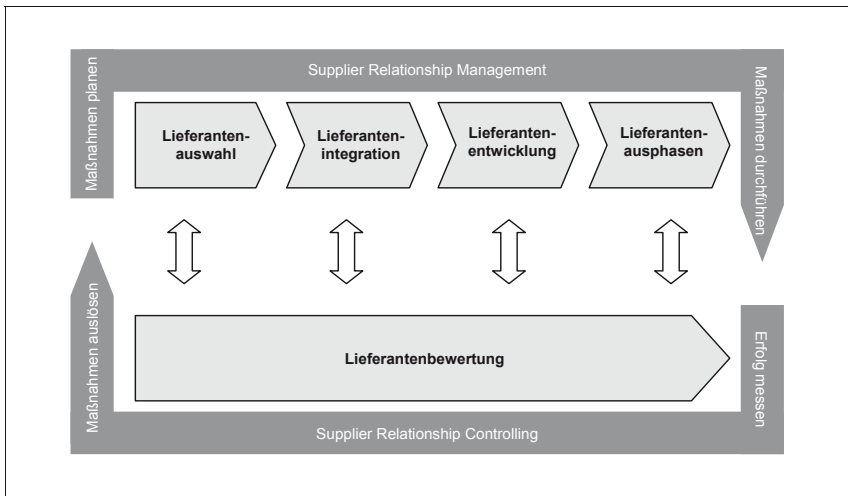


Abbildung 3-5: Einordnung der Lieferantenauswahl in den Kontext des Supplier Relationship Management.⁴⁵⁷

Durch das Supplier-Relationship-Controlling wird eine phasenspezifische sowie phasenübergreifende Bewertung von Lieferantenbeziehungen gewährleistet. Die Lieferantenbewertung⁴⁵⁸ wird diesem Ansatz zufolge als übergreifende Managementauf-

⁴⁵³ Vgl. SCHEUING (1998), S. 2f.

⁴⁵⁴ ZAWISLA (2006), S. 33.

⁴⁵⁵ Vgl. DWYER u.a. (1987); EBIG & ARNOLD (2003), S. 74.

⁴⁵⁶ Vgl. ARNOLD (2004).

⁴⁵⁷ Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an ARNOLD (2004), S. 189.

⁴⁵⁸ von ARNOLD (1997, S. 164) auch als *Lieferantenbeurteilung*, von DISSELKAMP & SCHÜLLER (2004, S. 15ff.) als *Lieferantenrating* bezeichnet

gabe interpretiert, mit der den Teilentscheidungen der *Lieferantenauswahl*, der *Lieferantenintegration*, der *Lieferantenentwicklung* sowie des *Ausphasens* von Lieferanten zu unterschiedlichen Zeitpunkten vergleichbare Informationen zur Verfügung gestellt werden können.⁴⁵⁹ Die Lieferantenbewertung dient also nicht nur der Beurteilung der Leistungsfähigkeit bereits existierender Lieferanten, sondern unterstützt auch die Selektion *neuer* Lieferanten – unter Berücksichtigung ihrer zukünftigen Leistungsfähigkeit.⁴⁶⁰ Es überrascht daher nicht, dass die in der akademischen Literatur formulierten Ziele der Lieferantenbewertung mehrdimensional ausgerichtet sind:⁴⁶¹

1. Schaffen von Transparenz über die Leistungsfähigkeit von Lieferanten
2. Schaffen von Entscheidungshilfen für den Einkäufer zur Auswahl des "richtigen" Lieferanten
3. Förderung und Entwicklung von Lieferanten.

Für viele Autoren nimmt die Lieferantenauswahl eine der wichtigsten Funktionen im Beschaffungsmanagement ein.⁴⁶² Sie ist von strategischer Relevanz, da durch sie die externen Erfolgspotentiale *determiniert* werden. Im engeren Sinne kann sie als Endpunkt des Entscheidungsprozesses um einen Neulieferanten bezeichnet werden. Ihr gehen die Phasen der *Bedarfsfeststellung*, der *Spezifizierung* des Bedarfs sowie der *Identifikation* und *Bewertung* von Bezugsquellen voraus.⁴⁶³ Die Phase der "Ermittlung, Aufbereitung, Verarbeitung und Darstellung von Informationen über potentielle Lieferanten" fasst GLANTSCHNIG unter dem Begriff der *Lieferantenanalyse* zusammen. Mit den hierdurch gewonnenen Informationen hat die *Lieferantenbewertung* die Aufgabe, zu überprüfen, inwieweit einzelne Lieferanten die mit der Bedarfspezifizierung verbundenen Anforderungen erfüllen. Die *Lieferantenauswahl* stellt dann die konkrete Entscheidung für oder gegen einen bestimmten Lieferanten dar,⁴⁶⁴ wobei die Ergebnisse der Lieferantenbewertung die Entscheidungsgrundlage der Lieferantenauswahl bilden.⁴⁶⁵ WAGNER bezeichnet sie als Vorstufe der Lieferantenaus-

⁴⁵⁹ Vgl. ARNOLD (2004), S. 188f.

⁴⁶⁰ Vgl. DISSELKAMP & SCHÜLLER (2004), S. 27.

⁴⁶¹ DE VRIES (1989), S. 26; vgl. auch ARNOLD (1997), S. 167; HARTMANN (2004a), S. 20.

⁴⁶² Vgl. z.B. GHODSYPOUR & O'BRIEN (1998), S. 199; MURALIDHARAN u.a. (2002), S. 23; SIMPSON u.a. (2002), S. 30; DULMIN & MININNO (2003), S. 178; LIU & HAI (2005), S. 308; ARAZ & OZKARAHAN (2007), S. 585.

⁴⁶³ Vgl. WEBSTER & WIND (1972), S. 16. Im Original: "(1) Identification of need; (2) establishment of specifications; (3) identification of alternatives; (4) evaluation of alternatives; and (5) selection of suppliers".

⁴⁶⁴ Vgl. GLANTSCHNIG (1994), S. 12ff.

⁴⁶⁵ Vgl. JANKER (2004), S. 78.

wahl.⁴⁶⁶ Da eine Auswahl von Lieferanten ohne die Entscheidungsfindungsbasis der Lieferantenbewertung irreführend ist, fasst JANKER den Begriff der Lieferantenauswahl weiter. Für ihn zählt als strategischer Aspekt der Lieferantenauswahl auch die Wahl von *Auswahlkriterien*.⁴⁶⁷

3.3.2 Prozess der Lieferantenauswahl

Die Lieferantenauswahl stellt nicht nur eine der wichtigsten Teilentscheidungen des Beschaffungsmanagement dar, sie ist gleichzeitig auch eine schwierige und komplexe Aufgabe.⁴⁶⁸ Dies ist der Tatsache zu schulden, dass es in der Regel unmöglich ist, einen einzigen, validen Indikator als geeignete Entscheidungsgrundlage zu finden.⁴⁶⁹ Der sog. *Einfaktorenvergleich* ist zwar eine heute immer noch weit verbreitete Methode der Auswahl von Lieferanten,⁴⁷⁰ wird der gestiegenen strategischen Bedeutung des Lieferantenmanagement allerdings in keinster Weise gerecht.⁴⁷¹ Natürlich kann es in besonders eiligen Bedarfsfällen notwendig werden, die Lieferzeit als einziges Entscheidungskriterium heranzuziehen, auch wenn damit höhere Preisforderungen zu akzeptieren sind. Ebenso stellt der reine Preisvergleich einen in der Praxis noch weit verbreiteten Ansatz der Lieferantenauswahl dar, der jedoch allenfalls bei geringen Einkaufsvolumina zu empfehlen ist.⁴⁷² Bei strategisch wichtigen Beschaffungsgütern ist eine Transaktionsbeziehung, die lediglich über das Preiskriterium zu Stande kommt, inakzeptabel.⁴⁷³

Beim Mehrfaktorenvergleich werden potentielle Lieferanten anhand von *mehreren* relevanten Entscheidungsfaktoren bewertet und ausgewählt.⁴⁷⁴ Ein Mehrfaktorenvergleich zeichnet sich durch zwei logische Schritte aus:

1. Identifikation und Definition entscheidungsrelevanter Kriterien
2. Definition und Anwendung einer Entscheidungsmethode (z.B. Gewichtung und Summierung).⁴⁷⁵

⁴⁶⁶ Vgl. WAGNER (2003), S. 704.

⁴⁶⁷ Vgl. JANKER (2004), S. 45.

⁴⁶⁸ Vgl. SARKIS & TALLURI (2002), S. 19.

⁴⁶⁹ Vgl. LIU & HAI (2005), S. 310.

⁴⁷⁰ Vgl. MUSCHINSKI (1998), S. 83.

⁴⁷¹ Vgl. HO u.a. (2010), S. 21.

⁴⁷² Vgl. MUSCHINSKI (1998), S. 83, S. 86.

⁴⁷³ Vgl. SARKIS & TALLURI (2002), S. 18.

⁴⁷⁴ Vgl. MUSCHINSKI (1998), S. 88.

Die akademische Literatur hat im Laufe der Zeit umfangreiche Kriterienkataloge hervorgebracht.⁴⁷⁶ Die Pionierarbeit leistete in dieser Hinsicht DICKSON, der auf Basis empirischer Daten zu insgesamt dreiundzwanzig relevanten Auswahlkriterien kommt.⁴⁷⁷

HARTMANN schlägt zur Klassifizierung der Kriterien eine generelle Unterteilung hinsichtlich *konkreter Lieferleistung* und *allgemeiner Leistungsfähigkeit* vor.⁴⁷⁸ GLANTSCHNIG bezieht sich auf eine Arbeit von GEIDER und differenziert die Lieferantenleistung hinsichtlich der *Objektleistung* (*Mengenleistung* und *Qualitätsleistung*) sowie der *Modalitätsleistung* (*Zeitleistung*, *Ortsleistung*, *Lieferleistung*, *Entgeltleistung*, *Serviceleistung* und *Informationsleistung*).⁴⁷⁹ JANKER lehnt sich an diese Einteilung an, fasst die Kategorien *Zeitleistung*, *Ortsleistung* und *Lieferleistung* allerdings zur *Logistikleistung* zusammen. Er fügt außerdem die *Innovationsleistung*, die *Entgeltleistung* sowie die *Umweltleistung* als Kategorien hinzu.⁴⁸⁰ MUSCHINSKI entwickelt einen auf die Bedürfnisse der Industrie abgestimmten Kriterienkatalog mit den Kategorien *Standort- und Umweltfaktoren*, *allgemeine Unternehmensdaten*, *unternehmenspolitische Faktoren* sowie *produktspezifische Faktoren* (*Preis & Konditionen*, *Termintreue & Flexibilität*, *Qualitätsfähigkeit*, *Entwicklungspotential*, *Service*, *Kapazität* sowie *Kommunikation*).⁴⁸¹ Der vermutlich umfangreichste Kriterienkatalog in der deutschsprachigen akademischen Literatur stammt von DISSELKAMP & SCHÜLLER. Die Autoren diskutieren in ihrer Monographie auf über einhundertdreißig Seiten neun Kategorien für das Lieferantenrating: *Einkaufspreise*, *Qualität der angebotenen Leistung*, *Qualität der erbrachten Leistung*, *Lieferservice*, *Innovationskraft*, *Kooperationsfähigkeit*, *Volumen und Abhängigkeit*, *Finanzkraft* sowie *soziale, ökologische, gesellschaftspolitische Kriterien*. Diesen Kategorien sind jeweils mehrere Kriterien sowie vielzählige Subkriterien bzw. Kennziffern zugeordnet.⁴⁸²

Beispielhaft ist in Tabelle 3-1 ein Kriterienkatalog in Anlehnung an JANKER dargestellt. Dieser erhebt allerdings nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

⁴⁷⁵ Vgl. BRUNO u.a. (2010), S. 66.

⁴⁷⁶ Vgl. z.B. DISSELKAMP & SCHÜLLER (2004), S. 71ff.; HARTMANN (2004b), S. 35f.; JANKER (2004), S. 96; SIMPSON u.a. (2002), S. 35ff.; MUSCHINSKI (1998), S. 88ff.; GLANTSCHNIG (1994), S. 97f.

⁴⁷⁷ Vgl. DICKSON (1966).

⁴⁷⁸ Vgl. HARTMANN (1997); vgl. auch BEUCKER (2005), S. 26.

⁴⁷⁹ Vgl. GLANTSCHNIG (1994), S. 68, gemäß der Einteilung von GEIDER (1986), S. 103.

⁴⁸⁰ Vgl. JANKER (2004), S. 96.

⁴⁸¹ Vgl. MUSCHINSKI (1998), S. 88ff.

⁴⁸² Vgl. DISSELKAMP & SCHÜLLER (2004), S. 71-205.

Mengenleistung	Serviceleistung
<ul style="list-style-type: none"> • Mindestliefermenge • Mengenflexibilität • Hohe Auftragsmengen • Mengenkonzanz 	<ul style="list-style-type: none"> • Objektgarantie • Kulanzverhalten • Nachkaufssicherheit • Kundendienst
Qualitätsleistung	Informations- & Kommunikationsleistung
<ul style="list-style-type: none"> • Produktqualität • Erfahrung des Lieferanten • Qualifikationsniveau der Mitarbeiter • Technologiestand • Zertifizierungen • Leistungskonzanz • Einsatzvariabilität • Werbewert des Lieferanten • Qualitätsphilosophie 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsbereitschaft • Kommunikationsbereitschaft • Know-how-Transfer • Anwendungsberatung • Internet-Technologien • www-Angebot • Datenschutz
Logistikleistung	Innovationsleistung
<ul style="list-style-type: none"> • Zeitleistung <ul style="list-style-type: none"> • Kurze Lieferzeiten • Maßnahmen zur Durchlaufzeitoptimierung • Termينzuverlässigkeit • Flexible Termingestaltung • Ortsleistung <ul style="list-style-type: none"> • Entfernung zum Abnehmer • Lagerstellenzugänglichkeit • Transportanbindung • Lieferortflexibilität • Lieferleistung <ul style="list-style-type: none"> • Lieferzuverlässigkeit • Liefertreue • Exklusivbelieferung • Verarbeitungsgerechte Anlieferung • Verpackungs- und Transportschutz 	<ul style="list-style-type: none"> • technologische Kompetenz • Entwicklungspotential • F&E-Kapazitäten
	Entgeltleistung
	<ul style="list-style-type: none"> • Angebotspreis • Konditionengestaltung • Zahlungsziel • Kostenanalyse • Kostenreduktionsaktivität
	Umweltleistung
	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltverträglichkeit • Recyclingbereitschaft

Tabelle 3-1: Haupt- und Subkriterien der Lieferantenbewertung.⁴⁸³

Vor dem Hintergrund hoher Informationsbeschaffungskosten und begrenzter Personalressourcen wird ersichtlich, dass nicht alle Lieferanten hinsichtlich der Vielzahl aller denkbaren Kriterien bewertet werden können. Die Lieferantenbewertung schafft nicht nur Nutzen, sondern ist auch mit Kosten verbunden.⁴⁸⁴ Ein Lieferantenauswahlprozess läuft Gefahr, *ad absurdum* geführt zu werden, sobald die Kosten der Entscheidungsfindung den Wert der zu beschaffenden Güter übersteigen.⁴⁸⁵

In Einklang mit den von ARNOLD als "4R" bezeichneten und in der Literatur mit dem Begriff des *materialwirtschaftlichen Optimums* umschriebenen operativen Aufgaben des Beschaffungsmanagement stellen *Kosten, Qualität und Lieferzeit* die dominierenden Kriterien der Lieferantenauswahl dar.⁴⁸⁶ Dies wird von den einschlägigen Literaturauswertungen von WEBER u.a. (Zeitraum 1966-1991, 74 ausgewertete Beiträ-

⁴⁸³ Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an JANKER (2004), S. 96.

⁴⁸⁴ Vgl. JANKER (2004), S. 79.

⁴⁸⁵ Vgl. MUSCHINSKI (1998), S. 86, S. 91.

⁴⁸⁶ Vgl. DE VRIES (1989), S. 26; MURALIDHARAN u.a. (2002), S. 22; SARKIS & TALLURI (2002), S. 18.

ge)⁴⁸⁷ ebenso wie von Ho u.a. (Zeitraum 2000-2010, 78 ausgewertete Artikel) ein-drucksvoll bestätigt.⁴⁸⁸

In Anbetracht der strategischen Relevanz des Beschaffungsmanagement scheint dies allerdings zu kurz zu greifen.⁴⁸⁹ Wegen seiner strategischen Blickrichtung ist in diesem Zusammenhang die Arbeit von SARKIS & TALLURI positiv hervorzuheben.⁴⁹⁰ Die Entwicklung langfristiger Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen macht insbesondere bei strategisch relevanten Beschaffungsgütern eine weitaus umfangreichere Entscheidungsbasis notwendig, da die Lieferantenbeziehung in der Regel längerfristig angelegt ist. Außerdem stellen Kosten, Qualität sowie Lieferzeit nicht die einzig möglichen strategischen Stoßrichtungen dar.⁴⁹¹ Vielmehr müssen je nach strategischer Ausrichtung vorrangig die aus der strategischen Beschaffung bekannten *Wettbewerbsprioritäten* ("*competitive priorities*") Berücksichtigung finden.⁴⁹² In Abschnitt 3.1.2 wurde auf die Stoßrichtungen *Preis*, *Qualität*, *Lieferfähigkeit*, *Flexibilität*, *Innovationskraft* und *Nachhaltigkeit* hingewiesen. Da die Lieferantenauswahl einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung und Abschöpfung des strategischen Potentials von Lieferanten leistet,⁴⁹³ sollten die Wettbewerbsprioritäten direkt als Bewertungskriterien herangezogen werden. Anzahl und Gewichtung einzelner Kriterien sollten in Abhängigkeit der Charakteristika des Beschaffungsobjektes bestimmt werden. ARNOLD weist darauf hin, dass die strategische Bedeutung der Lieferantenauswahl umso höher ist, je höher die strategische Relevanz des Beschaffungsobjektes.⁴⁹⁴

Auch MUSCHINSKI empfiehlt eine situationsspezifische bzw. merkmalsgestützte Kriterienauswahl.⁴⁹⁵ Hierfür zieht er die aus dem KRALJIC'schen Beschaffungsportfolio bekannten Differenzierungsmerkmale heran.⁴⁹⁶ Da sich strategische Objekte gemäß dieser Einteilung durch hohes Versorgungsrisiko sowie hohe Wertigkeit auszeichnen, liegt es auf der Hand, genau diese Kriterien bei der Lieferantenbewertung in den

⁴⁸⁷ Vgl. WEBER u.a. (1991).

⁴⁸⁸ Vgl. HO u.a. (2010): 87% der identifizierten Artikel thematisieren das Kriterium Qualität, 82% das Kriterium Lieferfähigkeit, 81% das Kriterium Preis.

⁴⁸⁹ Vgl. ARAZ & OZKARAHAN (2007), S. 586.

⁴⁹⁰ Vgl. SARKIS & TALLURI (2002).

⁴⁹¹ Vgl. Abschnitt 3.1.2 & 4.2.3.

⁴⁹² WAGNER empfiehlt darüber hinaus, zwischen Kriterien der angebotenen *Leistung* sowie solchen der *Leistungsfähigkeit* des Lieferanten zu unterscheiden (vgl. WAGNER, 2002, S. 77).

⁴⁹³ Vgl. Abschnitt 3.3.1.

⁴⁹⁴ Vgl. ARNOLD (2007), S. 43f.

⁴⁹⁵ Vgl. auch DEGRAEVE & ROODHOOF (1999), S. 7.

⁴⁹⁶ Vgl. Abschnitt 3.1.

Vordergrund zu stellen. Analog hierzu sollten bei alternativen strategischen Stoßrichtungen (z.B. Innovationsfähigkeit) die entsprechenden Dimensionen primäre Beachtung finden. Bei unkritischen Produkten kann sich die Lieferantenauswahl vorrangig auf die Entgeltleistung oder auf die Liefertreue beschränken.⁴⁹⁷

Dies deckt sich auch mit den von HOFBAUER u.a. vorgebrachten Anforderungen an die Lieferantenbewertung: Mit dem *Prinzip der Strategieberücksichtigung* soll sichergestellt werden, dass Bewertungssysteme sowohl Beschaffungsziele als auch Beschaffungsstrategien individuell berücksichtigen. Das *Prinzip der Flexibilität* sieht eine differenzierte Bewertung bei unterschiedlich wichtigen Lieferanten vor.⁴⁹⁸ Auf einen differenzierten Umgang mit unterschiedlich wichtigen Lieferanten zielt auch der Beitrag von EßIG & ARNOLD ab.⁴⁹⁹ Allerdings liegen der Argumentation der Autoren informations- und risikotheorietische Überlegungen zu Grunde. Hieraus lässt sich ableiten, dass *Systemlieferanten* eine besondere Rolle in der Wertschöpfungskette einnehmen. Die herausragende Stellung von Systemlieferanten heben auch ARNOLDS u.a. hervor.⁵⁰⁰ Während EßIG & ARNOLD bei Komponentenlieferanten noch *Qualität*, *Kosten* und *Flexibilität* als Zieldimensionen propagieren, empfehlen sie, Rohstofflieferanten hauptsächlich anhand des Preises auszuwählen (vgl. Abb. 3-6).

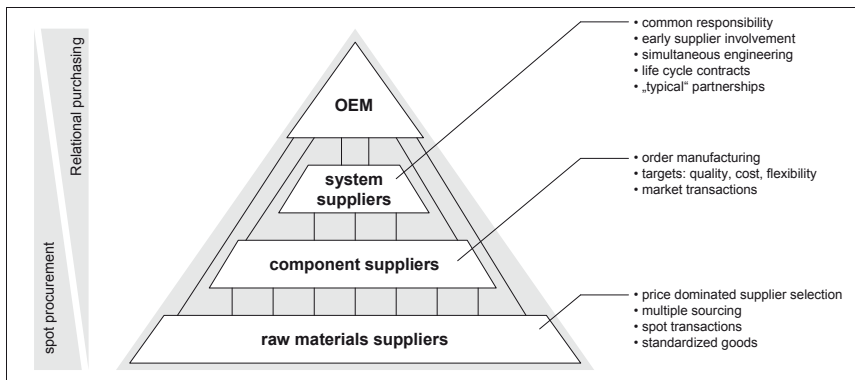


Abbildung 3-6: Lieferantenbeziehungen in der Beschaffungspyramide.⁵⁰¹

⁴⁹⁷ Vgl. auch JANKER (2004), S. 99.

⁴⁹⁸ Vgl. HOFBAUER u.a. (2009), S. 57f.; vgl. auch BERG (1981), S. 96.

⁴⁹⁹ Vgl. EßIG & ARNOLD (2003), S. 72ff.

⁵⁰⁰ Vgl. ARNOLDS u.a. (2010), S. 205.

⁵⁰¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an EßIG & ARNOLD (2003), S. 74.

Besonders Systemlieferanten sind also mit einer möglichst umfangreichen Auswahl an Entscheidungskriterien zu bewerten, da diese wegen ihrer Gesamtverantwortung für ganze Funktionseinheiten eine besondere Bedeutung innehaben.⁵⁰² Mit steigender Anzahl an Kriterien gewinnt die Entscheidung jedoch an Komplexität, da unterschiedlichste und oftmals konfligierende Zieldimensionen in Einklang gebracht werden müssen.⁵⁰³ Mit diesem Problem befasst sich der zweite Schritt der Lieferantenauswahl. Hier geht es um die Definition und Anwendung einer Entscheidungsmethode. Konkret beinhaltet dies die Festlegung einer Gewichtung- und Aggregationsvorschrift der Einzelbewertungen.⁵⁰⁴ In der akademischen Literatur finden sich hierzu unzählige methodische Ansätze⁵⁰⁵ sowie entsprechende Übersichten.⁵⁰⁶ Aus diesem Grund – und weil die Auswahlverfahren für den Fortgang der vorliegenden Arbeit nur von untergeordneter Rolle sind – sollen diese hier nicht gesondert vorgestellt und diskutiert werden.

Der durch die Aggregation entstehende *trade-off* zwischen den verschiedenen Kriterien verlangt dem Entscheidungsträger Kompromisslösungen ab.⁵⁰⁷ HARTMANN wendet ebenso wie DISSELKAMP & SCHÜLLER ein, dass im Falle von K.o.-Kriterien keine Kompensation zwischen Kriterien mit guter und Kriterien mit unzureichender Ausprägung möglich ist. Dies ist z.B. der Fall, wenn als beschaffungszeitbezogene Sourcing-Strategie *Just-In-Time* gewählt wird. Die Nichteinhaltung der Liefertermine kann in diesem Fall nicht mit billigeren Preisen ausgeglichen werden.⁵⁰⁸ Anspruchsvoll wird die Auswahlentscheidung auch dann, wenn nicht lediglich quantitative, sondern auch qualitative, also schwer messbare Kriterien berücksichtigt werden müssen.⁵⁰⁹

Zur Reduzierung der Komplexität plädiert KOPPELMANN dafür, den Mehrfaktorenvergleich in mehreren Bewertungsschritten durchzuführen. Hierfür schlägt er ein sog. Trichtermodell vor. Ungeeignete Lieferanten lassen sich mit diesem Ansatz schrittweise ausfiltern, indem Selektionsfilter sukzessive angewendet werden.⁵¹⁰ Der Vor-

⁵⁰² Vgl. ARNOLD (2004).

⁵⁰³ Vgl. MIN (1994), S. 24; DULMIN & MININNO (2003), S. 179; ARAZ & OZKARAHAN (2007), S. 586.

⁵⁰⁴ Vgl. LIU & HAI (2005), S. 310.

⁵⁰⁵ Beispielsweise der Analytical Hierarchy Process AHP (vgl. z.B. BRUNO u.a., 2010; LEVARY, 2007; LIU & HAI, 2005; GHODSY-POUR & O'BRIEN, 1998).

⁵⁰⁶ Vgl. MURALIDHARAN u.a. (2002), S. 24 oder auch BRUNO u.a. (2010), S. 64.

⁵⁰⁷ Vgl. WU & OLSON (2008), S. 2314; DULMIN & MININNO (2003), S. 179.

⁵⁰⁸ Vgl. DISSELKAMP & SCHÜLLER (2004), S. 65; HARTMANN (1997), S. 24.

⁵⁰⁹ Vgl. MURALIDHARAN u.a. (2001), S. 1307.

⁵¹⁰ Vgl. KOPPELMANN (2004), S. 234.

teil einer solchen Vorgehensweise liegt in der Möglichkeit, nicht alle Lieferanten hinsichtlich aller Kriterien bewerten zu müssen (vgl. Abb. 3-7).

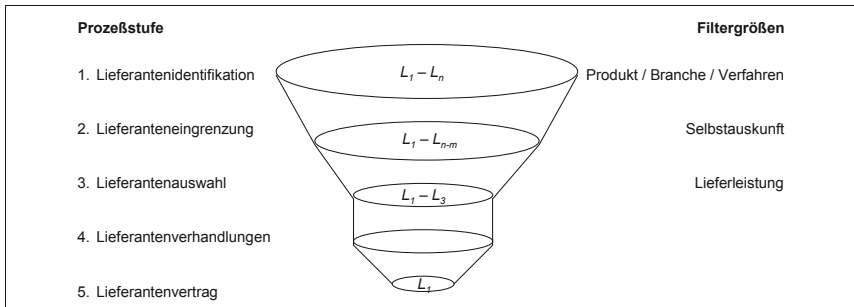


Abbildung 3-7: Ein Trichtermodell für die Lieferantenauswahl.⁵¹¹

Nachdem wir nun einen Überblick über die Lieferantenauswahl – insbesondere die Auswahlkriterien – gewinnen konnten, möchte ich den Blick auf die Literatur zur Lieferantenbewertung für Nachhaltigkeitskriterien richten.

3.3.3 Lieferantenauswahl nach Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit

Soziale Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement macht eine Bewertung und Auswahl von Lieferanten hinsichtlich sozialer Nachhaltigkeitskriterien erforderlich. Man spricht auch von sozialen *Leistungsmerkmalen*. Zur grundsätzlichen Thematik der Lieferantenbewertung und -auswahl kann, wie in Abschnitt 3.3.2 gezeigt, auf eine Vielzahl an wissenschaftlichen Beiträgen zurückgegriffen werden. Nachhaltigkeitskriterien wurden in der traditionellen Lieferantenauswahl lange Zeit jedoch überhaupt nicht berücksichtigt.⁵¹² Auch in den oben präsentierten Katalogen werden Nachhaltigkeitskriterien nur vergleichsweise peripher thematisiert: Im Katalog von HARTMANN findet sich die Kategorie *Umweltschutz*;⁵¹³ der Katalog von MUSCHINSKI beinhaltet das Kriterium *Recyclebarkeit der Produkte*, welches der Kategorie *Qualitätsfähigkeit* zugeordnet ist;⁵¹⁴ JANKERS Kategorie *Umweltleistung* wird durch die Kriterien *Umweltverträglichkeit* und *Recyclingbereitschaft* repräsentiert.⁵¹⁵

⁵¹¹ Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an KOPPELMANN (2004), S. 235.

⁵¹² Vgl. YEH & CHUANG (2011), S. 4244; LEE u.a. (2009), S. 7917.

⁵¹³ Vgl. HARTMANN (2004b), S. 36.

⁵¹⁴ Vgl. MUSCHINSKI (1998), S. 90.

⁵¹⁵ Vgl. JANKER (2004), S. 96; vgl. auch Tabelle 3-1.

Besser ausdifferenziert und nicht lediglich auf die ökologische Dimension begrenzt präsentiert sich der Kriterienkatalog von DISSELKAMP & SCHÜLLER. Dieser beinhaltet *soziales Engagement*, *ökologisches Engagement* sowie *gesellschaftspolitischen Status*. Für eine Beurteilung der sozialen Dimension empfehlen die Autoren die

- *Förderung der Lebensbedingungen der Rohstoff-Lieferanten,*
- *Förderung der Lebensbedingungen der Beschäftigten,*
- *Förderung der Arbeitsumgebung der Beschäftigten,*
- *soziales Engagement außerhalb des Unternehmens sowie*
- *kulturelles Engagement des Unternehmens*

zu berücksichtigen.⁵¹⁶ Während die ersten drei der genannten Kriterien aufgrund ihres Bezugs zur Geschäftstätigkeit dem in Abschnitt 2.2.3.3 skizzierten Verständnis des CSR-Konzeptes folgen, beziehen sich die letzten beiden Kriterien auf das Konzept des *Corporate Citizenship*. Auffällig ist, dass es sich bei allen fünf Kriterien um qualitative und nicht direkt messbare Sachverhalte handelt.

PREUSS vergleicht anhand eines Samples von achtundzwanzig Unternehmen die in der Praxis angewendeten Selektionskriterien für Lieferanten. *Preis*, *Qualität* und *Lieferzeit* stellen auch hier die dominierenden Auswahlkriterien dar, wohingegen Umweltfaktoren lediglich bei sieben der achtundzwanzig Unternehmen miteinbezogen werden.⁵¹⁷ Soziale Kriterien finden bei keinem der Unternehmen Berücksichtigung, hierauf wird vom Autor in der Untersuchung aber auch nicht explizit fokussiert. In der Untersuchung von MIN stellen ethische Standards eines von neunzehn Bewertungskriterien dar.⁵¹⁸

Darüber hinaus finden sich nur sehr wenige und nur vergleichsweise junge Veröffentlichungen, die sich inhaltlich substanziell mit der Lieferantenbewertung für soziale Nachhaltigkeitskriterien auseinandersetzen. Hier mangelt es vor allem an verbindlichen Kriterienkatalogen auf der Ebene der Subfaktoren sowie zugehörigen Messindikatoren. Die früheste Arbeit in diesem Zusammenhang stammt von NOCI, der ein Lieferantenbewertungssystem für *Umweltkriterien* entwickelt.⁵¹⁹ Mit Aufkommen der

⁵¹⁶ Vgl. DISSELKAMP & SCHÜLLER (2004), S. 199.

⁵¹⁷ Vgl. PREUSS (2005), S. 129-131.

⁵¹⁸ Vgl. MIN (1994), S. 30.

⁵¹⁹ Vgl. NOCI (1997).

Debatte um nachhaltiges Wirtschaften kamen seit der Jahrtausendwende wenige Beiträge hinzu, so z.B. von HUMPHREYS u.a. (2003), LABUSCHAGNE u.a. (2005), PRESLEY u.a. (2007), HUTCHINS & SUTHERLAND (2008), LEE u.a. (2009), BAI & SARKIS (2010) sowie YEH & CHUANG (2011).

Noch geringer ist die Anzahl an Veröffentlichungen, die nicht lediglich die ökologische, sondern auch die soziale Dimension von Nachhaltigkeit thematisieren. HUTCHINS & SUTHERLAND definieren vier Beurteilungskriterien der sozialen Nachhaltigkeit: *labor equity, healthcare, safety* sowie *philanthropy*.⁵²⁰ Die Autoren weisen allerdings darauf hin, dass diese lediglich beispielhaft ausgewählt wurden. Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2.1.3 skizzierten Normativität des Konzeptes der *sozialen Nachhaltigkeit* erstaunt dies in keinsten Weise. LABUSCHAGNE u.a. präsentieren einen vergleichsweise ausdifferenzierten Katalog mit fünfzehn Kriterien, anhand dessen Unternehmen bewertet werden können.⁵²¹ Systematischer gehen PRESLEY u.a. vor, die auf der strategischen Ebene zwischen den vier Kategorien *internal human resources, external population, stakeholder participation* und *perceived aesthetics* unterscheiden und hierzu jeweilige operative Kriterien vorschlagen.⁵²² Am sinnvollsten erscheint die Aufteilung von BAI & SARKIS (vgl. Tabelle 3-2).

Internal social criteria	External social criteria
<ul style="list-style-type: none"> • Employment practices <ul style="list-style-type: none"> • Disciplinary and security practices • Employee contracts • Equity labor sources • Diversity • Discriminatory • Flexible working arrangements • Job opportunities • Employment compensation • Career development • Health & Safety <ul style="list-style-type: none"> • Health and safety incidents • Health and safety practices 	<ul style="list-style-type: none"> • Local communities influence <ul style="list-style-type: none"> • Health • Education • Housing • Service infrastructure • Mobility infrastructure • Security • Grants and donations • contractual stakeholders influence <ul style="list-style-type: none"> • Procurement standard • Partnership screens & standards • Consumers education • Other stakeholders influence <ul style="list-style-type: none"> • Decision influence potential • Stakeholder empowerment & engagement • Collective audience

Tabelle 3-2: Soziale Beurteilungskriterien für die Lieferantenauswahl.⁵²³

⁵²⁰ Vgl. HUTCHINS & SUTHERLAND (2008), S. 1695.

⁵²¹ *Internal human resources, employment stability, employment practices, health & safety, capacity development, external population, human capital, productive capital, community capital, stakeholder participation, information provisioning, stakeholder influence, macro social performance, socio-economic performance* sowie *socio-environmental performance* (vgl. LABUSCHAGNE u.a., 2005, S. 50).

⁵²² Vgl. PRESLEY u.a. (2007), S. 4602.

⁵²³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BAI & SARKIS (2010), S. 255.

Die Autoren unterscheiden zwischen internen und externen sozialen Kriterien. Interne Kriterien beziehen sich auf die sozialen Aspekte beim Lieferanten selbst – z.B. *Arbeitsbedingungen, Gesundheitsschutz* und *Sicherheit am Arbeitsplatz* – externe Kriterien auf die Beziehung des Lieferanten zu externen Stakeholdern.

Was unter einer Lieferantenauswahl mittels Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit verstanden werden kann, lässt sich auch anhand des Strukturgleichungsmodells der in Abschnitt 3.2.2 bereits erwähnten Veröffentlichung von EHRGOTT u.a. exemplarisch aufzeigen. Das Konstrukt der *sozial nachhaltigen Lieferantenauswahl* wird dort über die folgenden manifesten Variablen operationalisiert:⁵²⁴

- *Keine Diskriminierung innerhalb der Organisation des Lieferanten,*
- *Löhne beim Lieferanten, die deutlich oberhalb des landesüblichen Lohnniveaus liegen,*
- *Adäquate Arbeitsbedingungen beim Lieferanten sowie*
- *Sicherstellung durch den Lieferanten, dass soziale Standards auch auf tieferen Wertschöpfungsstufen eingehalten werden.*⁵²⁵

In Anbetracht des in Tabelle 3-2 dargestellten Facettenreichtums sozialer Nachhaltigkeitskriterien erscheint diese Zusammenstellung allerdings willkürlich und unvollständig.

Ein Bezug der Lieferantenauswahl nach Nachhaltigkeitskriterien zum oben vorgestellten Trichtermodell von KOPPELMANN⁵²⁶ findet sich in den Ergebnissen der Untersuchung von REUTER u.a.⁵²⁷ Die Autoren führten Experteninterviews bei vier Unternehmen und kommen zu dem Schluss, dass Nachhaltigkeitskriterien in der Praxis als Filtergröße auf einer frühen Selektionsstufe angewendet werden. Sie bezeichnen Nachhaltigkeitskriterien daher als sog. *"gate-keeper"*: Lieferanten werden bei Nonkonformität mit diesen Kriterien auf weiteren Bewertungsstufen nicht mehr berücksichtigt.

⁵²⁴ Was unter einem Strukturgleichungsmodell verstanden wird und welche Rolle manifeste Variablen spielen, wird in Abschnitt 5.2.2.1 eingehend erläutert.

⁵²⁵ Vgl. EHRGOTT u.a. (2011), S. 113.

⁵²⁶ Vgl. Abschnitt 3.3.2.

⁵²⁷ Vgl. REUTER u.a. (2010), S. 54.

Die vierte Messvariable der o.g. Arbeit von EHRGOTT u.a. weist auf einen Aspekt hin, über den in dieser Arbeit noch nicht gesprochen wurde: Standardsysteme und Zertifizierungen. Diese nehmen eine Sonderstellung im Kontext der Lieferantenbewertung für Nachhaltigkeitskriterien ein. Besonders MÜLLER und Co-Autoren haben sich innerhalb dieses Themengebiets um wichtige Beiträge verdient gemacht.⁵²⁸

Bei der Festlegung eines Kriterienkatalogs zur Bewertung der sozialen Nachhaltigkeit von Lieferanten haben Unternehmen grundsätzlich die Möglichkeit, eigene Prinzipien aufzustellen. Diese werden in der Regel in unternehmensspezifischen Verhaltenskodizes, sog. *Codes of Conduct*, zusammengefasst. Diese Regelwerke sind zumeist restriktiver als die gesetzlichen Vorgaben, stellen also juristisch freiwillige Selbstverpflichtungen dar.⁵²⁹ Der *Code of Conduct* des Unternehmens "DEUTSCHE POST DHL" beinhaltet beispielsweise Aspekte wie *Kinderarbeit*, *Zwangsarbeit*, *Vergütung & Arbeitszeiten* sowie *Diskriminierung*.⁵³⁰ Als best-practice kann in dieser Hinsicht SIEMENS angeführt werden, die in ihren "*Business Conduct Guidelines*" unter anderem von ihren Lieferanten fordern, *Menschenrechte ihrer Mitarbeiter zu beachten*, die *Gesetze gegen Kinderarbeit einzuhalten*, für die *Gesundheit und Sicherheit ihrer Mitarbeiter Verantwortung zu übernehmen* sowie die *Einhaltung dieser Wertgrundsätze auch in der eigenen Lieferkette sicherzustellen*.⁵³¹

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, sich bei der Festlegung von Kriterien an allgemeinen Standards und Normen zu orientieren.⁵³² Die zweifellos bekanntesten Managementnormen sind die Qualitätsmanagementnormserie ISO 9000ff. sowie die Umweltmanagementnormserie ISO 14000ff.⁵³³ Unter einer Norm versteht man ein "Dokument, das mit Konsens erstellt und von einer anerkannten Institution angenommen wurde und das für die allgemeine und wiederkehrende Anwendung Regeln, Leitlinien oder Merkmale für Tätigkeiten oder deren Ergebnisse festlegt". Normen und Standards ermöglichen es also, durch Festlegung wiederkehrende Anwendun-

⁵²⁸ Vgl. z.B. MÜLLER (2001a); MÜLLER (2001b); MÜLLER (2006); MÜLLER (2007); MÜLLER & BESCHORNER (2007); MÜLLER & SEURING (2007).

⁵²⁹ Vgl. KOPLIN (2006), S. 50. Mit dem Begriff der Freiwilligkeit habe ich mich bereits in Abschnitt 2.2.3.3 kritisch auseinandergesetzt.

⁵³⁰ Vgl. DEUTSCHE POST DHL (Hrsg., 2009), S. 1.

⁵³¹ Vgl. SIEMENS (Hrsg., 2009), S. 12.

⁵³² Die Begriffe *Standards* sowie *Normen* werden in der Literatur zumeist synonym verwendet. Eine differenzierte Betrachtung soll daher auch hier nicht erfolgen.

⁵³³ Zur Norm ISO 14001 vgl. ausführlich MÜLLER (2001b), S. 41ff.

gen zu regeln und zu erleichtern.⁵³⁴ Die in sog. Sozialstandards festgeschriebenen Managementnormen stellen demnach quasi-verbindliche Handlungsanweisungen dar, durch die wirtschaftliche und soziale Menschenrechte präzisiert und konkretisiert werden. Im Kern geht es z.B. um die Ausgestaltung von Arbeitsverträgen (z.B. Arbeitszeitregelungen, Vergütung, Sozialleistungen usw.) und um Arbeitnehmerrechte.⁵³⁵

Sozialstandards bzw. Standards allgemein lassen sich dahingehend unterscheiden, ob sie zertifizierungsfähig sind oder nicht. Wenn dies der Fall ist, dann kann das Unternehmen die tatsächliche Umsetzung der im Standard festgeschriebenen Normen durch eine dritte, unabhängige Instanz – die sog. Zertifizierungsstelle – verifizieren lassen.⁵³⁶ Hierbei überprüft die Zertifizierungsstelle, ob das Unternehmen die im Standard festgeschriebenen Forderungen erfüllt.⁵³⁷ Ein so erlangtes Zertifikat lässt sich dann als öffentlichkeitswirksames Signal markt- bzw. kundenbezogen nutzbar machen.⁵³⁸ Im Zusammenhang mit Marketingaktivitäten spricht man auch vom sog. "Label".⁵³⁹

Bekannte Sozialstandards sind der *Social Accountability 8000* (SA 8000) der *Social Accountability International* (SAI) sowie die *AccountAbility 1000* (AA 1000) Serie, hinter der das *Institute for Social and Ethical Accountability* (ISEA) steht.⁵⁴⁰ Der SA 8000 beinhaltet die Elemente *Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Gesundheit und Sicherheit, Versammlungsfreiheit, Diskriminierung, Disziplinarmaßnahmen, Arbeitszeitregelung* sowie *Entlohnung*. Er ist zertifizierungsfähig.⁵⁴¹ Die AA 1000 Serie ist breiter gefächert und beinhaltet drei Substandards, die sich verschiedenen Themengebieten widmen. Die Einhaltung der Kriterien dieser Standards kann nicht zertifiziert werden.⁵⁴² Weitere beispielhaft zu nennende Sozialstandards sind der ISO 26000 der *International Organization for Standardization*, welcher Unternehmen Handlungs-

⁵³⁴ DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG (2012).

⁵³⁵ ENQUETE-KOMMISSION DES 14. DEUTSCHEN BUNDESTAGES (Hrsg., 2002), S. 169f.

⁵³⁶ Vgl. MÜLLER (2001b), S. 42; MÜLLER (2006), S. 587.

⁵³⁷ Vgl. ausführlicher MÜLLER (2006), S. 588.

⁵³⁸ Vgl. MÜLLER (2001a), S. 320f. Eine ausführliche ökonomische Einordnung des Spezialfalls *Sozialstandard* wird in Abschnitt 4 geleistet.

⁵³⁹ Vgl. z.B. HANSEN & KULL (1994).

⁵⁴⁰ Eine Gegenüberstellung dieser beiden Sozialstandards findet sich bei MÜLLER & BESCHÖRNER (2007), 93ff.

⁵⁴¹ Vgl. SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2008), S. 5f.

⁵⁴² Vgl. ACCOUNTABILITY (2012): AA1000 AccountAbility Principles Standard (2008)(AA1000APS), AA1000 Assurance Standard (2008)(AA1000AS) sowie AA1000 Stakeholder Engagement Standard (2005).

empfehlungen für gesellschaftliche Verantwortung liefert,⁵⁴³ sowie der BS 8800 des *British Standard Institutes*, bei dem es in erster Linie um *Arbeitssicherheit* geht.⁵⁴⁴ Darüber hinaus existiert eine Reihe übergeordneter Leitlinien, die keine *konkreten* und *operativen* Handlungsempfehlungen geben. Hierzu zählen beispielsweise die zehn Prinzipien des *Global Compact* der Vereinten Nationen⁵⁴⁵ sowie die sog. *OECD-Leitsätze* für multinationale Unternehmen.⁵⁴⁶ Da Sozialstandards in der akademischen Literatur schon ausführlich gegenübergestellt worden sind, soll eine weitere Vertiefung einzelner Standards an dieser Stelle nicht erfolgen. Hierfür sei beispielhaft auf die Übersicht bei KOPLIN verwiesen.⁵⁴⁷

Die treibende Kraft bei der Etablierung von Sozialstandards stellen NGOs dar.⁵⁴⁸ Im Zuge ihrer Interessenverfolgung treten sie für die Einhaltung möglichst konkreter Verhaltensregeln in Bezug auf soziale Themen ein.⁵⁴⁹ Sozialstandards sind auch eine Reaktion auf das noch immer höchst uneinheitliche Verständnis von *sozialer Nachhaltigkeit* und *Corporate Social Responsibility*.⁵⁵⁰ Mit der Einführung von Sozialstandards wird eine allgemein anerkannte inhaltliche Charakterisierung dieser Begriffe verfolgt.⁵⁵¹ Allerdings wird in der akademischen Literatur die Frage der Legitimität dieser Normen angezweifelt. So kritisiert MÜLLER (2007) die mangelnde demokratische Legitimierung der Standardisierungsinstitutionen.⁵⁵² Auch an der Wirksamkeit von Standards gibt es Zweifel. HERTIN u.a. fanden im Rahmen einer empirischen Untersuchung nur einen geringen Zusammenhang zwischen der Einführung eines zertifizierten Umweltmanagementsystems – in diesem Fall ISO 14001 – und der tatsächlichen Umweltleistung.⁵⁵³ WALGENBACH warnt vor dem Effekt der sog. *Entkopplung*, was insbesondere bei zertifizierten Standards zu befürchten ist. Hierunter versteht man die Aufrechterhaltung der durch das Zertifikat formal legitimierten Struktur bei

⁵⁴³ INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2011), nicht zertifizierungsfähig. Vgl. für eine Übersicht LANG & WILNISTORFER (2010), S. 24ff., insbesondere Abbildung 2, "Die Struktur des Standardentwurfs ISO 26000 im Überblick".

⁵⁴⁴ Vgl. BRITISH STANDARD (2002), nicht zertifizierungsfähig.

⁵⁴⁵ Vgl. VEREINTE NATIONEN (2011).

⁵⁴⁶ Vgl. OECD (2000).

⁵⁴⁷ Vgl. KOPLIN (2006), S. 54-60; vgl. z.B. auch MCINTOSH u.a. (2003), S. 22ff.

⁵⁴⁸ Vgl. MÜLLER (2006), S 586.

⁵⁴⁹ Vgl. KOPLIN (2006), S. 54.

⁵⁵⁰ Vgl. Abschnitte 2.1.3 und 2.2.3.3.

⁵⁵¹ Vgl. HAHN (2011), S. 122.

⁵⁵² Vgl. MÜLLER (2007), S. 43. SCHMITZ (2012) weist z.B. darauf hin, dass der im Fairtrade-Siegel verwendete Begriff "fair" weder in der EU noch in Deutschland geschützt ist. Sie fordert daher, dass fair gehandelte Produkte von anerkannten Fair-Handels-Organisationen stammen müssen. Diesen Organisationen fehlt aber zumeist jegliche Legitimationsgrundlage. In seinem Beitrag von 2006 thematisiert MÜLLER außerdem den opportunistischen Spielraum der Prüfstanz und geht damit auf die aus der Prinzipal-Agenten-Theorie bekannte Problematik des "who will monitor the monitor" ein (vgl. MÜLLER, 2006, S. 588ff.).

⁵⁵³ Vgl. HERTIN u.a. (2004), S. 14.

gleichzeitiger Abweichung der tatsächlichen Aktivitäten in der Unternehmenspraxis.⁵⁵⁴ Ohnehin ist hier auch eine ganz grundlegende Kritik angebracht: die Orientierung an einem Standard scheint vor dem Hintergrund eines Verständnisses von Nachhaltigkeit als Quelle von einzigartigen Wettbewerbsvorteilen kontraproduktiv – diesem Aspekt werde ich mich in Abschnitt 4.2.4.2 noch intensiver widmen.

3.4 Zwischenfazit

Im Zuge des Abschnitts 3 war es die Aufgabe, die in Abschnitt 2 noch auf der allgemeinen Thematik unternehmerischer sozialer Nachhaltigkeit liegende Perspektive auf den spezifischen Aspekt der Lieferantenauswahl für soziale Nachhaltigkeitskriterien einzugrenzen. Diese überwiegend deskriptive Betrachtung war als Vorarbeit notwendig, da eine ökonomische Einordnung – wie sie in Kapitel 4 erfolgen soll – ohne genaue Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes unmöglich ist.

Begonnen wurde mit einer grundlegenden Charakterisierung der Beschaffungsfunktion, bevor die Anknüpfungspunkte der Beschaffung an das Konzept der Nachhaltigkeit aufgezeigt wurden. Hierbei habe ich die Relevanz der Beschaffung hervorgehoben und auf den aktuellen Stand der akademischen Literatur hingewiesen.

Eine maßgebliche Rolle bei der Umsetzung von Nachhaltigkeit nimmt die Lieferantenauswahl ein, weshalb der weitere Fokus dann speziell auf dieser Teilentscheidung des Beschaffungsmanagement lag. Hierbei wurde eine umfassende Übersicht gängiger Lieferantenauswahlkriterien geliefert. Preis, Qualität und Lieferfähigkeit sind die Kriterien, die hierbei am häufigsten berücksichtigt werden. Allerdings sind neben diesen drei auch die weiteren als sog. Wettbewerbsprioritäten bekannten Kriterien Flexibilität, Innovation und Nachhaltigkeit von herausragender Bedeutung. Welche *sozialen* (Leistungs-)Kriterien bei der Lieferantenauswahl im Detail herangezogen werden können, wurde in Abschnitt 3.3.3 aufgezeigt. Hier wurde auch über die Möglichkeit gesprochen, sich an sog. Sozialstandards zu orientieren. Diese Standards schreiben ein genaues Regelwerk für die Berücksichtigung sozialer Kriterien vor.

⁵⁵⁴ Vgl. WALGENBACH (1998), S. 141.

4 Konzeptualisierung eines ökonomischen Erklärungsmodells für den Einbezug sozialer Nachhaltigkeit in die Lieferantenauswahl

Im Rahmen von Abschnitt 2 wurde festgestellt, dass das erwerbswirtschaftliche Prinzip als Handlungsmaxime für Unternehmen, die im marktwirtschaftlichen System agieren, nicht verhandelbar ist. Der unternehmerische Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung beschränkt sich also auf die Handlungen, die für das Unternehmen ökonomische Relevanz besitzen. In Abschnitt 3 habe ich den Fokus auf die Grundlagen zur Lieferantenauswahl gelegt, um die allgemeine Diskussion hinsichtlich unternehmerischer Nachhaltigkeit auf den Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit zuzuschneiden. Während die Frage des "was" nun also eingehend besprochen wurde, soll es im folgenden um die Fragen des "warum" und des "wann" gehen. Die Aufgabenstellung für den vorliegenden Abschnitt liegt folglich darin, die Berücksichtigung von sozialen Leistungskriterien bei der Lieferantenauswahl *ökonomisch* einzuordnen. Es ist zu analysieren, wie sich soziale unternehmerische Nachhaltigkeit einzelökonomisch begründen lässt. Ist diese Frage beantwortet, lassen sich Überlegungen anstellen, wann – also von welchen Unternehmen, in welchen Beschaffungssituationen, in welchem Umfeld – soziale Nachhaltigkeitskriterien in die Lieferantenauswahl zu integrieren sind.

Zunächst möchte ich zwei in der Literatur diskutierte Szenarien zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg thematisieren (Abschnitt 4.1). Anschließend werde ich schrittweise herausarbeiten, über welche Mechanismen sich soziale Nachhaltigkeit auf die Wettbewerbssituation eines Unternehmens auswirkt (Abschnitt 4.2). Zunächst werden hierfür mit Kosten- und Erlöspotentialen die beiden zentralen Stellhebel des Unternehmenserfolgs identifiziert. Dann werden mit dem market-based view sowie dem resource-based view zwei theoretische Ansätze zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen vorgestellt. Schließlich wird soziale Nachhaltigkeit auf diese beiden Ansätze übertragen, um abschließend einzelne Wirkungsmechanismen auf die Kosten- und Erlöspotentiale zu diskutieren.

Für die Beantwortung der Frage des "wann" möchte ich im Rahmen des Abschnitts 4.3 eine Reihe von Untersuchungshypothesen herleiten. Diese sollen eine Antwort auf die für Unternehmen höchst praxisrelevante Frage liefern, in welchen Situationen die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl öko-

nomisch sinnvoll bzw. notwendig ist. Die Hypothesen werden dann in einem weiteren Zwischenfazit, dem Abschnitt 4.4, zusammengefasst.

4.1 Zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg

Grundsätzlich lassen sich in der Literatur zwei unterschiedliche Positionen zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitsaktivitäten⁵⁵⁵ und Unternehmenserfolg identifizieren. Dieser Zusammenhang vermag zum einen *negativ* sein, beispielsweise in Form eines Nullsummenspiels.⁵⁵⁶ Nach dieser Auffassung sinkt der ökonomische Erfolg eines Unternehmens, wenn soziale und ökologische Aktivitäten durchgeführt werden, die über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinausgehen, und *vice versa*. Je geringer also das unternehmerische "Engagement" für eine Nachhaltige Entwicklung, desto höher der unternehmerische Erfolg.

Eine hierzu konträre Position wird mit der Meinung vertreten, dass unternehmerische Nachhaltigkeitsaktivitäten einen *positiven* Einfluss auf den unternehmerischen Erfolg ausüben. Auch wenn WAGNER u.a. den entsprechenden Fall konstruieren, so ist es doch reichlich unglaubwürdig, dass jegliche Verbesserung der unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistung auch einen ökonomischen Nutzen für das Unternehmen hat.⁵⁵⁷ Sinnvoller und logischer erscheint vielmehr die Annahme, dass sich Nachhaltigkeitsaktivitäten zwar bis zu einem gewissen Punkt positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken können, dass zusätzliche Aktivitäten ab diesem Punkt jedoch negative Auswirkungen haben. Diese Annahme kann durch einen umgekehrt U-förmigen Zusammenhang beschrieben werden.

In Abbildung 4-1 sind diese beiden Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsaktivitäten und unternehmerischem Erfolg als zwei mögliche Szenarien graphisch dargestellt.

⁵⁵⁵ im Rahmen dieser Diskussion in der Literatur oftmals als "soziale und ökologische Leistung" bzw. "environmental performance" bezeichnet

⁵⁵⁶ Vgl. BURKE & LOGSDON (1996), S. 495; vgl. auch PORTER & VAN DER LINDE (1995), S. 120.

⁵⁵⁷ WAGNER u.a. (2001), S. 99; vgl. auch die Ausführungen zur Triple-Bottom-Line in Abschnitt 2.2.3.1.

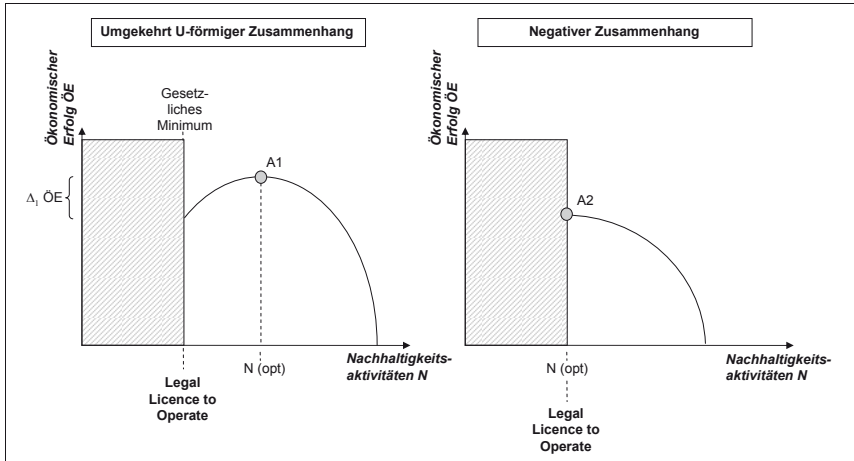


Abbildung 4-1: Grundlegende Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeitsaktivitäten und ökonomischem Erfolg.⁵⁵⁸

Ein Minimum an sozialen und ökonomischen Aktivitäten ist durch den Gesetzgeber vorgeschrieben. Die Erfüllung dieser Vorgaben stellt für das Unternehmen ein Muss dar, da es ansonsten seine rechtliche *Licence-to-Operate* – also seine Betriebslizenz gegenüber dem Gesetzgeber – verlieren kann. Dies ist durch den grau schraffierten Bereich gekennzeichnet.⁵⁵⁹ Die weiteren Implikationen der beiden Szenarien lassen sich wie folgt beschreiben:

- (1) Existieren Nachhaltigkeitsaktivitäten, welche den ökonomischen Erfolg positiv beeinflussen können, so sind diese in die Unternehmenstätigkeit zu integrieren. Allerdings ergibt sich aus der Annahme eines umgekehrt U-förmigen Zusammenhangs die Existenz eines Hochpunktes (A1) und damit eines aus ökonomischer Sicht optimalen Einsatzes von Nachhaltigkeitsaspekten $N(opt)$. Nur bis zu diesem Punkt bewirkt Nachhaltigkeit eine Win-Win Situation, die sich in der Steigerung des ökonomischen Erfolgs um $\Delta_1 OE$ widerspiegelt. "Zusätzliche" Nachhaltigkeitsaktivitäten sind ab diesem Punkt zu vermeiden, da diese sich nur noch negativ auf das Unternehmensergebnis auswirken.

⁵⁵⁸ Quelle: Eigene Darstellung in grober Anlehnung an JENSEN (2001), S. 300; WAGNER u.a. (2001), S. 98-100; SCHALTEGGER & HASENMÜLLER (2005), S. 9; HAMPRECHT & CORSTEN (2008), S. 87.

⁵⁵⁹ Natürlich liegt eine bewusste Unterschreitung dieser gesetzlichen Vorgaben im Bereich des möglichen und könnte im Falle fehlender Sanktionierung ökonomisch vorteilhaft sein. Da es sich hierbei allerdings um eine Gesetzeswidrigkeit handelt, wird die vorliegende Arbeit diesen Bereich nicht thematisieren.

(2) Haben Nachhaltigkeitsaktivitäten eine negative Wirkung auf das Unternehmensergebnis – besteht also ein durchgehend negativer Zusammenhang – so sind die Aktivitäten bis auf das gesetzliche Minimum zu reduzieren. Nur so ist der maximale ökonomische Erfolg (A2) in diesem Szenario realisierbar.

Es ist darüber hinaus denkbar, dass neben das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß an Aktivitäten eine gesellschaftliche bzw. moralische Mindestnorm tritt. Dies ist der Fall, wenn die Erwartungen der Gesellschaft über den vom Gesetzgeber vorgeschriebenen Rahmen hinausgehen. Abbildung 4-2 stellt diesen Zusammenhang durch eine Rechtsverschiebung des grau schraffierten Bereichs graphisch dar.

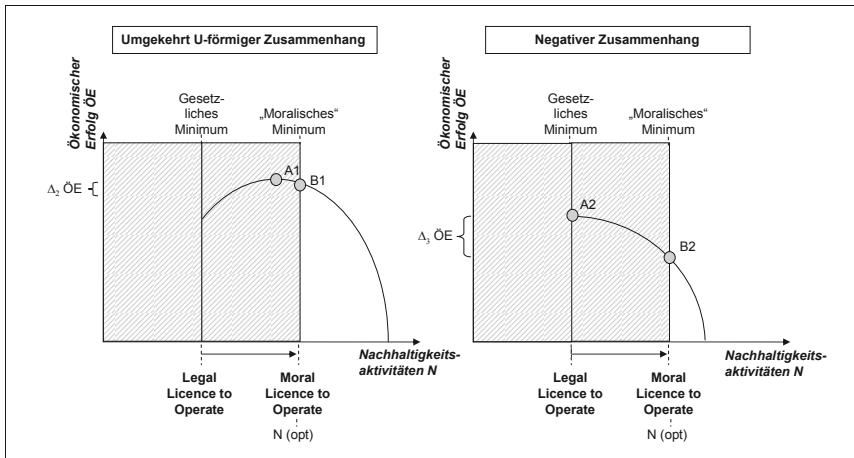


Abbildung 4-2: Nachhaltigkeitsaktivitäten als "Moral Licence-to-Operate".⁵⁶⁰

Eine solche Norm stellt dann zwar keinen *rechtsverbindlichen* Rahmen dar, kann für Unternehmen allerdings zu einer "Moral Licence-to-Operate" werden, welche einen nicht minder verbindlichen Charakter einnimmt. Damit ein Unternehmen von der Gesellschaft befürwortet⁵⁶¹ und damit seine Existenzberechtigung in der Gesellschaft langfristig sichern kann, kann es notwendig werden, eine solche Norm nicht zu unterschreiten.⁵⁶² Die im ersten Fall optimalen Punkte A1 und A2 liegen bei dieser Betrachtung im grauen Bereich und sind demnach für das Unternehmen nicht erreichbar, da mit einer Unterschreitung der Mindestnorm ein Entzug der Betriebslizenz im-

⁵⁶⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

⁵⁶¹ Stichwort: "Social Legitimacy" (SHRIVASTAVA, 1995, S. 196).

⁵⁶² Vgl. WELZEL (2008), S. 57.

pliziert wird. Folglich bleibt dem Unternehmen aus ökonomischer Sicht keine andere Wahl, als mit entsprechenden Aktivitäten die Punkte B1 bzw. B2 zu realisieren, selbst wenn dies lediglich mit Kosten für das Unternehmen verbunden sein sollte.⁵⁶³ "The financial benefits are far from clear [...], but they are the costs of staying in business - the costs of their licence to operate in today's world", so GRAY in diesem Zusammenhang.⁵⁶⁴ Diese Kosten spiegeln sich in der Abbildung in den negativen Erfolgsdeltas $\Delta_2\ddot{O}E$ bzw. $\Delta_3\ddot{O}E$ wider.

Für das Management ergibt sich die Herausforderung, Nachhaltigkeitsaktivitäten, beispielsweise die Berücksichtigung von Stakeholderinteressen, auf ihr Wirkungspotential bezüglich des Unternehmensergebnisses zu prüfen und ein ökonomisch sinnvolles Maß an Aktivitäten auszuloten. Gemäß McWILLIAMS & SIEGEL sollte das ideale Maß an CSR-Aktivitäten mittels Kosten/Nutzen-Überlegungen ausgelotet werden.⁵⁶⁵ DUBIELZIG empfiehlt eine systematische Analyse potenzieller Wirkungen jeder einzelnen potenziellen Nachhaltigkeitsaktivität mittels Steckbriefen.⁵⁶⁶ Im Sinne eines *strategisch* verstandenen Nachhaltigkeitsmanagement sind dann diejenigen Aktivitäten zu identifizieren und durchzuführen, die

- (1) zur Erhaltung des Unternehmenserfolgs, verstanden als eine *Licence-to-Operate*, notwendig sind
- (2) hinsichtlich einer Steigerung des Unternehmenserfolgs sinnvoll sind.

Nur in diesen beiden Fällen lässt sich ein Einbezug von Nachhaltigkeit in die Unternehmenstätigkeit ökonomisch begründen. Hierauf weist auch NOCI für den speziellen Fall der Lieferantenauswahl hin: Nachhaltigkeitskriterien sollen dann berücksichtigt werden, wenn mit Nachhaltigkeit signifikante Wettbewerbschancen verbunden sind, oder wenn die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit dem Unternehmen extern aufgezungen wird.⁵⁶⁷

⁵⁶³ Für MONTABON u.a. muss das "Licence-to-operate"-Paradigma im Bereich des Lieferantenmanagement nicht zwingend zu einer Erhöhung der Kosten führen, nämlich dann nicht, wenn es gelingt, Lieferanten zu identifizieren, "who can provide environmentally responsible goods and services without sacrificing cost, quality, flexibility, or leadtime" (vgl. MONTABON u.a., 2000, S. 4).

⁵⁶⁴ GRAY, zitiert aus o.V. (1994), S. 47.

⁵⁶⁵ Vgl. McWILLIAMS & SIEGEL (2001), S. 125.

⁵⁶⁶ ebenda, S. 223

⁵⁶⁷ (1) "The environmental dimension is a significant competitive priority", (2) "The environmental dimension is a constraint" (vgl. NOCI, 1997, S. 107).

4.2 Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien im Beschaffungsmanagement

4.2.1 Kosten- und Erlöspotentiale als zwei Stellhebel unternehmerischer Erfolgspotentiale

Damit die Wettbewerbssituation eines Unternehmens durch ein soziales Nachhaltigkeitsmanagement verbessert werden kann, müssen sich Wettbewerbsvorteile über dieselben Einflussgrößen entfalten, die den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens auch bei "konventioneller" Betrachtung beeinflussen.⁵⁶⁸ Für ein umfassendes Verständnis ist es von Nöten, etwas weiter auszuholen und an den beiden grundlegenden Stellhebeln anzusetzen.⁵⁶⁹ Hierzu dienen Überlegungen zum Zusammenhang zwischen Erlös, Kosten und Gewinn.⁵⁷⁰ Der Unternehmenserfolg lässt sich vereinfacht definieren als Erlös abzüglich Kosten. Für eine Steigerung des Gewinns ist also die Differenz zwischen diesen beiden Stellhebeln zu maximieren. Hierfür lassen sich mehrere Szenarien identifizieren: (1) Eine Steigerung des Erlöses bei gleich bleibenden, sinkenden oder weniger stark ansteigenden Kosten. (2) Eine Reduktion der Kosten bei gleich bleibendem, steigendem oder weniger stark sinkendem Erlös. In Abbildung 4-3 sind diese Zusammenhänge skizzenhaft dargestellt.

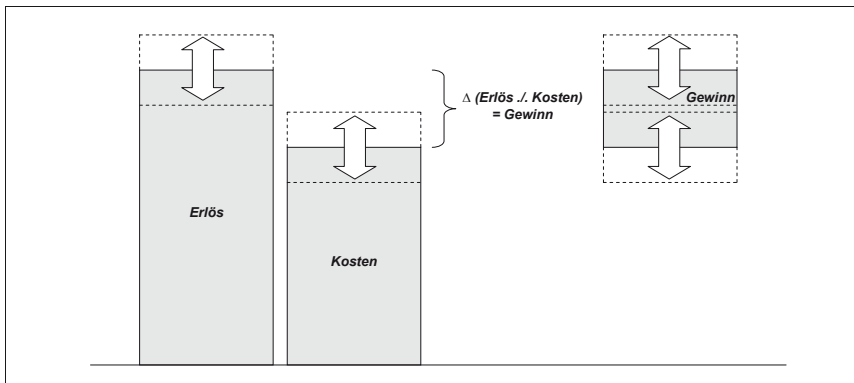


Abbildung 4-3: Grundsätzlicher Zusammenhang zwischen Erlös, Kosten und Gewinn.⁵⁷¹

⁵⁶⁸ Vgl. SCHALTEGGER & HASENMÜLLER (2005), S. 10.

⁵⁶⁹ Vgl. LASH & WELLINGTON (2007), S. 7.

⁵⁷⁰ Da es hier um Grundlegendes geht, soll auf eine detaillierte Abgrenzung von Grundbegriffen des betrieblichen Rechnungswesens, beispielsweise *Periodengewinn gleich Erträge abzüglich Aufwendungen* usw., bewusst verzichtet werden. In der Literatur ist ohnehin keine einheitliche Nomenklatur zu finden, z.B. "Kosten- und Marktpotentiale" (PFOHL, 1994, S. 50). Vgl. auch die Ausführungen hierzu bei LARGE (2009), S. 34, sowie Abschnitt 3.1.1.

⁵⁷¹ Quelle: Eigene Darstellung.

Mit Bezug auf die Ausführungen des vorangegangenen Abschnitts 4.1 ist zu konstatieren, dass Nachhaltigkeitsaktivitäten grundsätzlich in mehrerlei Hinsicht ansetzen könnten, um aus Sicht des Unternehmenserfolgs und damit aus ökonomischer Sicht gerechtfertigt zu werden: Nachhaltigkeitsaktivitäten, welche notwendig im Sinne einer *Licence-to-Operate* sind, sichern bzw. erhalten letztlich den Unternehmensgewinn, indem sie (a) ein *"Versiegen" der Erlöse* oder (b) einen *Anstieg der Kosten* verhindern.

Nachhaltigkeitsaktivitäten, welche über eine Steigerung des Unternehmenserfolgs legitimiert werden wollen, können zum einen (c) an einer *Steigerung der Erlöse* bei gleich bleibenden, sinkenden oder weniger stark ansteigenden Kosten ansetzen. Da sich der *Erlös* aus dem Produkt aus erzielbarem Preis und abgesetzter Menge zusammensetzt, stellen *höhere Preisforderungen* oder *Steigerung der abgesetzten Menge* die hinter dieser Strategie stehenden Zielgrößen dar. Zum anderen kann (d) an einer *Reduktion der Kosten* bei gleich bleibendem, steigendem oder weniger stark sinkendem Erlös angesetzt werden.⁵⁷²

Die Zielgrößen der *Kostenreduktion* und der *Erlössteigerung* stellen unternehmerische Erfolgspotentiale dar,⁵⁷³ die auch und besonders im strategischen Beschaffungsmanagement von Bedeutung sind. Im Wettbewerb sind gute Kosten- oder Erlössituationen alleine jedoch noch keine hinreichenden Bedingungen für Erfolg. Hierzu müssen aus den Potentialen *tatsächliche* Wettbewerbsvorteile generiert werden. Unter einem Wettbewerbsvorteil kann ein Erfolgspotential verstanden werden, bei welchem das Unternehmen besser ist als seine Wettbewerber.⁵⁷⁴ BAMBERGER & WRONA stellen folgenden Zusammenhang her: Erfolgspotentiale ergeben sich aus der Position des Unternehmens am Markt, und die Position des Unternehmens drückt sich in den Wettbewerbsvorteilen aus.⁵⁷⁵ Ansätze zur Erlangung strategischer Wettbewerbsvorteile bilden das theoretische Fundament, um Kosten- und Erlöswirkungen erklären zu können.⁵⁷⁶ Daher möchte ich im Folgenden zunächst die beiden grundlegenden Ansätze zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen erläutern. Im An-

⁵⁷² Vgl. ELLRAM u.a. (2011), S. 1; EPSTEIN (2008), S. 141; MILES & COVIN (2000), S. 309, Tabelle 3.

⁵⁷³ Vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.1.1.

⁵⁷⁴ Vgl. HEß (2008), S. 2.

⁵⁷⁵ Vgl. BAMBERGER & WRONA (1996), S. 146.

⁵⁷⁶ Vgl. SHRIVASTAVA (1995), S. 195.

schluss möchte ich dann einen Bezug von sozialer Nachhaltigkeit zu diesen Strategieansätzen herstellen.

4.2.2 Zwei grundlegende Strategieansätze zur Erklärung der Entstehung von Wettbewerbsvorteilen

Um verstehen zu können, über welche Mechanismen sich durch die Berücksichtigung von Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit Wettbewerbsvorteile entfalten, ist es notwendig, sich grundlegende Kenntnisse zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen anzueignen.

In der akademischen Literatur stehen mit dem marktorientierten sowie dem ressourcenorientierten Ansatz (sog. "*market-based view of the firm*" & sog. "*resource-based view of the firm*"⁵⁷⁷) zwei zentrale Strategiekonzeptionen zur Verfügung, auf deren Basis die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen erklärt werden kann. Diese beiden Ansätze sollen im Folgenden vorgestellt und gegeneinander abgegrenzt werden.⁵⁷⁸ Dies bildet die Grundlage für die spätere Einordnung sozialer Nachhaltigkeit als Wettbewerbspriorität und Quelle strategischer Vorteile.

Das wesentliche Kennzeichen des market-based view, als dessen wichtigster Vertreter zweifellos PORTER zu bezeichnen ist, zeigt sich darin, dass das Unternehmen aus der Perspektive des Absatzmarktes betrachtet wird.⁵⁷⁹ Bei dieser sog. *Outside-in Perspektive* bestimmen die marktlichen Umfeldbedingungen das Unternehmensverhalten sowie die Unternehmensperformanz.⁵⁸⁰ Als theoretischer Unterbau dieses Ansatzes gilt das sog. "Structure-Conduct-Performance-Paradigma",⁵⁸¹ welches der Industrieökonomik entlehnt ist.⁵⁸² Hierbei wird davon ausgegangen, dass Wettbewerbsvorteile (*performance*) durch die Branchenstruktur (*structure*) sowie das strategische Verhalten (*conduct*) kausal determiniert werden.⁵⁸³

⁵⁷⁷ in der Literatur oftmals auch nur als "market-based-view" sowie "resource-based-view" bezeichnet

⁵⁷⁸ Eine gute Gegenüberstellung findet sich auch bei HINTERHUBER & FRIEDRICH (1999), S. 990ff.

⁵⁷⁹ Vgl. BEA & HAAS (2005), S. 26.

⁵⁸⁰ Vgl. BURR (2004), S. 114, S. 140.

⁵⁸¹ Vgl. BAIN (1956).

⁵⁸² Vgl. BEA & HAAS (2005), S. 26.

⁵⁸³ Vgl. z.B. BRUNS (2006), S. 46.

Ausgangspunkt und primäre Untersuchungseinheit des market-based view ist demnach die Branche.⁵⁸⁴ Für eine Analyse der Branchenstruktur entwirft PORTER das Konzept der sog. "*Five Forces*", mit welchem sich die Wettbewerbssituation in einer Branche über fünf Wettbewerbskräfte bestimmen lässt: (1) Die Verhandlungsmacht der Abnehmer, (2) die Verhandlungsmacht der Lieferanten, (3) die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen, (4) die Bedrohung durch neue Konkurrenten sowie (5) die Bedrohung durch Ersatzprodukte.⁵⁸⁵

Durch den Einsatz geeigneter Produkt-Markt-Strategien können sich Unternehmen an den Ansprüchen des Marktes ausrichten und auf Chancen und Risiken aus der Umwelt reagieren.⁵⁸⁶ Indem Unternehmen sich gegen die fünf Wettbewerbskräfte zu schützen wissen oder eine Positionierung finden, mit der diese Triebkräfte zu eigenen Gunsten beeinflusst werden können, können Wettbewerbsvorteile aufgebaut werden.⁵⁸⁷ In diesem Zusammenhang empfiehlt PORTER drei in sich geschlossene Strategietypen, welche in der akademischen Literatur als "*generische Strategien nach PORTER*" bekannt geworden sind: *Kostenführerschaft*, *Differenzierung* sowie die *Konzentration auf Schwerpunkte (Nischenstrategie)*.⁵⁸⁸

Das mit der Strategie der *Kostenführerschaft* verfolgte Ziel ist es, preisgünstigster Wettbewerber am Markt zu sein. Hierzu bedarf es nach BEA & HAAS einer rigorosen Politik der Kostensenkung, einer Ausnutzung von Fixkostendegressionseffekten, einer Ausrichtung am Konzept des Lean Management sowie der Einführung einer effizienzorientierten Organisationsstruktur. Das Ziel der *Differenzierungsstrategie* hingegen muss sein, ein Produkt anzubieten, welches sich deutlich von den Konkurrenzprodukten abhebt. Dies betrifft z.B. die "technische Ausstattung des Produktes", das "Design", die "Produktqualität", die "Markenbildung", das "Vertriebsnetz" oder den "Service". Damit eine Differenzierungsstrategie zum Ziel führen kann, müssen einige Bedingungen erfüllt sein:⁵⁸⁹ (1) Die (Produkt-) Eigenschaft, mit der sich das Unternehmen differenzieren möchte, muss *relevant* sein. Sie muss also ein Bedürfnis der Zielgruppe befriedigen bzw. einen für die Käufer relevanten Nutzen stiften. (2) Die

⁵⁸⁴ Vgl. BURR (2004), S. 140.

⁵⁸⁵ Vgl. PORTER (1999), S. 34; ausführlich S. 37-64. Kritische Anmerkungen zur Allgemeingültigkeit dieses Konzeptes finden sich bei BURR & STEPHAN (2006), S. 73ff.

⁵⁸⁶ Vgl. BEA & HAAS (2005), S. 26.

⁵⁸⁷ Vgl. PORTER (1999), S. 34.

⁵⁸⁸ Vgl. ebenda, S. 71.

⁵⁸⁹ Vgl. die Prüfkriterien zur Profilierungsstrategie bei HERMANN (2005), S. 167ff.

Eigenschaft muss außerdem für den Käufer *wahrnehmbar* sein. Hiermit geht auch die *Überprüfbarkeit* der Eigenschaft einher. (3) Schließlich muss die Anforderung der dauerhaften und langfristigen *Verteidigbarkeit* erfüllt sein, damit von einem echten Wettbewerbsvorteil die Rede sein kann.

Mit der *Nischenstrategie* schließlich konzentriert sich das Unternehmen auf ein bestimmtes und abgegrenztes Käufersegment, wobei dieser Strategietyp mit den beiden anderen Strategien kombiniert werden kann.⁵⁹⁰ In Abbildung 4-4 sind die drei Strategietypen im Überblick dargestellt.

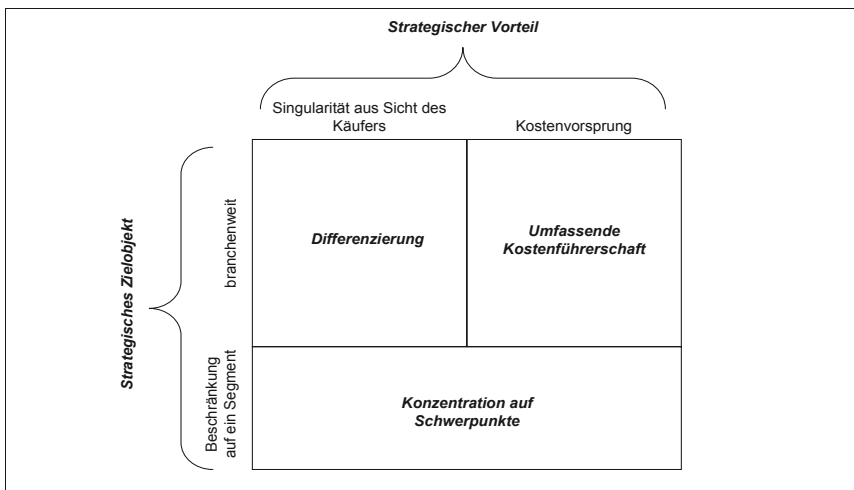


Abbildung 4-4: Die drei generischen Wettbewerbsstrategien nach PORTER.⁵⁹¹

Da die Auswahl einer geeigneten *Strategie* die Grundlage für den Erfolg eines Unternehmens bildet,⁵⁹² ist der Unternehmenserfolg nach dem Verständnis des marktorientierten Ansatzes grundsätzlich planbar.⁵⁹³ Auch wird davon ausgegangen, dass die zur Umsetzung einer Strategie benötigten Ressourcen unproblematisch bereitgestellt werden können.⁵⁹⁴

⁵⁹⁰ Vgl. BEA & HAAS (2005), S. 185ff. Bei der Nischenstrategie beschränkt sich das Unternehmen auf eine relativ eng definierte Zielgruppe, weshalb hier in der Regel von einer Qualitätsorientierung ausgegangen werden kann. Da sich diese mit der Differenzierungsstrategie deckt, soll auf die Nischenstrategie im Weiteren nicht mehr explizit eingegangen werden (vgl. HERMANN, 2005, S. 254f.).

⁵⁹¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PORTER (1999), S. 75.

⁵⁹² Vgl. BRUNS (2006), S. 45.

⁵⁹³ Vgl. BEA & HAAS (2005), S. 26.

⁵⁹⁴ Vgl. BRUNS (2006), S. 46.

An der reaktiven Grundposition des market-based view kam Anfang der 1990er Jahre Kritik auf.⁵⁹⁵ Mit dem ressourcenorientierten Ansatz fand in der Folge ein Perspektivwechsel statt.⁵⁹⁶ Die Sichtweise, Unternehmen als ein Komplex von Ressourcen zu interpretieren, weist allerdings eine längere Historie auf und geht letztlich auf PENROSE zurück.⁵⁹⁷ Ausgangspunkt der neuen Strategieakzentuierung ist nicht länger das marktliche Umfeld, vielmehr treten nun die Ressourcen und Kompetenzen, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen, in den Vordergrund.⁵⁹⁸ Im Gegensatz zum "Structure-Conduct-Performance-Paradigma" spricht man hier vom sog. "Resource-Conduct-Performance-Paradigma".⁵⁹⁹ Durch eine Akkumulation von wettbewerbsrelevanten Ressourcen (*resource*) ist ein Unternehmen dazu in der Lage, Kernkompetenzen zu entwickeln (*conduct*) und hierdurch Wettbewerbsvorteile (*performance*) zu erzielen, die sich in überdurchschnittlichen Renten widerspiegeln. Das Argumentationsschema dieses Erklärungsansatzes folgt einer *Inside-Out Perspektive*, da der Betrachtungsschwerpunkt auf dem Inneren der Unternehmung liegt.⁶⁰⁰ Diese Bezeichnung ist allerdings nicht ganz präzise, da auch solche Ressourcen strategisch relevant sein können, die dem Unternehmen über die Beschaffungsmärkte zugeführt wurden.

Der Begriff der Ressource wird in der akademischen Literatur sehr weit interpretiert, was zu vielfältigen Klassifizierungen verschiedener Ressourcenarten geführt hat.⁶⁰¹ BARNEY beispielsweise fasst mehrere Literaturquellen zusammen und differenziert zwischen *physischen Kapitalressourcen*, *Humankapitalressourcen* sowie *organisationalen Kapitalressourcen*.⁶⁰² GRANT lehnt sich an eine Arbeit von HOFER & SCHENDEL an und fügt dem Katalog von BARNEY die Bereiche *technologische Ressourcen*, *finanzielle Ressourcen* sowie *Reputation* hinzu.⁶⁰³ Später klassifiziert GRANT in seinem

⁵⁹⁵ Vgl. ECKELMANN (2006), S. 36.

⁵⁹⁶ Vgl. BEA & HAAS (2005), S. 28f.

⁵⁹⁷ Vgl. BAMBERGER & WRONA (1996), S. 131, PETERAF (1993), S. 179, bzw. PENROSE (1959). Für eine Retrospektive des resource-based view vgl. BARNEY (2001).

⁵⁹⁸ Vgl. BURR (2004), S. 114; GRANT (1991), S. 116.

⁵⁹⁹ Vgl. z.B. BRUNS (2006), S. 46.

⁶⁰⁰ Vgl. ECKELMANN (2006), S. 38.

⁶⁰¹ Vgl. BAMBERGER & WRONA (1996), S. 132.

⁶⁰² Vgl. BARNEY (1991), S. 101.

⁶⁰³ Vgl. GRANT (1991), S. 119; HOFER & SCHENDEL (1978), S. 145ff., zitiert nach GRANT (1991).

Bestseller hinsichtlich *tangibler*, also greifbarer Ressourcen, *intangibler* Ressourcen (z.B. immaterielle Vermögensgegenstände⁶⁰⁴) sowie *Humanressourcen*.⁶⁰⁵

Natürlich haben nicht alle unternehmerischen Ressourcen das Potential, unternehmerische Renten zu generieren.⁶⁰⁶ Für sich alleine gesehen sind Ressourcen noch von geringem strategischem Wert. Strategische Bedeutung erlangen sie erst durch effektiven und effizienten Einsatz.⁶⁰⁷ PRAHALAD & HAMEL entwickelten hierfür das Konzept der Kernkompetenzen, bei welchem mehrere Ressourcen aggregiert und in spezifische Fähigkeiten, sog. *Core Competencies*, umgewandelt werden.⁶⁰⁸ Kernkompetenzen werden hierbei als Lernfähigkeit des Unternehmens *"to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technology"* definiert.⁶⁰⁹

BURR fasst die Ressourcenkategorien des ressourcenorientierten Ansatzes in einer Pyramidendarstellung zusammen, wobei er mit den sog. *"Dynamic Capabilities"* noch eine dritte Kategorie hinzufügt. Hiermit ist die Fähigkeit verbunden, interne und externe Kompetenzen laufend auf wandelnde Markt- und Umweltbedingungen anzupassen⁶¹⁰ (vgl. Abbildung 4-5).

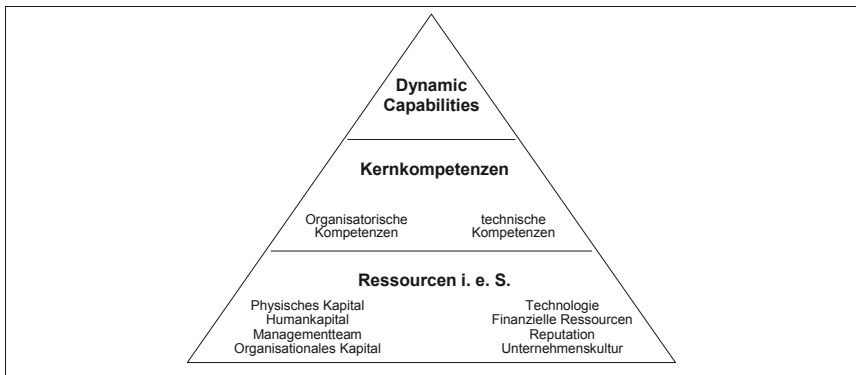


Abbildung 4-5: Ressourcenkategorien im ressourcenorientierten Ansatz.⁶¹¹

⁶⁰⁴ Da Ressourcen oftmals auch mit dem Begriff *asset* umschrieben werden, spricht man hier in der Regel von sog. *intangible assets*; vgl. hierzu ausführlich MATZLER u.a. (Hrsg., 2006).

⁶⁰⁵ Vgl. GRANT (2011), S. 120ff.

⁶⁰⁶ Vgl. BAMBERGER & WRONA (1996), S. 135.

⁶⁰⁷ Vgl. BURR & STEPHAN (2006), S. 66.

⁶⁰⁸ Vgl. PRAHALAD & HAMEL (1990).

⁶⁰⁹ PRAHALAD & HAMEL (1990), S. 82.

⁶¹⁰ Vgl. TEECE u.a. (1997), S. 516; BURR (2004), S. 132.

⁶¹¹ Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an BURR (2004), S. 132, BURR & STEPHAN (2006), S. 65.

Damit aus Ressourcen generierte Wettbewerbsvorteile zu unternehmerischen Renten führen, müssen die Wettbewerbsvorteile von gewissem Bestand sein.⁶¹² BARNEY bezeichnet dies als "*Sustained Competitive Advantage*", also als nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.⁶¹³ Wettbewerber sind dann dauerhaft nicht in der Lage, den Wettbewerbsvorteil der Konkurrenz zu duplizieren und für sich selbst nutzbar zu machen.⁶¹⁴ BURR spricht auch vom "verteidigungsfähigen" Wettbewerbsvorteil.⁶¹⁵ Damit ein Wettbewerbsvorteil "verteidigungsfähig" wird, müssen die Ressourcen, auf denen er basiert, strategisch bedeutsam (*valuable*), selten (*rare*) sowie spezifisch, also schwer nachahmbar und schwer substituierbar (*imperfectly imitable and substitutable*) sein.⁶¹⁶ BAMBERGER & WRONA weisen abschließend auf die Bedingung der Appropriierbarkeit hin, womit die grundsätzliche Aneignungsfähigkeit der Renten, beispielsweise aufgrund bestehender Verfügungsrechte, gemeint ist.⁶¹⁷

Für die konzeptionelle Einordnung von sozialer Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl werden dieser Arbeit beide eben vorgestellten Strategiekonzepte zu Grunde gelegt. Wie sich noch zeigen wird, ist eine Einordnung sozialer Nachhaltigkeit sowohl anhand der marktbezogenen, als auch anhand der ressourcenbezogenen Wettbewerbspotentiale möglich. In der akademischen Literatur wird ohnehin davon ausgegangen, dass sich die beiden Sichtweisen nicht gegenseitig ausschließen.⁶¹⁸ ECKELMANN sieht ein Miteinander der beiden Ansätze darin begründet, dass Unternehmen nur dann wirklich erfolgreich sein können, wenn Ressourcen und Anforderungen der Nachfrager aufeinander abgestimmt sind.⁶¹⁹ BAMBERGER & WRONA kommen diesbezüglich zu dem Schluss, "daß sich in bezug auf die theoretische Fundierung der Erklärung und der Gestaltung von Erfolgspotentialen Ressourcenansatz und Industrieökonomik wechselseitig ergänzen".⁶²⁰

⁶¹² in Analogie zum Kriterium der Verteidigbarkeit beim marktorientierten Ansatz

⁶¹³ Die Verwendung des Begriffs "nachhaltig" weist hier keinen inhaltlichen Bezug zum Konzept der Nachhaltigen Entwicklung oder zur substanzerhaltungsrationalen Interpretation von Nachhaltigkeit auf. "Nachhaltig" wird hier lediglich als Analogie verwendet und steht synonym für die Bezeichnung "dauerhaft".

⁶¹⁴ Vgl. BARNEY (1991), S. 102.

⁶¹⁵ BURR (2004), S. 136.

⁶¹⁶ Vgl. BARNEY (1991), S. 105-112; CARTER & YANG (2011), S. 2; vgl. auch PETERAF (1993), S. 185ff.

⁶¹⁷ Vgl. BAMBERGER & WRONA (1996), S. 139.

⁶¹⁸ Vgl. BRUNS (2006), S. 46.

⁶¹⁹ Vgl. ECKELMANN (2006), S. 38.

⁶²⁰ BAMBERGER & WRONA (1996), S. 147.

4.2.3 Basisstrategien sozialer Nachhaltigkeit: Abgrenzung zum Gesamtkonzept des strategischen Nachhaltigkeitsmanagement

In der Literatur sind eine Reihe von konkreten Ansatzpunkten für Nachhaltigkeit als Wettbewerbspriorität bzw. als "Business Case" vorgeschlagen worden.⁶²¹ Es ist allerdings zu beobachten, dass dies vergleichsweise unsystematisch erfolgt ist. So werden mit Umsatzsteigerung bzw. Kostensenkung häufig die beiden *Erfolgspotentiale bzw. Zielkategorien* mit anderen, vorgelagerten Treibern auf eine Stufe gestellt. Die Vermischung von "Supply-Zielen" und "Treibergrößen" stellt für HEß jedoch ein allgemeines Problem im Beschaffungsmanagement dar.⁶²² SCHALTEGGER & HASENMÜLLER beispielsweise identifizieren "Kosten", "Umsatz, Preis und Gewinnmarge", "Risiko", "Reputation, intangible Werte und Markenwert" sowie "Weitere Faktoren wie organisatorische Aspekte [...] mit Einfluss auf die oben genannten Aspekte" als ökonomische Erfolgstreiber unternehmerischer Nachhaltigkeit.⁶²³ DYLLICK setzt an den Hebeln "Organisationseffizienz", "Absicherung", "Kosteneffizienz"; "Differenzierung" sowie "Profilierung" an.⁶²⁴ Außerdem ist festzustellen, dass kein systematischer Bezug zu den Strategiekonzeptionen des market-based view sowie resource-based view hergestellt wird. Schließlich fehlt eine Differenzierung der Wirkungspotentiale *sozialer* und *ökologischer* Nachhaltigkeit.

Für den Zweck einer systematischen Annäherung an die Wirkungsmechanismen habe ich in Abschnitt 4.2.1 auf die beiden zentralen Stellhebel "Erlös" sowie "Kosten" hingewiesen. Nachdem mit der Erläuterung der Strategieansätze des *market-based view* sowie des *resource-based view* ein theoretisches Fundament gelegt wurde, möchte ich den Blick nun auf die Wettbewerbspotentiale richten, die sich mittels sozialer Nachhaltigkeit entfalten können. Wie bereits mehrfach festgestellt besteht in der Literatur ein deutlicher Nachholbedarf hinsichtlich einer Auseinandersetzung mit *sozialen* Nachhaltigkeitsthemen. Für den vorliegenden Abschnitt erscheint es zweckmäßig, Ansätze aus der Literatur zur ökologischen Nachhaltigkeit aufzugreifen und sich zunächst mit der grundsätzlichen Adaptierbarkeit umweltbezogener Wettbewerbsstrategien auf die Aspekte des Sozialen auseinanderzusetzen.

⁶²¹ Vgl. z.B. DAVIS (1973), S. 313ff.; SHRIVASTAVA (1995), S. 195ff.; BURKE & LOGSDON (1996), S. 500; DYLLICK (2000), S. 126; DYLLICK (2004), S. 96; BOGASCHESKY (2004), S. 192; RAO & HOLT (2005), S. 906; SCHALTEGGER & HASENMÜLLER (2005), S. 10; EPSTEIN (2008), S. 141; SCHALTEGGER (2010), S. 239.

⁶²² Vgl. HEß (2008), S. 82.

⁶²³ SCHALTEGGER & HASENMÜLLER (2005), S. 10.

⁶²⁴ DYLLICK (2000), S. 126.

Ein wichtiger Beitrag zur Systematisierung umweltbezogener Wettbewerbsstrategien ist ORSATO zu verdanken.⁶²⁵ Der Autor unterteilt umweltbezogene Wettbewerbsstrategien mittels der beiden bereits kennengelernten Ansätze des *market-based view* sowie des *resource-based view*⁶²⁶ in Komponenten. Er entwickelt hierdurch eine Matrix mit vier Basisstrategien, wodurch sich die aus einer ökologischen Orientierung ergebenden Wettbewerbspotentiale isolieren lassen. Einerseits unterscheidet er zwischen den generischen Strategien der *Kostenführerschaft* und der *Differenzierung* ("*competitive advantage*"),⁶²⁷ andererseits hinsichtlich *Produkten* und *Prozessen* ("*competitive focus*"). Die vier hierdurch entstehenden Strategiefelder bezeichnet er als "*Eco-Efficiency*", "*Beyond Compliance Leadership*", "*Eco-Branding*" sowie "*Environmental Cost Leadership*". Zur Veranschaulichung ist das Konzept von ORSATO in Abbildung 4-6 illustriert.

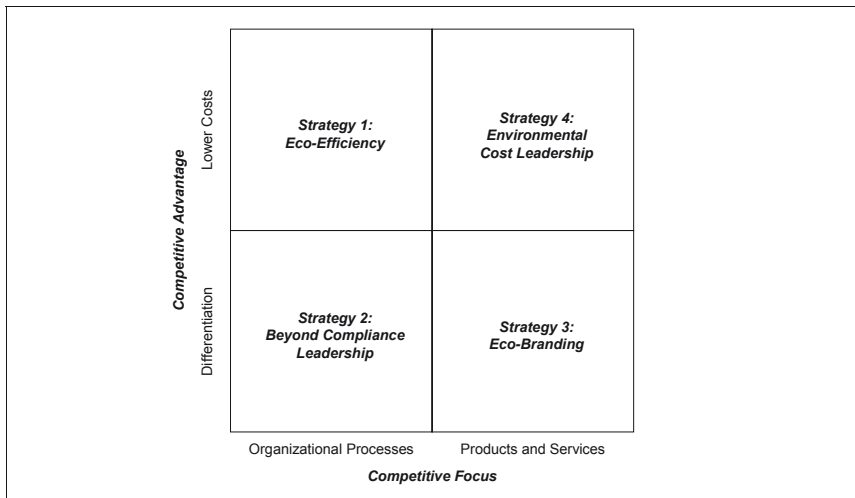


Abbildung 4-6: Klassifikation umweltbezogener Wettbewerbsstrategien.⁶²⁸

Zunächst zur Dimension des *competitive focus*: Die Unterscheidung hinsichtlich Prozessen auf der einen und Produkten auf der anderen Seite ist in Bezug auf *umweltbezogene* Strategien offensichtlich. Nehmen wir beispielsweise die Automobilindustrie, so liegt es auf der Hand, dass hinter einem während der *Nutzungsphase* umwelt-

⁶²⁵ Vgl. ORSATO (2006), S. 130ff.

⁶²⁶ Vgl. Abschnitt 4.2.2.

⁶²⁷ Die Nischenstrategie wird bei ORSATO nicht explizit berücksichtigt und soll auch in diesen grundlegenden Überlegungen zunächst nicht berücksichtigt werden. Der Aspekt wird aber in Abschnitt 4.2.4.2 nochmals aufgegriffen.

⁶²⁸ Quelle: Eigene Darstellung, ORSATO (2006), S. 131.

verträglichen Kraftfahrzeug – beispielsweise aufgrund geringem CO₂-Ausstoß – andere strategische Überlegungen stecken als bei den Bemühungen um einen umweltfreundlichen *Herstellungsprozess* desselben Automobils. Auch wenn TÖPFER von einem *ökologischen Produkt* spricht, "wenn es gegenüber einem herkömmlichen Produkt den gleichen Gebrauchsnutzen erfüllt, aber bei der Herstellung, Verwendung und Vernichtung eine geringere Umweltbelastung hervorruft",⁶²⁹ entfalten sich strategische Vorteile auf unterschiedliche Weise, je nachdem, ob das Umweltproblem bei *Herstellung* oder bei *Verwendung* auftritt.⁶³⁰ BOWEN u.a. differenzieren in ihrer Untersuchung der Einflussfaktoren für ökologische Beschaffung zwischen den beiden abhängigen Variablen "*Product-based Green Supply*" sowie "*Greening the Supply Process*".⁶³¹ Und auch MEFFERT & KIRCHGEORG sehen unterschiedliche umweltbezogene Potentiale bei *Rohstoffgewinnung, Herstellung, Verwendung* und *Entsorgung*.⁶³²

Überträgt man diese Unterscheidung auf den Aspekt des Sozialen, dann ist es auf den ersten Blick schwer, eine Verbindung zum Produkt – insbesondere zur *Produktverwendung* durch den Kunden – herzustellen. So werden von DYLLICK unter dem Stichwort *ökologischer und sozialer Produktdifferenzierung* Beispiele wie *Biolebensmittel, Fair Trade Produkte, Niedrigenergiehäuser, Fische aus nachhaltig bewirtschafteten Fanggebieten* oder *Car Sharing* genannt. Ein erstes Indiz für die schwierige Adaptierbarkeit stellt die Tatsache dar, dass sich mit den "Fair Trade Produkten" lediglich eines von sieben Beispielen von DYLLICK auf die soziale Dimension von Nachhaltigkeit bezieht. Wichtiger ist jedoch die Feststellung, dass die Eigenschaft "Fair Trade" nicht mit dem Produkt selbst, sondern mit dem Austauschprozess zwischen Transaktionspartnern der Wertschöpfung in Verbindung steht. Bei der sozialen Dimension ist es problematisch, "von positiven Wirkungen auf den Gebrauchswert von Gütern" auszugehen.⁶³³ Dies ist eine im Vergleich zur ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit wichtige Feststellung, da sich hierdurch die Komplexität des Betrachtungsbereichs deutlich verringert. Eine Einschränkung gilt allerdings für Dienstleistungen, bei denen sich durch den Bezug sozialer Nachhaltigkeit zum einzelnen Individuum Anknüpfungspunkte identifizieren lassen. Dies ist beispielsweise der Fall,

⁶²⁹ TÖPFER (1985), S. 242.

⁶³⁰ Weshalb dies so ist werde ich in Abschnitt 4.2.4 im Detail erläutern.

⁶³¹ Vgl. BOWEN u.a. (2001), S. 185.

⁶³² Vgl. MEFFERT & KIRCHGEORG (1998), S. 223.

⁶³³ SCHRADER (2005), S. 65.

wenn die besondere Berücksichtigung sozialer Belange von in den Leistungserstellungsprozess involvierten Arbeitnehmern für die Konsumenten nutzenstiftend ist.

Während also ein Wettbewerbsfokus auf den Prozess unproblematisch erscheint, gibt es bei einem Wettbewerbsfokus auf das Produkt Klärungsbedarf. Ob soziale Eigenschaften bei einem Produkt auch anders als über den Gebrauchswert zur Geltung kommen können, werde ich in Abschnitt 4.2.4.2 thematisieren. Es sei aber bereits der Hinweis gestattet, dass bei einer solchen strategischen Stoßrichtung oftmals kein spezielles Produkt, sondern das gesamte Unternehmen im Mittelpunkt steht.⁶³⁴

Nun zur Dimension des *competitive advantage*: Eine Differenzierungsstrategie über die Prozesse im Sinne eines "Beyond Compliance Leadership" ist bei sozialer Nachhaltigkeit analog zum Vorschlag ORSATOS denkbar und möglich. Bei der Kostensenkungsstrategie ist es von Nöten, etwas in die Tiefe zu gehen. Es liegt auf der Hand, dass ORSATO den Begriff der Eco-Efficiency, also der "Öko-Effizienz", *ökonomisch* auslegt (vgl. Abschnitte 2.2.2 sowie 2.2.3.1), da er ihn in seinem Konzept in Verbindung mit dem Wettbewerbsvorteil der *Kostensenkung* verwendet. Es geht also darum, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, indem die Umweltbelastung – beispielsweise der Ressourceneinsatz – dort minimiert wird, wo dies *gleichzeitig* zu einer Reduktion der privaten Kosten führt. GINSBERG & BLOOM sprechen in diesem Zusammenhang vom Konzept des sog. "Lean Green".⁶³⁵ In Analogie zum Begriff der Öko-Effizienz stößt man bei der Diskussion um soziale Nachhaltigkeit auf den Begriff der Sozio-Effizienz.⁶³⁶ Dieser ist jedoch wenig gebräuchlich und stark irreführend. Zur Erzielung eines ökonomischen Wettbewerbsvorteils müsste der Begriff der Sozio-Effizienz ökonomisch ausgelegt werden. Er müsste folglich eine Strategie der *Kostensenkung durch Reduzierung des sozialen Schadens* beinhalten.

Dass hierunter nichts Sinnvolles verstanden werden kann, liegt an der Tatsache, dass Ökonomie und Soziales in einem anderen Verhältnis zueinander stehen als Ökonomie und Ökologie. Eine Einsparung von Umweltressourcen – im Sinne eines Kostentreibers – mag für Unternehmen ökonomisch sinnvoll sein und gilt gleichzeitig als umweltverträglich. Jedoch wird eine Kostensenkung durch *Einsparung* von Sozi-

⁶³⁴ Vgl. SCHRADER (2005), S. 66.

⁶³⁵ Vgl. GINSBERG & BLOOM (2004), S. 81.

⁶³⁶ Vgl. SCHALTEGGER u.a. (2007) S. 25. Die Autoren legen diesen Begriff ökonomisch-sozial aus. Sie verstehen darunter das Verhältnis zwischen Wertschöpfung und sozialem Schaden.

alressourcen für gemeinhin als wenig sozialverträglich und damit gegenteilig aufgefasst. Im Falle von sozialen Aspekten ist eine *Einsparung* von Ressourcen also nicht zwingend mit einem *Schadensrückgang* verbunden. Es ist schwer vorstellbar, wie die Reduktion sozialer Beeinträchtigung mit einem direkten Rückgang der Kosten für Unternehmen verbunden sein soll, wie dies in Bezug auf die natürliche Umwelt beispielsweise durch Abfallvermeidung oder ressourcenschonende Herstellungsverfahren möglich ist.⁶³⁷ Allenfalls lässt sich bei einer dynamischen, mehrperiodigen Betrachtung ein indirekter Zusammenhang mit den Kosten herstellen, indem sich soziale Maßnahmen, beispielsweise solche zum Gesundheitsschutz der Angestellten, auf andere Kostentreiber, beispielsweise die Fehltage der Arbeitnehmer, mittelfristig positiv auswirken. Ein solcher Sachverhalt macht jedoch eine vorhergehende Investition unumgänglich. Er ist vollkommen anders einzuordnen als die vergleichsweise pragmatische Option, öfters "*das Licht auszumachen*" und hierdurch Energie zu sparen. Die von URSEL herangezogenen Faktoren von Nachhaltigkeit, welche *direkt* am Kostenhebel ansetzen – beispielsweise reduzierter Material- oder Energieeinsatz – beziehen sich also vorrangig auf die ökologische Dimension und *entziehen* sich einer Übertragung auf soziale Nachhaltigkeit.⁶³⁸

Aus den Überlegungen, ob unternehmerische Umweltstrategien auf den Bereich des Sozialen adaptiert werden können, lässt sich zusammenfassend festhalten: Soziale Nachhaltigkeit kann (a) mit Bezug zum resource-based view als *strategische Resource* interpretiert werden. Dann kann sie zu Wettbewerbsvorteilen führen, die über indirekte Produktivitätssteigerung oder Kostensenkung Erfolgspotentiale abrufbar machen. Um welche Ressourcen es sich in Bezug auf den Untersuchungsbereich der Lieferantenauswahl handelt und wie die Wirkungsweisen im Detail aussehen, thematisiere ich in Abschnitt 4.2.4.1.

Soziale Nachhaltigkeit kann außerdem (b) mit Bezug zum market-based view als *absatzmarktgerichtete Strategie* interpretiert werden. In diesem Fall sind Erlöspotentiale über eine Differenzierungsstrategie⁶³⁹ möglich, wobei die Gebrauchsphase des Pro-

⁶³⁷ Vgl. CHRISTENSEN u.a. (2008), S. 15; vgl. auch den Absatz "Cost reduction" bei SHRIVASTAVA (1995), S. 195.

⁶³⁸ Vgl. URSEL (2010), S. 19. Allerdings haben BOWEN u.a. im Rahmen einer empirischen Untersuchung ermittelt, dass Unternehmer vorrangig der Meinung sind, dass auch umweltbezogene Aktivitäten immer zunächst mit Kosten verbunden sind und sich auf lange Sicht auszahlen. Dies jedoch widerspricht in gewisser Weise den Überlegungen zu strategischen Wirkungsfeldern (vgl. BOWEN u.a., 2001, S. 52.).

⁶³⁹ Ob es sich hierbei um eine Gesamtmarkt- oder eine Nischenstrategie gemäß PORTER handelt, soll an dieser Stelle nicht explizit thematisiert werden.

duktes als Differenzierungsansatz ausgeschlossen wurde. Außerdem ist zu konstatieren, dass es sich hierbei um eine vorrangig absatzmarktbezogene Strategie im Sinne eines "Nachhaltigkeits-Marketing" handelt. Es bleibt daher offen, inwieweit die Lieferantenauswahl bei dieser Aufgabe mitwirken kann. Über welche Mechanismen eine Erlangung von Wettbewerbsvorteilen dennoch möglich ist, thematisiere ich in Abschnitt 4.2.4.2.

In beiden Fällen treten die Erfolgswirkungen, wie SCHALTEGGER & HASENMÜLLER schon für die *ökologische* Differenzierungsstrategie konstatieren, im Vergleich zu den Kosten *zeitverzögert* auf.⁶⁴⁰ Maßnahmen der sozialen Nachhaltigkeit stellen für Unternehmen also eine *Investition* dar. Dies drückt sich auch im Statement von NOCI aus, der die Problemstellung, mit der sich der Einkäufer bei der nachhaltigen Lieferantenauswahl konfrontiert sieht, wie folgt umschreibt: "*whether to buy from low-cost vendors or from more expensive but [socially] responsible vendors, all other things being equal*".⁶⁴¹ Im Gegensatz zu ökologischer Nachhaltigkeit erhöht soziale Nachhaltigkeit also in jedem Fall zunächst die Beschaffungskosten. Um einzelökonomisch legitimiert werden zu können, müssen sich die erhöhten Kosten im Sinne von Investitionen im Laufe der Zeit zurückzahlen.⁶⁴² Diese Erkenntnis ist gerade für das Beschaffungsmanagement von zentraler Bedeutung, da der Kostenaspekt für die meisten Unternehmen immer noch *die* zentrale Antriebsfeder bei Beschaffungsentscheidungen darstellt.⁶⁴³

Das von EßIG & ARNOLD entwickelte Konzept des Supplier-Lifetime-Value (SLV) interpretiert den Lieferanten als strategische Investition. Es kann daher als Bezugs-konzept für Investitionsentscheidungen in soziale Leistungskriterien von Lieferanten herangezogen werden. Seinem Wesen nach handelt es sich beim SLV um ein Kapitalwertmodell, bei dem die aus einer Lieferanten-Abnehmer-Beziehung in zukünftigen Perioden zu erwartenden saldierten Ein- und Auszahlungen auf einen Beobachtungszeitpunkt t_0 abdiskontiert werden. Ein positiver SLV stellt die Erfolgsgröße eines

⁶⁴⁰ Vgl. SCHALTEGGER & HASENMÜLLER (2005), S. 12.

⁶⁴¹ NOCI (1997), S. 104 (im Original ist von "*environmentally responsible*" die Rede).

⁶⁴² Vgl. Abschnitt 4.2.1.

⁶⁴³ Vgl. CHRISTENSEN u.a. (2008), S. 15; HEB (2008), S. 81; vgl. auch Abschnitt 3.3.2.

solchen Kalküls dar.⁶⁴⁴ Der Ansatz steht folglich in der Tradition des *Shareholder-Value Konzepts*.⁶⁴⁵

In Abbildung 4-7 sind zwei mögliche Zahlungsverläufe abgebildet. Es wird deutlich, dass Lieferant B gemäß dem SLV-Ansatz über den langen Beobachtungszeitraum zu präferieren ist, auch wenn die Auszahlungen in den Perioden t_0 bis t_2 zunächst höher als die Einzahlungen sind.

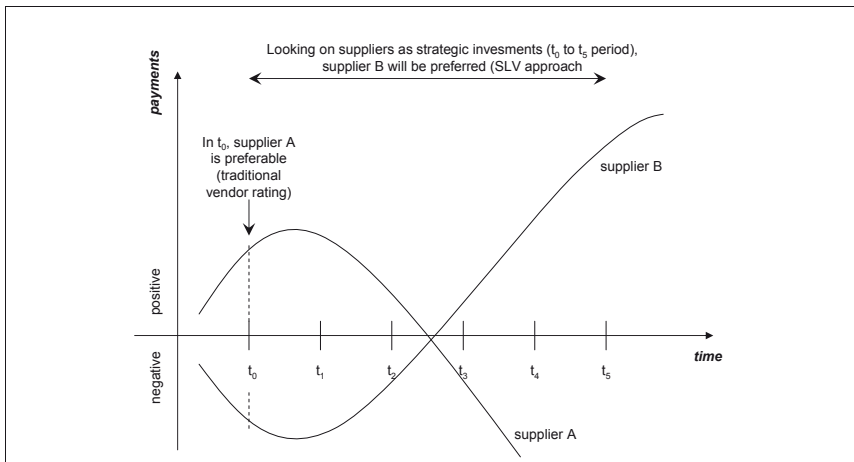


Abbildung 4-7: Supplier Lifetime Value versus traditionelle Lieferantenbewertungsverfahren.⁶⁴⁶

Die Integration sozialer Kriterien als Quelle strategischer Vorteile macht eine solche *Lebenszeit*betrachtung notwendig, da *direkte* Einsparpotentiale – wie bei ökologischer Nachhaltigkeit – schwer einzuordnen sind. An dieser Stelle bietet es sich an, auch auf das Prinzip der *Total Cost of Ownership* (TCO) hinzuweisen. Hierbei geht es darum, alle mit dem Kauf eines Beschaffungsobjekts zusammenhängenden Kosten und nicht lediglich die Anschaffungskosten in die Beschaffungsentscheidung mit einzubeziehen.⁶⁴⁷

⁶⁴⁴ Vgl. ARNOLD (2004).

⁶⁴⁵ Vgl. EßIG & ARNOLD (2003), S. 76.

⁶⁴⁶ Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an EßIG & ARNOLD (2003), S. 77.

⁶⁴⁷ Vgl. für eine Zusammenfassung des TCO-Ansatzes in der Beschaffung BREMEN u.a. (2010), S. 47ff., für eine Übersicht der Zusammensetzung der TCO insbesondere Abbildung 1 auf S. 48.

4.2.4 Strategiebezogene Wirkungsmechanismen sozialer Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl

Auf Basis der im vorangegangenen Abschnitt identifizierten Basisstrategien soll nun im Detail analysiert werden, über welche Mechanismen die Berücksichtigung sozialer Leistungsmerkmale bei der Lieferantenauswahl zu Wettbewerbsvorteilen für das beschaffende Unternehmen führen kann. Die oben vorgenommene Klassifizierung dient als Systematik für den vorliegenden Abschnitt. Beginnen möchte ich mit der ressourcenbezogenen Interpretation.

4.2.4.1 Sozial nachhaltige Lieferantenauswahl als strategische Ressource

Für eine Einordnung der sozial nachhaltigen Lieferantenauswahl als strategische Ressource gibt es zwei Betrachtungsebenen: Zum einen kann der *Auswahlprozess*, also die Fähigkeit, nachhaltige Lieferanten auszuwählen, eine Unternehmensressource darstellen, die zu Wettbewerbsvorteilen führt. Andererseits können die ausgewählten Lieferanten selbst als Ressource interpretiert werden, aus denen Wettbewerbsvorteile entstehen. Dies steht in Einklang mit den Ausführungen aus Abschnitt 3.1.1, der Unterscheidung von Beschaffungsstrategien mit Bezug zu internen sowie zu externen Erfolgspotentialen

Bereits im Jahr 1996 interpretierte LITZ die Fähigkeit, Forderungen von Stakeholdern nach umwelt- und sozialverträglichem Handeln zu *erkennen*, diese richtig zu *beurteilen* und hierauf adäquat zu *reagieren*, als eine strategische Ressource im Sinne des resource-based view.⁶⁴⁸ Für institutionalisiertes Wissen um geeignete Prozesse und Strukturen hat sich in der akademischen Literatur der Begriff des *Strukturkapitals* etabliert.⁶⁴⁹ Im Grunde geht es dabei um *Risikomanagement*, was GEISLER feststellt und folgerichtig hinzufügt, dass der Wunsch, moralisch richtiges oder nachhaltiges Handeln zu institutionalisieren, mit Gutmenschentum wenig zu tun hat.⁶⁵⁰ Der Autor zieht das Beispiel des Ölkonzerns BP heran, der mit seiner strategischen Positionierung durch die Umweltinitiative 'Beyond Petroleum' und dem tatsächlichen Verhalten des Management Widersprüche ausgelöst hat, die am Ende zu hohen Kosten geführt haben.

⁶⁴⁸ Vgl. LITZ (1996), S. 1355.

⁶⁴⁹ Vgl. z.B. WEISSENBERGER-EIBL & KÖLBL (2006), S. 618.

⁶⁵⁰ Vgl. GEISLER (2011), S. 13.

Ziel eines nachhaltigkeitsorientierten Risikomanagement ist die "Absicherung bestehender Marktpositionen oder Erfolgspotentiale des Unternehmens".⁶⁵¹ Es geht darum, Schaden vom Unternehmen abzuwenden, wobei Schadensfälle als Produkt aus Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenshöhe zu kategorisieren sind.⁶⁵² Unter Bezugnahme auf das Verständnis von unternehmerischer Nachhaltigkeit, welches im zweiten Abschnitt skizziert wurde, ist zu betonen, dass die Schadenshöhe *ökonomisch* zu beziffern ist. Beispielsweise stellen mit dem Herstellungsprozess zusammenhängende Gesundheitsrisiken der Mitarbeiter ein ökonomisches Risiko für das Unternehmen dar, welches über Produktionsausfälle, Produktivitätsverlust oder sinkende Reputation wirksam werden kann.

FROMMELD ist der Auffassung, dass Nachhaltigkeit – verstanden als Risikomanagement – soziale Risiken in der Supply Chain rechtzeitig aufdeckt. Besonders augenscheinlich ist der Bezug zum Konzept der *Dynamic Capabilities*, nämlich wenn Vorschriften, z.B. von Regierungen in Schwellenländern, kurzfristig geändert werden.⁶⁵³

Ein funktionierendes Risikomanagement stellt eine Unternehmensressource dar, welche über den Einbezug von Nachhaltigkeitsthemen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen schaffen kann. POTZNE u.a. weisen auf die strategische Relevanz hin, aktuelle ebenso wie zukünftige Regularien einzuhalten. Ersteres setzt nach Auffassung von REINHARDT voraus, dass die Nichteinhaltung von Regularien sanktioniert wird: "*For such a strategy to succeed, a firm needs to find regulators willing and able to police all of its competitors.*"⁶⁵⁴ Zweiteres ist von besonderer Bedeutung. Hierbei geht es um die Antizipation zukünftiger Risiken, beispielsweise zukünftiger Stakeholderansprüche oder zukünftiger gesetzlicher Auflagen. Es kann ökonomisch lohnenswert sein, nicht lediglich aktuelle Vorschriften zu erfüllen, sondern auch zu versuchen, zukünftige Vorschriften zu antizipieren und sich auf diese vorzubereiten.⁶⁵⁵ Für DYLLICK geht es hierbei um Rechtssicherheit.⁶⁵⁶ In der Summe mag eine frühzeitige Anpassung an die zukünftige Gesetzgebung *kostengünstiger* sein als eine reaktive Strategie.⁶⁵⁷ Diese ressourcenbezogene Interpretation der Lie-

⁶⁵¹ DYLLICK (2004), S. 96.

⁶⁵² Vgl. HAMPRECHT & CORSTEN (2008), S. 84.

⁶⁵³ FROMMELD (2011), S. 48.

⁶⁵⁴ REINHARDT (1999), S. 12.

⁶⁵⁵ Vgl. POTZNE u.a. (2011), S. 25.

⁶⁵⁶ Vgl. DYLLICK (2000), S. 127.

⁶⁵⁷ Vgl. BOGASCHESKY (2004), S. 193.

ferantenauswahl anhand sozialer Leistungskriterien zielt also auf eine *indirekte Kostensenkung* ab.⁶⁵⁸

Allerdings steckt die Motivation nicht lediglich in der Antizipation zukünftiger Auflagen, um in der Zukunft gegenüber Wettbewerbern im Vorteil zu sein. Es geht auch um eine *Vermeidung regulierender Eingriffe des Staates*.⁶⁵⁹ Da jede Regulierung durch staatliche Instanzen den unternehmerischen Handlungsspielraum einschränkt, sind Unternehmen versucht, durch vermeintlich freiwillige Sozialaktivitäten die Notwendigkeit eines auf Marktregulierung abzielenden Eingreifens des Staates zu verschleiern bzw. zu verharmlosen. Dieser wichtige Aspekt des Schutzes unternehmerischer Autonomie wurde in der akademischen Literatur bislang kaum thematisiert.⁶⁶⁰

Neben der Fähigkeit, adäquate Lieferanten auszuwählen, kann ein sozial nachhaltiger Lieferant auch selbst als Ressource interpretiert werden. In der Regel sind dann sog. *Mediatoren* – vermittelnde Variablen – dafür verantwortlich, dass die Leistungsmerkmale sozialer Nachhaltigkeit *des Lieferanten* zur Quelle von Wettbewerbsvorteilen für das beschaffende Unternehmen werden. Mit den Ressourcen "*Humankapital*" und "*Reputation*" stehen zwei solche Vermittler zur Verfügung.

Das Konzept der sozialen Nachhaltigkeit setzt einen seiner Schwerpunkte auf die Lebensbedingungen sowie das Zusammenleben von *Individuen*.⁶⁶¹ Ein Erklärungsansatz für Investitionen in soziale Nachhaltigkeit liegt daher bei den Empfängern bzw. Nutznießern selbst. Sofern es sich bei den Empfängern um eigene Mitarbeiter handelt, kann eine Investition in soziale Nachhaltigkeit als Investition in das unternehmenseigene *Humankapital* interpretiert werden. Das Humankapital oder auch Humanvermögen lässt sich als personengebundenes Wissen und Können der Mitarbeiter definieren.⁶⁶² Getreu dem Motto 'die Menschen machen den Unterschied'⁶⁶³ haben Humanressourcen zunehmend an Bedeutung für unternehmerische Kernkompetenzen gewonnen. PRAHALAD & HAMEL stellen unmissverständlich klar: "*the people critical to core competencies are corporate assets to be deployed by corpo-*

⁶⁵⁸ Vgl. Abschnitt 4.2.3.

⁶⁵⁹ Vgl. DAVIS (1973), S. 314.

⁶⁶⁰ Allerdings legt dieser Aspekt auch weniger ein individuelles, auf Wettbewerbsvorteile abzielendes Verhalten nahe, sondern lässt auf branchenweite Absprachen zwischen Wettbewerbern schließen.

⁶⁶¹ Vgl. Abschnitt 2.1.3.

⁶⁶² Vgl. BECKER (2008), S. 1.

⁶⁶³ ebenda, S. 2

rate management".⁶⁶⁴ Mitarbeiter werden also nicht lediglich als Produktions- oder Kostenfaktor angesehen, vielmehr wird das Humanvermögen als Potentialfaktor interpretiert und als Quelle für Wettbewerbsvorteile genutzt. Ist die Belegschaft der Schlüssel für den Aufbau und Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, dann liegt es auf der Hand, in diese Ressource entsprechend zu investieren.⁶⁶⁵ BACKES-GELLNER u.a., die sich mit Investitionen in Humankapital auseinandersetzen, sind der Auffassung, dass in die Ausbildung von Arbeitnehmern soviel zu investieren ist, "dass die Erträge der Investition in Humankapital denen bei alternativen Verzinsungssätzen entsprechen."⁶⁶⁶ Dieses Kalkül entspricht einem Kapitalwertmodell und deckt sich folglich mit der Einordnung von unternehmerischer Nachhaltigkeit, die in Abschnitt 2.2 vorgenommen wurde. BACKES-GELLNER & PULL argumentieren bei ihren Überlegungen zur betrieblichen Sozialpolitik aus effizienzlohntheoretischer Sicht. Demnach sollten Unternehmenseigentümer Sozialleistungen in der Höhe gewähren, in der sie einen Gegenwert hierfür erwarten.⁶⁶⁷

Der Gegenwert bzw. die Erträge drücken sich in erster Linie in Produktivitätssteigerungen aus. DE BURGOS JIMENEZ & LORENTE betonen die unternehmerischen Benefits, die sich durch erhöhte Moral und Zufriedenheit bei den Angestellten sowie durch höhere Leistungsbereitschaft abzeichnen.⁶⁶⁸ SCHRADER vermutet, dass angenehme Arbeitsbedingungen zu motivierten Mitarbeitern führen und dies letztlich Produkte mit höherer Qualität nach sich zieht.⁶⁶⁹ Einen theoretischen Bezugspunkt liefert in dieser Hinsicht die *Anreiz-Beitrags-Theorie*, zu deren wichtigsten Vertretern SIMON und BARNARD zählen. Mit dieser Theorie lässt sich die Arbeitsmotivation von Mitarbeitern erklären. Ein bekanntes Zitat stammt von BARNARD: *"The individual is always the basic strategic factor in organization. Regardless of his history or his obligations he must be induced to cooperate, or there can be no cooperation"*.⁶⁷⁰ Die Grundüberlegung ist, dass Individuen ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg in Form von leistungsorientiertem Verhalten nur dann aufrechterhalten, wenn der Anreiznutzen (z.B.

⁶⁶⁴ Vgl. PRAHALAD & HAMEL (1990), S. 90 (im Original lediglich "corporate" kursiv).

⁶⁶⁵ Vgl. BECKER (2008), S. 1.

⁶⁶⁶ BACKES-GELLNER u.a. (2001), S. 63f.

⁶⁶⁷ Vgl. BACKES-GELLNER & PULL (1999), S. 55.

⁶⁶⁸ Vgl. DE BURGOS JIMENEZ & LORENTE (2001), S. 1561.

⁶⁶⁹ Vgl. SCHRADER (2005), S. 65.

⁶⁷⁰ BARNARD (1938), S. 139.

die Vergütung) den Beitragsnutzen, also die mit der Tätigkeit verbundenen Kosten übersteigt oder diesen entspricht (sog. Gleichgewichtszustand).⁶⁷¹

Nun ist an dieser Stelle einzuwenden, dass die Personalbeschaffung gemäß der Mehrheit der akademischen Literatur nicht zu den eigentlichen Aufgaben der *Beschaffung* zählt. Die Überlegungen der *Anreiz-Beitrags-Theorie* werden aber nicht lediglich auf die Beiträge von Mitarbeitern eines Unternehmens bezogen, sondern lassen sich analog auf alle Partner beziehen, mit denen sich ein Unternehmen in einer Austauschsituation befindet – auch auf Lieferanten, Führungskräfte oder Kunden. Unter der Voraussetzung, dass die Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl Bedürfnisse von denjenigen Personengruppen darstellen, die Humankapital für den Lieferanten bereitstellen, ist gemäß der *Anreiz-Beitrags-Theorie* mit einer erhöhten Leistungsbereitschaft dieser Empfänger zu rechnen. Unter Bezugnahme auf Abschnitt 3.3.3 ist dies für nahezu alle aufgestellten Leistungskriterien sozialer Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl anwendbar. Nicht zu Unrecht gilt daher die kontinuierliche Entwicklung der Humanressourcen als wichtiger Aspekt von Nachhaltigkeit im Personalmanagement.⁶⁷²

Den zweiten maßgeblichen Anknüpfungspunkt zur sozialen Nachhaltigkeit stellt die Ressource der "Unternehmensreputation" dar. Der Begriff der Reputation leitet sich vom lateinischen Substantiv *reputatio* ab und lässt sich mit "Berechnung" oder "Erwägung" übersetzen. Im übertragenen Sinne bedeutet *reputatio* soviel wie "Berechenbarkeit". GOTSI & WILSON werten die akademische Literatur zur Reputationsforschung aus und finden eine Vielzahl von Definitionen des Reputationsbegriffs, die sie zu einer eigenen, der folgenden Definition aggregieren: "*A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals.*"⁶⁷³ Die Reputation bezieht sich also auf einen Erfahrungswert.⁶⁷⁴ Dieser resultiert aus der subjektiven Einschätzung

⁶⁷¹ Vgl. SIMON (1976), S. 110ff. Zum Gleichgewichtszustand vgl. auch KIESER & EBERS (Hrsg., 2006), S. 172.

⁶⁷² Vgl. o.V. (2009), S. 10.

⁶⁷³ GOTSI & WILSON (2001), S. 29.

⁶⁷⁴ Vgl. PRANGE & ZEHETNER (2006), S. 485. Vgl. auch MAHON (2002), S. 431 ("*reputation is a clear result of experiences*").

eines Unternehmens durch Personen und konstituiert sich aus der Interaktion über einen längeren Zeitraum.⁶⁷⁵

Die Reputation stellt den aggregierten Wert aller von Stakeholdern geteilten Wahrnehmungen dar.⁶⁷⁶ Insofern hat der Begriff starke Ähnlichkeit zum *Imagebegriff*, unter dem sich die Summe aller Einstellungen,⁶⁷⁷ also das aggregierte Gesamtbild, das sich Personen von einem Unternehmen machen, subsummieren lässt.⁶⁷⁸ In der akademischen Literatur gibt es Denkschulen, die *Reputation* und *Image* als Synonyme verstehen.⁶⁷⁹ Während das Image jedoch eine Momentaufnahme darstellt, die sich auch kurzfristig "erkaufen" lässt und die in erster Linie in der Werbung und im Markenmanagement angesiedelt ist⁶⁸⁰, ist Reputation ein tiefer greifendes und längerfristiges Bild, dem die Werte des Unternehmens zu Grunde liegen (vgl. Abb. 4-8).

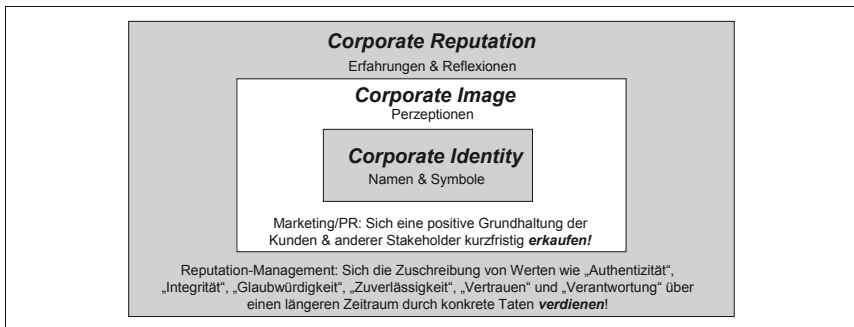


Abbildung 4-8: Identität, Image & Reputation des Unternehmens.⁶⁸¹

BURKHARDT definiert Reputation *per se* als wertneutral. In seinem bekannten Bestseller charakterisiert FOMBRUN eine *positive* Reputation anhand von vier Wertedimensionen: *Glaubwürdigkeit*, *Zuverlässigkeit*, *Vertrauenswürdigkeit* und *Verantwortung*.⁶⁸² Werden mit einem Unternehmen solche Wertvorstellungen assoziiert, spricht man von einer positiven oder *hohen* Reputation.

⁶⁷⁵ Vgl. BAUHOFFER (2004), S. 17.

⁶⁷⁶ Vgl. PRANGE & ZEHETNER (2006), S. 485.

⁶⁷⁷ Vgl. WINKHAUS (2010), S. 131.

⁶⁷⁸ KROEBER-RIEL u.a. verwenden die Begriffe "Image" sowie "Einstellung" allerdings synonym (vgl. KROEBER-RIEL u.a., 2009, S. 211).

⁶⁷⁹ Vgl. in Bezug auf das Begriffsverhältnis von *Reputation* und *Image* vor allem GOTSIS & WILSON (2001), S. 25 (Tabelle 1).

⁶⁸⁰ z.B. mittels Imagekampagnen

⁶⁸¹ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BAUHOFFER (2004), S. 16. Die Corporate Identity stellt die tatsächliche Identität des Unternehmens dar, die im Idealfall mit dem Image übereinstimmt.

⁶⁸² Vgl. FOMBRUN (1996), S. 72; vgl. auch MILES & COVIN (2000), S. 301.

In Verbindung mit dem *resource-based view of the firm* kann Reputation als eine intangible Ressource zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen aufgefasst werden.⁶⁸³ Reputation wirkt sowohl nach Innen als auch nach Außen. Dabei sind es Werte wie Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit, die durch Beeinflussung des Glaubens an und des Vertrauens in ein Unternehmen ökonomischen Mehrwert schaffen.⁶⁸⁴ Der Wert schlägt sich in erster Linie im Markenwert nieder. Die Marke stellt das zentrale intangible Asset dar und macht in der Regel einen nicht unbedeutenden Teil des Unternehmenswertes aus.⁶⁸⁵

Nachhaltigkeit hat sich zu einer zunehmend wichtiger werdenden Komponente der Unternehmensreputation entwickelt.⁶⁸⁶ Im Rahmen einer empirischen Erhebung haben HAANAES u.a. Manager befragt, über welchen Faktor sich der ökonomische Benefit von *Nachhaltigkeitsaktivitäten* bemerkbar macht. Die Steigerung der Reputation wurde hierbei als wichtigster Stellhebel genannt.⁶⁸⁷ Den Bogen zwischen Reputation und sozialer Nachhaltigkeit spannt GODFREY: *"Firms use CSR to create reputational or other intangible competitive advantages [...]. These intangible sources of value arise from the positive moral capital that CSR builds among affected stakeholder groups"*.⁶⁸⁸ Die Relevanz der Lieferantenauswahl ergibt sich aus der Tatsache, dass die Reputationsbildung eines Unternehmens nicht an der Unternehmensgrenze endet. Vielmehr wird die Reputation auch maßgeblich durch den Umgang mit Transaktionspartnern beeinflusst.⁶⁸⁹ WINAND & WELTERS identifizieren bei ihrer empirischen Untersuchung die *Sicherung des Ansehens der Unternehmung in der Gesellschaft* als eines der Beschaffungsziele zur Sicherung des Erfolgspotentials.⁶⁹⁰

Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl stellt also eine Möglichkeit dar, eine positive Reputation aufzubauen. Der sog. "reputational advantage", also der Wettbewerbsvorteil, welcher durch Reputation entsteht, resultiert laut MILES & COVIN aus der Möglichkeit, Produkte von höchster Qualität herzustellen, aus einem verant-

⁶⁸³ Vgl. DELMAS (2000), S. 345; vgl. auch Abschnitt 4.2.2.

⁶⁸⁴ Vgl. FOMBRUN (1996), S. 29.

⁶⁸⁵ Vgl. KARTTE (2006), S. 472. Nach HGB ist die Aktivierung des Markenwertes (einer selbsterschaffenen Marke) im Anlagevermögen allerdings unzulässig, vgl. § 248 II HGB. Zum Umgang mit dem Markenwert in verschiedenen Rechnungslegungsvorschriften vgl. NICKEL (2006).

⁶⁸⁶ Vgl. MILES & COVIN (2000), S. 299.

⁶⁸⁷ Vgl. HAANAES u.a. (2011), S. 28.

⁶⁸⁸ GODFREY (2007), S. 210f.

⁶⁸⁹ Vgl. ebenda.

⁶⁹⁰ Vgl. WINAND & WELTERS (1982), S. 58.

wortlichen Umgang mit sozialen und ökologischen Ressourcen sowie aus einer Unternehmensführung, die die Ansprüche von Stakeholdern konsequent in die Unternehmensentscheidungen integriert.⁶⁹¹ Die durch soziale Nachhaltigkeit vertretenen und vorgelebten *Werte* generieren *moralisches Kapital*,⁶⁹² welches in Form von *Akzeptanz* als ökonomischer Werttreiber fungiert.⁶⁹³

Am Beispiel der Reputation lässt sich aber auch aufzeigen, dass ressourcen- und marktorientierter Ansatz zwei Seiten derselben Medaille darstellen. Zwar betonen MILES & COVIN, dass sich die Wirkung über Glaubwürdigkeit und ein größeres Vertrauen seitens Anlegern, Angestellten und Lieferanten entfaltet.⁶⁹⁴ Jedoch schafft Unternehmensreputation – ebenso wie Markenführung – immaterielle Werte, mit denen letztlich *Kunden* gewonnen und an das Unternehmen gebunden werden sollen.⁶⁹⁵ So ist ENGWEILER der Auffassung, dass ein guter Ruf durch Nachhaltigkeit positiv wahrgenommen und sehr hoch bewertet wird.⁶⁹⁶ Kunden haben die Macht, Unternehmen zu befürworten oder zu boykottieren, je nachdem, wie sie die Balance zwischen Unternehmen und Umwelt bzw. Gesellschaft wahrnehmen.⁶⁹⁷ Es bietet sich daher an, an dieser Stelle auf soziale Nachhaltigkeit als absatzmarktgerichtete Strategie überzuleiten.

4.2.4.2 Sozial nachhaltige Lieferantenauswahl als absatzmarktgerichtete Strategie

Die konzeptionellen Grundüberlegungen aus Abschnitt 4.2.3 haben nahegelegt, dass soziale Nachhaltigkeit absatzmarktgerichtet vorrangig über die generische Strategie der Differenzierung zu Wettbewerbsvorteilen führen kann. Ziel einer solchen Strategie muss es also sein, das Unternehmen gegenüber der Konkurrenz zu *differenzieren* und sich so beim Konsumenten zu *profilieren*. Lieferantenbeziehungen spielen bei Differenzierungsüberlegungen von Wettbewerbern allerdings erst seit kürzerer

⁶⁹¹ Vgl. MILES & COVIN (2000), S. 300.

⁶⁹² Moralisches Kapital stellt ein Konstrukt dar, mit welchem die über moralisches Verhalten geschaffenen Werte quantifiziert werden sollen.

⁶⁹³ Natürlich kann Nachhaltigkeit in Zusammenhang mit der Reputation auch wieder aus Sicht des Risikomanagements interpretiert werden: So warnt FROMMELD davor, dass bei völliger Nichtbeachtung des Themas Nachhaltigkeit das Renommee des betroffenen Unternehmens auf dem Spiel steht (vgl. FROMMELD, 2011, S. 48). Auch DAVIS merkt hierzu an: "The business which vacillates or chooses not to enter the arena of social responsibility may find that it gradually will sink into customer and public disfavor" (vgl. Davis, 1973, S. 321).

⁶⁹⁴ Für eine Übersicht vgl. MILES & COVIN (2000), S. 303, Tabelle 1.

⁶⁹⁵ Vgl. SCHALTEGGER & HASENMÜLLER (2005), S. 13.

⁶⁹⁶ Vgl. ENGWEILER (2011), S. 69.

⁶⁹⁷ SHARMA u. a. (2010), S. 331.

Zeit eine Rolle,⁶⁹⁸ auch wenn HEB den Beitrag der Beschaffung zur Leistungsdifferenzierung als immens bezeichnet.⁶⁹⁹ KUHLE hebt in seiner Arbeit den nutzenwirksamen Effekt der Beschaffung auf die kundenseitige Kaufentscheidung hervor.⁷⁰⁰ Folgt man seiner Auffassung, so kann Supply Management als Bündel von Maßnahmen interpretiert werden, mit denen die Wertschöpfungskette gemeinsam mit den Lieferanten auf die *absatzmarktseitigen Anforderungen von Kunden* ausgerichtet wird.⁷⁰¹

Laut einer Studie von 2007 beeinflussen nicht lediglich *Preis* oder *Qualität* das Kaufverhalten der Konsumenten. Auch die *Sozialverantwortung des Unternehmens*, der *Umgang mit knappen Ressourcen*, die *Ausrichtung an nachhaltigen Produkten* sowie *faire Arbeitsbedingungen* haben Anteil an der Kaufentscheidung.⁷⁰² Bereits sehr früh haben sich Autoren im Bereich des Marketing mit der sozialen Verantwortung als Einkaufskriterium von Konsumenten beschäftigt.⁷⁰³

Es sind Tendenzen zu erkennen, dass soziale Kriterien die Kaufentscheidung zwar beeinflussen, dass aber der Konsument – besonders in der Breite – nicht bereit ist, für Nachhaltigkeit soviel zu bezahlen, wie es dem Ausmaß seiner Forderungen entspricht.⁷⁰⁴ Ist dies der Fall, dann muss vom Unternehmen im Einzelfall austariert werden, inwieweit es gezwungen ist, die Forderungen – im Sinne einer *Licence-to-Operate* – einzuhalten. Absatzmarktbezogene Wettbewerbsvorteile oder Erlössteigerungen sind dann nicht möglich. LAMMING & HAMPSON ermitteln hingegen, dass ein Großteil der Konsumenten dazu bereit ist, *mehr* für *umweltverträgliche* Produkte zu zahlen.⁷⁰⁵ Analog kann vermutet werden, dass Konsumenten *sozialverträglich* hergestellte Produkte preislich honorieren. In Zusammenhang mit den Ausführungen aus Abschnitt 4.2.3 ergibt sich die Erlössteigerung hier aus der Änderung des kundenseitigen Nachfrageverhaltens, genauer der Zahlungsbereitschaft.⁷⁰⁶ Anders sehen dies POTZNE u.a., welche eine Veränderung der *Nachfragemenge* als Hauptursache für eine Erlössteigerung identifizieren: "Es ist nicht die Aussicht auf einen mög-

⁶⁹⁸ Vgl. BOUTELLIER & CORSTEN (2002), S. 40.

⁶⁹⁹ Vgl. HEB (2008), S. 19.

⁷⁰⁰ Vgl. KUHLE (1999), S. 152ff.

⁷⁰¹ Vgl. KUHLE (1999), S. 124.

⁷⁰² o.V. (2011a), S. 11.

⁷⁰³ Vgl. z.B. ANDERSON & CUNNINGHAM (1972), WEBSTER (1975).

⁷⁰⁴ Vgl. POTZNE u.a. (2011), S. 25; vgl. auch WALKER, zitiert nach o.V. (2010), S. 13.

⁷⁰⁵ Vgl. LAMMING & HAMPSON (1996), S. 45; vgl. auch MIN & GALLE (2001), S. 1226.

⁷⁰⁶ Vgl. REINHARDT (1998), S. 52; der Autor spricht von der sog. "willingness to pay".

lichen Aufschlag auf den regulären Produktpreis, der Manager zur Nachhaltigkeit motiviert, sondern die Kundennachfrage nach Nachhaltigkeit".⁷⁰⁷

Wie auch immer die Erlöswirkung letztlich aussieht, zunächst ist zu überlegen, wie soziale Nachhaltigkeit die Kaufentscheidung des Konsumenten positiv beeinflussen kann und welche Voraussetzungen hierfür erfüllt sein müssen. Es bietet sich an, die in Abschnitt 4.2.2 aufgeführten Prüfkriterien für Differenzierungsvorteile in Erinnerung zu rufen: *Relevanz für die Kaufentscheidung, Wahrnehmbarkeit und Überprüfbarkeit* sowie *Verteidigbarkeit*.

Relevanz: Gemäß der ökonomischen Verhaltenstheorie kann die Kaufentscheidung nach Maßgabe von Kosten und Nutzen analysiert werden.⁷⁰⁸ Der Nutzen sozialverträglicher Produkte lässt sich anhand des VERSHOFEN'schen Nutzenschemas aufzeigen.⁷⁰⁹ Ausgangspunkt dieses Schemas ist die Unterscheidung zwischen Grundnutzen (Gebrauchsnutzen) und Zusatznutzen.⁷¹⁰ Auch wenn diese Terminologie eine Rangordnung impliziert, können beide Nutzenarten grundsätzlich als gleich bedeutsam für die Kaufentscheidung gewichtet werden.⁷¹¹ Während der Grundnutzen die stofflich-technische, funktionale Komponente eines Produktes betrifft, bezieht sich der Zusatznutzen auf die seelisch-geistige, psychologische Komponente. Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit kann ihre marktbezogenen Wirkungen über den *Gebrauchsnutzen* von Gütern lediglich mittels sog. *Motivallianzen* entfalten,⁷¹² wenn nämlich soziale Kriterien mit anderen Eigenschaften wie der Qualität assoziiert werden. SCHRADER bezweifelt zwar, dass dieser Zusammenhang dem Konsumenten vermittelt werden kann,⁷¹³ diese Auffassung ist allerdings schwer nachzuvollziehen. Gerade Produkte aus Billiglohnländern, bei denen die Nichteinhaltung sozialer Standards bekannt ist, werden in der Regel als qualitativ minderwertig eingeschätzt. Der für die Kaufentscheidung in erster Linie relevante individuelle Vorteil für Konsumenten fokussiert bei sozialer Nachhaltigkeit allerdings auf den Zusatznutzen. VERSHOFEN differenziert hier zwischen der persönlichen und der sozialen Sphäre ("Erbauungsnutzen" sowie "Geltungsnutzen"), von BÄNSCH auch als Selbst- bzw. Fremdach-

⁷⁰⁷ POTZNE u. a. (2011), S. 25.

⁷⁰⁸ Vgl. BELZ (2005), S. 21.

⁷⁰⁹ auch unter der Bezeichnung "Nutzenschema der Nürnberger Schule" bekannt

⁷¹⁰ Vgl. VERSHOFEN (1940), S. 71.

⁷¹¹ Vgl. SCHRADER (1995), S. 12.

⁷¹² Vgl. BELZ (2005), S. 33.

⁷¹³ Vgl. SCHRADER (2005), S. 65.

tungsnutzen bezeichnet.⁷¹⁴ Der Selbstachtungsnutzen kann gemäß HÜSER als das gute Gefühl charakterisiert werden, welches entsteht, wenn man selbstgesetzten Grundsätzen treu ist.⁷¹⁵ KAAS setzt Fremddachtungsnutzen mit sozialer Anerkennung gleich.⁷¹⁶ Als Paradebeispiel können negative Kaufverhaltensreaktionen in Bezug auf Kinderarbeit angeführt werden. In beiden Fällen ist eine Relevanz und somit eine Wirkung auf das Kaufverhalten grundsätzlich vorstellbar.

Da *soziale Nachhaltigkeit* einerseits sowie die *Beschaffung* andererseits zur Differenzierung auf den Absatzmärkten beitragen können, leuchtet die Relevanz *sozialer nachhaltiger Beschaffung* unmittelbar ein. In Abschnitt 3.2.1 habe ich MIN & GALLE (1997) zitiert, die den Einkauf als erstes Glied der Wertschöpfung in der Pflicht sehen. MEFFERT & KIRCHGEORG sind der Meinung, dass Differenzierungsvorteile über alle Funktionen der Wertkette generiert werden können.⁷¹⁷ Sofern der durch die Beschaffungsentscheidung entstehende Zusatznutzen dem Konsumenten erfolgreich vermittelt werden kann,⁷¹⁸ scheint es unerheblich, dass sich der von *sozialer Nachhaltigkeit* ausgehende Nutzen nicht während der Gebrauchsphase des Produktes entfaltet.

Nachhaltigkeitsmarketing ohne eine Integration, die bereits auf Ebene der Lieferantenauswahl erfolgt, kann nicht erfolgreich sein.⁷¹⁹ LUIBL u.a. sind der Auffassung, die nachhaltige Supply Chain werde "zukünftig zu einem entscheidenden Kaufkriterium werden und den Unternehmenswert signifikant beeinflussen".⁷²⁰ Hiervon ist auch MARLINGHAUS überzeugt – wenn auch lediglich auf den ökologischen Aspekt bezogen: „Da Endverbraucher [...] `Green Procurement` zunehmend positiv honorieren, hat ein `grünes Gewissen` signifikanten Einfluss auf den Unternehmenswert und die Margen. Dies führt dazu, dass `Low Costs` zukünftig nicht mehr das bestimmende Kriterien [sic!] für die Wahl der Beschaffungsregionen sein werden.“⁷²¹

Wahrnehmbarkeit und Überprüfbarkeit: Nach dem informationsökonomischen Ansatz können Güter bzw. Leistungsangebote anhand der Wahrnehmbarkeit ihrer Eigen-

⁷¹⁴ Vgl. BELZ (2001), S. 70f.; SCHRADER (2005), S. 65; BÄNSCH (1993), S. 14.

⁷¹⁵ Vgl. HÜSER (1993), S. 268.

⁷¹⁶ Vgl. KAAS (1992), S. 477; SCHRADER (2005), S. 64f.

⁷¹⁷ Vgl. MEFFERT & KIRCHGEORG (1998), S. 222.

⁷¹⁸ Vgl. SCHRADER (2005), S. 65.

⁷¹⁹ Vgl. MIN & GALLE (2001), S. 1226.

⁷²⁰ LUIBL u.a. (2008), S. 18.

⁷²¹ o.V. (2007), S. 40.

schaften unterschieden werden.⁷²² DARBY & KARNI differenzieren hinsichtlich sog. *search goods* (Güter mit Sucheigenschaften), *experience goods* (Güter mit Erfahrungseigenschaften) sowie *credence goods* (Güter mit Vertrauenseigenschaften),⁷²³ wobei die unmittelbare Wahrnehmbarkeit der Eigenschaften in der genannten Reihenfolge abnimmt. Sucheigenschaften zeichnen sich dadurch aus, dass sie bereits vor dem Kauf durch den Käufer wahrnehmbar und überprüfbar sind.⁷²⁴ Erfahrungseigenschaften sind vor dem Kauf nicht überprüfbar, sondern offenbaren sich erst nach dem Kauf bzw. während der Nutzung.⁷²⁵ Schließlich sind Vertrauenseigenschaften weder vor dem Kauf noch während der Nutzungsphase für den Konsumenten wahrnehmbar oder überprüfbar. Auf diese Eigenschaften kann auch durch entsprechende Erfahrungswerte nicht unmittelbar geschlossen werden. Sie sind nur durch unverhältnismäßig hohe Investitionen, z.B. durch Geld- oder Zeiteinsatz, in Erfahrung zu bringen.⁷²⁶ HERMANN nennt als Beispiel die umweltfreundliche Herstellungsart.⁷²⁷

Soziale Nachhaltigkeitsattribute des Lieferanten stellen – auch aufgrund ihres fehlenden Bezugs zum Gebrauchsnutzen des Produktes – Vertrauenseigenschaften dar. Die geringe Überprüfbarkeit führt beim Kunden zu Unsicherheit.⁷²⁸ Der Erfolg einer Positionierung über die Sozialverträglichkeit hängt daher maßgeblich davon ab, ob diese dem Kunden durch entsprechende Instrumente transparent und hierdurch glaubwürdig gemacht werden kann.⁷²⁹ Als zentrales Instrumentarium ist der langfristige Aufbau einer positiven Reputation zu nennen. Diese lässt sich über den Aufbau einer Nachhaltigkeits-Marke an den Konsumenten kommunizieren. BALDERJAHN sieht in der Markenführung das zentrale Element einer auf Nachhaltigkeit abzielenden Differenzierungsstrategie.⁷³⁰

In diesem Zusammenhang ist auch auf die Verwendung von Sozialstandards bzw. Zertifikaten hinzuweisen, die bereits in Abschnitt 3.3.3 thematisiert wurden. WALGENBACH stellt bei seinen Recherchen fest, dass die meisten Argumente, die in der aka-

⁷²² für eine Übersicht vgl. KAAS & BUSCH (1996), S. 243ff.

⁷²³ Vgl. DARBY & KARNI (1974), S. 68f. Bereits 1970 unterscheidet NELSON in seinem Beitrag zwischen Such- und Erfahrungseigenschaften (vgl. NELSON, 1970, S. 312).

⁷²⁴ Vgl. NELSON (1970) S. 312. Als Beispiel nennt HERMANN die Farbe eines Produktes (vgl. HERMANN, 2005, S. 171).

⁷²⁵ Ein typisches Beispiel für eine Erfahrungseigenschaft stellt der Geschmack von Lebensmitteln dar.

⁷²⁶ Vgl. DÜKER (2012), S. 45.

⁷²⁷ Vgl. HERMANN (2005), S. 171.

⁷²⁸ Vgl. BELZ & DITZE (2005), S. 78.

⁷²⁹ Vgl. HERMANN (2005), S. 171.

⁷³⁰ Vgl. BALDERJAHN (2004), S. 183.

demischen Literatur für die Einführung eines Standards angeführt werden, auf den Absatzmarkt gerichtet sind. Dies ist vor allem bei zertifizierbaren Standards der Fall. Ressourcenorientierte Überlegungen spielen in der Regel nur eine untergeordnete Rolle.⁷³¹ Als wichtigstes Ziel, welches mit dem Erwerb eines Zertifikats verfolgt wird, ermittelt der Autor unter Zuhilfenahme empirischer Daten die *Nutzung für Marketing- und Werbezwecke*.⁷³²

Gerade bei Produkten mit Vertrauenseigenschaften können Zertifikate sinnvoll eingesetzt werden, um Informationen über die Produkteigenschaften an den Konsumenten zu übermitteln. Das Zertifikat stellt eine Kommunikationsvereinfachung dar, da die Menge an Detailwissen zu einer einzigen Schlüsselinformation komprimiert wird.⁷³³ Zertifikate können die Wahrnehmbarkeit der sozialen Leistungsmerkmale fördern und somit zum glaubwürdigen Leistungsbeweis beitragen.⁷³⁴ Ob dies allerdings einen Leistungsvorteil gegenüber der Konkurrenz zur Folge hat, hängt maßgeblich vom dritten Prüfkriterium, der *Verteidigbarkeit*, ab. MÜLLER fasst eine Reihe von in der Literatur vorgebrachten Voraussetzungen für marktbezogene Wirkungen von Zertifikaten zusammen. Er kommt zu dem Schluss, dass die Vergabemodalitäten der Zertifizierungsstelle letztlich entscheidend sind: Sind Konkurrenten in der Lage, ohne große Anstrengung hinsichtlich des Zertifikats *nachzuziehen*, dann sind höchstens temporäre Wettbewerbsvorteile denkbar.⁷³⁵ Empirische Evidenz findet sich in der Literatur bislang nur auf Umweltstandards bezogen, wie z.B. in der Untersuchung von DELMAS, deren Ergebnisse einen potentiellen Einfluss des Standards ISO 14001 auf die Wettbewerbssituation eines Unternehmens implizieren.⁷³⁶ Standards stellen pauschalisierte Handlungsempfehlungen für eine breite Menge an Unternehmen und nicht *einzigartige Handlungsempfehlungen* bereit. Da hierdurch nur bedingt auf spezifische Situationen eingegangen werden kann, ist die Wirkung auf die Wettbewerbssituation ohnehin fraglich.

JACKSON & ASHTON folgen dieser Auffassung und sehen als stärkstes Argument für die Erlangung eines Zertifikats den Druck von außen: "ISO 9000 kann der Preis sein,

⁷³¹ Vgl. WALGENBACH (1998), S. 139.

⁷³² Vgl. ebenda, S. 149. Bei der Untersuchung geht es allerdings um DIN ISO 9000ff., also eine Qualitätsmanagementnorm.

⁷³³ Vgl. HANSEN & KULL (1994), S. 268.

⁷³⁴ Vgl. MÜLLER (2001a), S. 321.

⁷³⁵ Vgl. MÜLLER (2001a), S. 321.

⁷³⁶ Vgl. DELMAS (2001), S. 355.

der gezahlt werden muß, um einen wesentlichen Anteil der Geschäftsbeziehungen zu erhalten. Er kann eine Bedingung für das Überleben sein".⁷³⁷ Die Implementierung stellt dann eine *Licence-to-Operate* dar, die keinen Wettbewerbsvorteil im eigentlichen Sinn nach sich zieht.

4.3 Differenzierte Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl: Entwicklung von Untersuchungshypothesen

Auf Basis der erfolgten ökonomischen Einordnung sozialer Nachhaltigkeit möchte ich nun Überlegungen anstellen, wann Unternehmen Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit im Rahmen ihrer Lieferantenauswahlentscheidung berücksichtigen sollen. Vor dem Hintergrund der Relevanz eines *strategisch* verstandenen Stakeholderansatzes, mit welchem sich für das Unternehmen relevante Nachhaltigkeitsansprüche der Gesellschaft identifizieren und konkretisieren lassen, wird deutlich, dass Nachhaltigkeit für jedes Unternehmen eine andere Relevanz besitzt.⁷³⁸ REINHARDT stellt hierzu fest: "There is no one-size-fits-all [sustainable] policy".⁷³⁹ MALONI & BROWN identifizieren in diesem Zusammenhang den Forschungsbedarf, industriespezifische Nachhaltigkeitsaspekte ausfindig zu machen.⁷⁴⁰ Wenn URSEL ausführt, dass sich Nachhaltigkeit aus wirtschaftlichen Gesichtspunkten lohnt, weil sechshundsechzig Prozent der Unternehmen davon überzeugt seien, so muss dem entgegnet werden, dass derlei pauschal getätigte Aussagen mit äußerster Vorsicht zu genießen sind – denn immerhin ein Drittel der Befragten ist anderer Meinung.⁷⁴¹ Insofern ist auch die Aussage von REUTER u.a. zu relativieren, welche einen *grundsätzlichen* Nachteil gegenüber Wettbewerbern für diejenigen Unternehmen prognostizieren, die Stakeholderansprüchen nicht ausreichend begegnen.⁷⁴² Schließlich ist auch KRAUSE u.a. zu widersprechen: In Analogie zu KRALJICs berühmtem Aufsatz "*Purchasing must become Supply Management*"⁷⁴³ stellen diese Autoren die Forderung auf, "*Purchasing must become Sustainable Supply Management*".⁷⁴⁴ Ein Verständnis von Nachhaltigkeit als *conditio sine qua non* im Beschaffungsmanagement ist allerdings widersinnig, sofern man

⁷³⁷ JACKSON & ASHTON (1995), S. 57.

⁷³⁸ Vgl. HAHN & SCHEERMESSE (2004), S. 12.

⁷³⁹ REINHARDT (1999), S. 18.

⁷⁴⁰ Vgl. MALONI & BROWN (2006), S. 35.

⁷⁴¹ Vgl. URSEL (2010), S. 19, im Zusammenhang mit den Ergebnissen einer Studie von Roland Berger sowie des BME.

⁷⁴² Vgl. REUTER u.a. (2010), S. 58.

⁷⁴³ Vgl. KRALJIC (1983).

⁷⁴⁴ Vgl. KRAUSE u.a. (2009).

Nachhaltigkeit als Wettbewerbspriorität erachtet. ARNOLD & SCHMIDT stellen einen passenden Vergleich an: "Nobody would even think of postulating 'purchasing must become *flexible* supply management' as for some firms *flexibility* is a competitive priority".⁷⁴⁵

Vor diesem Hintergrund ist inhaltlich BARNETT zu folgen. Seiner Auffassung nach können unternehmerische Nachhaltigkeitsaktivitäten nicht immer und für alle Unternehmen, sondern nur in manchen Fällen und für manche Unternehmen ökonomisch lohnenswert sein. Er ist außerdem der Meinung, dass es die Aufgabe der betriebswirtschaftlichen Forschung ist, herauszufinden, welche Unternehmen dies sind und wann genau dies der Fall ist.⁷⁴⁶ Ähnliches propagieren ESTY & PORTER, wenn auch rein auf den ökologischen Kontext bezogen: "*Design for the environment, materials cycling, and an emphasis on closed-loop production will yield competitive advantages in some circumstances. But in other cases, these approaches will not enhance a firm's competitive position.*"⁷⁴⁷ Entscheidend ist also eine systematische Identifikation von unternehmens- und situationsspezifisch besten Ansätzen,⁷⁴⁸ die SCHALTEGGER & SYNNESTVEDT schon für das unternehmerische Umweltmanagement propagiert haben.⁷⁴⁹ "However, because the levels of economic benefits depend on a wide array of variables, ranging from internal capabilities to the structure of the industry, they will influence the competitive position of firms differently", hält auch ORSATO in diesem Zusammenhang fest.⁷⁵⁰ Empirisch ist diese Einschätzung bereits unterstützt worden. So kommen KING & LENOX auf Basis ihrer Untersuchung zu dem Schluss, dass ein Großteil der Varianz auf Unternehmensunterschiede zurückzuführen ist. Nachhaltigkeit ist demnach nur für bestimmte Unternehmen bzw. in einem speziellen Umfeld ökonomisch vorteilhaft.⁷⁵¹ Anstelle der Frage des "Does it pay to be green?" bietet sich also vielmehr die Frage des "When does it pay to be green?"⁷⁵² an, bzw. im Fall der vorliegenden Arbeit die des "When does it pay to be socially sustainable?". WALLEY & WHITEHEAD sehen die Herausforderung für das Nachhaltigkeitsmanagement

⁷⁴⁵ ARNOLD & SCHMIDT (2010), S. 9.

⁷⁴⁶ Vgl. BARNETT (2007), S. 813.

⁷⁴⁷ ESTY & PORTER (1998), S. 36.

⁷⁴⁸ Vgl. DUBIELZIG (2008), S. 214.

⁷⁴⁹ "In any case, the quality and impact of corporate environmental management will depend on how well it matches the specific company situation and its market, political and social circumstances" (vgl. SCHALTEGGER & SYNNESTVEDT, 2002, S. 345).

⁷⁵⁰ ORSATO (2006), S. 130.

⁷⁵¹ Vgl. KING & LENOX (2001).

⁷⁵² Vgl. ORSATO (2006), S. 127.

darin, auszuloten, welche Aktivitäten und wieviel davon ökonomisch lohnenswert ist.⁷⁵³

Für die Beschaffung gilt es also ständig neu abzuwägen, welches Maß an sozialen Leistungskriterien erbracht bzw. gegenüber den Lieferanten eingefordert werden soll.⁷⁵⁴ Zur Ermittlung des optimalen *Ausmaßes* an in die Beschaffung integrierten Umweltaktivitäten schlagen HANDFIELD u.a. ein Stufenmodell vor.⁷⁵⁵ Ohnehin scheint eine situative Herangehensweise vor dem Hintergrund der vielschichtigen und dynamischen Natur des Konzepts der Nachhaltigen Entwicklung mehr als geboten zu sein.⁷⁵⁶ MAIGNAN u.a. weisen darauf hin, dass Strategieinhalte einer sozial verantwortlichen Beschaffung problembezogen auszuwählen sind.⁷⁵⁷

Ich möchte in den folgenden drei Abschnitten Hypothesen herleiten, die Aussagen darüber tätigen, wann Nachhaltigkeit aus ökonomischen Gesichtspunkten in die Lieferantenauswahl zu integrieren ist. Lieferanten stellen – wie viele Untersuchungsgegenstände der empirischen Sozialforschung – multiattributive Objekte dar⁷⁵⁸. Bei der Lieferantenauswahl handelt es sich folglich um eine multidimensionale Entscheidungssituation.⁷⁵⁹ Wie in Abschnitt 3.3 gezeigt werden konnte, müssen vom beschaffenden Unternehmen Bündel relevanter Entscheidungskriterien identifiziert und gewichtet werden, bevor in einem weiteren Schritt die potenziellen Lieferanten bewertet und gemäß der aufgestellten Entscheidungsregel ausgewählt werden können. Die Bedeutung einzelner Bewertungskriterien hängt – unter der Annahme rationalen Verhaltens der Entscheidungsperson⁷⁶⁰ – maßgeblich von der Ausrichtung auf eine oder mehrere Wettbewerbsprioritäten ab.

⁷⁵³ N. WALLEY & B. WHITEHEAD, zitiert aus o.V. (1994), S. 48.

⁷⁵⁴ Vgl. HAMPRECHT & CORSTEN (2008), S. 82.

⁷⁵⁵ Vgl. HANDFIELD u.a. (1997), S. 303, Fig. 2. Mit diesem heuristischen Ansatz sollen Unternehmen ermitteln, inwieweit es sich lohnt, Umweltaktivitäten in die Supply Chain zu integrieren. Werden alle Fragen dieses Modells, beispielsweise diejenige zur Kundennachfrage nach ökologischen Produkten, mit "nein" beantwortet, empfehlen die Autoren, überhaupt keine Umweltaktivitäten zu integrieren. Analog kann in Bezug auf soziale Anforderungen verfahren werden.

⁷⁵⁶ Vgl. Abschnitt 2.1.

⁷⁵⁷ Vgl. MAIGNAN u.a. (2002), S. 643.

⁷⁵⁸ Vgl. KLEIN (2002a), S. 8

⁷⁵⁹ Vgl. Abschnitt 3.3.

⁷⁶⁰ Vgl. TEICHERT (2001), S. 23.

Das Ergebnis eines Nutzenvergleichs verschiedener Lieferantenattribute⁷⁶¹ über verschiedene Lieferanten hinweg spiegelt sich in der *Präferenz* eines Beschaffungsscheiders⁷⁶² für einen bestimmten Lieferanten wider.⁷⁶³ Der Begriff der Präferenz wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur zwar nicht einheitlich angewandt, jedoch kann übereinstimmend festgehalten werden, dass Präferenzen als Indikator „für das Ausmaß an subjektiver Vorziehwürdigkeit einer Alternative“ im Vergleich zu einer oder mehreren anderen Alternativen bezeichnet werden können.⁷⁶⁴ Über Präferenzen lässt sich demnach der Gesamtnutzen eines Bündels an Eigenschaften im Vergleich zu anderen Bündeln ermitteln.⁷⁶⁵

Als Gradmesser für die Berücksichtigung sozialer Leistungskriterien soll bei den nun folgenden Hypothesen das Konstrukt der *„Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten“* herangezogen werden.⁷⁶⁶

4.3.1 Charakteristika des Beschaffungsobjektes als Einflussfaktoren

Der problem- bzw. situationsspezifische Einbezug von Nachhaltigkeitskriterien deckt sich mit der akademischen Literatur zur Lieferantenauswahl: In Abschnitt 3.3.2 wurde festgestellt, dass Entscheidungskriterien der Lieferantenauswahl in Abhängigkeit von der Beschaffungssituation zu gewichten bzw. auszuwählen sind. ARNOLD empfiehlt allgemein, die Charakteristika der Beschaffungsobjekte für die Bestimmung der Bewertungskriterien heranzuziehen.⁷⁶⁷ Hinter diesen Überlegungen steht das *Prinzip der Strategieberücksichtigung* von HOFBAUER.⁷⁶⁸ Bewertungssysteme müssen Beschaffungsstrategien individuell berücksichtigen. Eine Lieferantenauswahl, die soziale Leistungskriterien des Lieferanten berücksichtigt, kann ihre in Abschnitt 4.2.4 dar-

⁷⁶¹ Die Begriffe *Lieferantenattribut*, *Lieferanteneigenschaft* sowie *Lieferantenmerkmal* werden im Folgenden synonym verwendet. Alle drei Bezeichnungen stellen gleichermaßen die relevanten *Entscheidungskriterien* bei einer Auswahlentscheidung dar (vgl. STALLMEIER, 1993, S. 25).

⁷⁶² Organisationales Beschaffungsverhalten ist nicht mit dem Kaufverhalten von Konsumenten vergleichbar. Die Kaufentscheidung wird hier von mehreren Personen beeinflusst, denen im sog. Buying-Center (vgl. z.B. Kaufverhaltensmodell nach WEBSTER & WIND, 1972) verschiedene Rollen zugewiesen werden. Der Beschaffungsmanager nimmt allerdings eine Agentenfunktion ein (vgl. KOPPELMANN, 2004, S. 18), da er als Dienstleister für interne Bedarfsträger fungiert. Da das Buying-Center Modell für die vorliegende Arbeit nicht von primärem Interesse ist - und aus Gründen der Vereinfachung - soll für die vorliegende Arbeit die Annahme getroffen werden, dass der Beschaffungsmanager die Bedarfe interner "Kunden" in seiner Präferenzbildung berücksichtigt.

⁷⁶³ Vgl. TROMMSDORFF u.a. (1980), S. 270.

⁷⁶⁴ HILLIG (2006), S. 14; vgl. auch BÖCKER (1986), S. 556.

⁷⁶⁵ Vgl. WEISENFELD (1989), S. 23.

⁷⁶⁶ Eine ausführliche Erläuterung, wie diese Variable zu messen ist, erfolgt in Abschnitt 5.1.

⁷⁶⁷ Vgl. ARNOLD (2007), S. 44.

⁷⁶⁸ Vgl. Abschnitt 3.3.2.

gestellten Wirkungen auf die Wettbewerbssituation nur entfalten, wenn die Beschaffungsobjekte auch strategisch relevant sind.

FERRARI u.a. (2010) widersprechen dieser Perspektive. Sie formulieren die Hypothese, dass eine Nachhaltigkeitsstrategie auf der Beschaffungsebene immer auch eine Nachhaltigkeitsstrategie auf der Ebene der Warengruppen nach sich zieht.⁷⁶⁹ Auch HARTMANN ist der Meinung, dass "aus Gründen einer einheitlichen Lieferantenpolitik in der Regel die gleichen Indikatoren für alle Bedarfsfälle zur Anwendung kommen".⁷⁷⁰ Dies steht allerdings im Widerspruch zu HOFBAUERS *Prinzip der Flexibilität*, welches eine differenzierte Bewertung bei unterschiedlich wichtigen Lieferanten vorsieht.⁷⁷¹ Eine differenzierte Berücksichtigung deckt sich auch mit den empirischen Befunden von SEN u.a.: Die Anwendung von Entscheidungskriterien für die Auswahl von Lieferanten unterscheidet sich hier maßgeblich zwischen verschiedenen Produktkategorien.⁷⁷²

MUSCHINSKI ist der Meinung, dass für eine Beurteilung der strategischen Relevanz die aus der Portfolioanalyse bekannten Dimensionen des *Versorgungsrisikos* und der *Wertigkeit* heranzuziehen sind, da Lieferanten in der Regel über diese Kategorien als *strategisch bedeutsam* klassifiziert werden⁷⁷³ – besonders in der Praxis.⁷⁷⁴ Auch ARNOLD ist der Auffassung, dass strategische Überlegungen sowohl vom marktlich bedingten Versorgungsrisiko als auch von der Wertigkeit der Beschaffungsobjekte abhängen.⁷⁷⁵ Dies erscheint plausibel, da Objekte, die güterspezifisch und marktlich bedeutsam sind, auch mehr zur Erlössteigerung beitragen können.⁷⁷⁶ Mit der Dimension des Versorgungsrisikos werden Aussagen über die Leistungsfähigkeit von Beschaffungsquellen getroffen.⁷⁷⁷ Investitionen in Lieferanten, die Beschaffungsgüter mit hohem Versorgungsrisiko bereitstellen, erscheinen deshalb sinnvoll, weil sich hierdurch die Leistungsfähigkeit der Beschaffungsquellen zu Gunsten des Unternehmens entwickeln kann. Ich möchte daher zur ersten Hypothese kommen.

⁷⁶⁹ Vgl. FERRARI u.a. (2010), S. 338.

⁷⁷⁰ HARTMANN (1996), S. 54.

⁷⁷¹ Vgl. HOFBAUER u.a. (2009), S. 57f.

⁷⁷² Vgl. SEN u.a. (2008), S. 1825.

⁷⁷³ Vgl. MUSCHINSKI (1998), S. 1825.

⁷⁷⁴ Über die hohe Praxisrelevanz des KRALJIC'schen Beschaffungsportfolios habe ich bereits in Abschnitt 3.1.2 gesprochen.

⁷⁷⁵ Vgl. ARNOLD (1997), S. 89.

⁷⁷⁶ Vgl. ANDERSON & KATZ (1998), S. 5.

⁷⁷⁷ Vgl. ARNOLD (1997), S. 89.

Hypothese 1: Je höher das Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Die *Wertigkeit von Beschaffungsobjekten* stellt das zweite Kriterium des KRALJIC'schen Portfolios dar, mit dem Produkt-Markt-Kombinationen gebildet und Lieferanten als strategisch bedeutsam kategorisiert werden können. Es kann vermutet werden, dass die Wettbewerbswirkung einer Investition in soziale Leistungskriterien von Lieferanten umso geringer ist, je geringer das Investitionsvolumen ist. Wenn der Berücksichtigung sozialer Nachhaltigkeitskriterien normative Überlegungen zu Grunde liegen würden, dann könnte argumentiert werden, dass dieselben Kriterien über alle Beschaffungsgüter hinweg berücksichtigt werden sollten. Eine ökonomische Argumentationsweise begründet jedoch den in der nächsten Hypothese formulierten Zusammenhang:

Hypothese 2: Je höher der wertmäßige Anteil des Beschaffungsobjektes am Einkaufsvolumen, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Abstrahiert man vom wertmäßigen Anteil des Beschaffungsobjektes am Einkaufsvolumen auf eine Metaebene, so kann ganz allgemein die *Wichtigkeit* des Beschaffungsobjektes als Prädiktor für die strategische Relevanz herangezogen werden. OLSEN & ELLRAM beispielsweise definieren die entsprechende Dimension ihres Portfolios nicht als Wertigkeit, sondern wenden direkt die „strategische Wichtigkeit“ als Kategorie an.⁷⁷⁸ Die Wichtigkeit kann hier als Wichtigkeit für das Erreichen der strategischen Ziele des Unternehmens ausgelegt werden, lässt sich aber auch als Wichtigkeit *für das Endprodukt* interpretieren, wenn man aus der Perspektive des Absatzmarktes und damit gemäß dem marktorientierten Ansatz argumentiert. Die Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt kann so als Wichtigkeit des Produktbestandteils für die Kaufentscheidung des Konsumenten ausgelegt werden.

In der akademischen Literatur zum Marketing wird die Bedeutung eines Produktbestandteils für die Kaufentscheidung im Rahmen der Produkt- und Markenpolitik thematisiert. Im Forschungsfeld zum sog. *Ingredient Branding* wird untersucht, inwieweit markierte Produktbestandteile, z.B. die Marke *Gore-Tex* als Außenstoff von Out-

⁷⁷⁸ Vgl. OLSEN & ELLRAM (1997), S. 105.

doortextilien, die Kaufentscheidung positiv tangieren. Natürlich beeinflussen Produktbestandteile mit höherem Wert die Kaufentscheidung in der Regel in höherem Maße als Bestandteile mit geringerem Wert. Argumentiert man allerdings aus der Perspektive des Käufers, so setzt dies voraus, dass *wertmäßige* Unterschiede von diesem auch erkannt und richtig eingeschätzt werden können. Dies muss jedoch bezweifelt werden.

Absatzmarktbezogene Wirkungen von sozialer Nachhaltigkeit wurden auf die Schaffung eines Zusatznutzens beim Käufer zurückgeführt.⁷⁷⁹ Unterteilt man ein Gesamtprodukt in verschiedene Bestandteile, dann liegt es auf der Hand, dass eine Beeinflussung der Kaufentscheidung über den Zusatznutzen nur bei *den* Produktbestandteilen möglich ist, die für die Kaufentscheidung relevant und somit für den Konsumenten *überhaupt* einen Nutzen stiften. Im Umkehrschluss kann argumentiert werden, dass Produktbestandteile, die für die Kaufentscheidung ohnehin irrelevant sind, auch keinen Zusatznutzen durch Selbst- oder Fremdnutzen stiften können. Unternehmen sind in der Regel gut darüber informiert, welche Produkteigenschaften und somit auch welche Produktbestandteile für die Kaufentscheidung ihrer Kunden von besonderem Interesse sind. Daher ist anzunehmen, dass soziale Nachhaltigkeit gerade bei den Lieferanten *dieser* Beschaffungsobjekte von höherer Bedeutung ist.

Hypothese 3: Je wichtiger das Beschaffungsobjekt für das Endprodukt, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Neben der marktorientierten Perspektive auf das einzelne Beschaffungsobjekt können Beschaffungsobjekte auch aus Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes begutachtet werden. Die Inhalte sozialer Nachhaltigkeit beziehen sich in erster Linie auf die Lebens- und Arbeitsbedingungen des Individuums. Sollen durch soziale Nachhaltigkeit beim Lieferanten Produktivitäts- oder Wertsteigerungen über Humanressourcen sowie über eine positive Reputation erreicht werden (vgl. Abschnitt 4.2.4.1), muss das Beschaffungsobjekt, welches über den Lieferanten bezogen wird, einen inhaltlichen Bezug zu sozialen Problemen aufweisen. Hierbei sind die Inputfaktoren des Beschaffungsgutes von zentraler Bedeutung. Auf den ersten Blick scheinen diese Überlegungen trivial zu sein: Je mehr vom Inputfaktor *Arbeit* in einem Beschaf-

⁷⁷⁹ Vgl. Abschnitt 4.2.4.2.

fungsobjekt steckt bzw. je höher die anteilmäßigen Lohnkosten sind, desto größer die Notwendigkeit, soziale Leistungskriterien beim Lieferanten einzufordern. SHRIVASTAVA hat diese Überlegungen bereits in Bezug auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit geäußert: *"It is a particularly potent source of improved ecological performance in pollution-intensive, energy-intensive, and natural resource-intensive industries"*.⁷⁸⁰ Hieraus lässt sich ableiten, dass die Überlegungen alles andere als trivial sind: Lieferanten, die für soziale Nachhaltigkeitsanforderungen wegen des Einsatzes des Inputfaktors Arbeit besonders relevant sind, weisen auch ein höheres Potential auf, über diese Nachhaltigkeitsanforderungen Wettbewerbsvorteile zu generieren. Demzufolge ist der ökonomische Anreiz für Unternehmen, gerade bei diesen Lieferanten verstärkt auf soziale Nachhaltigkeit zu setzen, höher. Nicht umsonst ist in der Textilindustrie – einer besonders arbeitsintensiven Branche – soziale Nachhaltigkeit von höchstem Interesse. Die Überlegungen lassen sich aber nicht nur auf das Erfolgspotential, sondern ebenso auf Risikogesichtspunkte anwenden.⁷⁸¹ Unternehmen wie Nike oder Puma, die einen Großteil ihrer Wertschöpfung ausgelagert haben und ihre Kernkompetenzen nurmehr in der *Koordination* der Wertschöpfung sowie im Marketing sehen, verlieren maßgeblich an Glaubwürdigkeit, wenn sie nicht in der Lage sind, mit ihrem zentralen Einsatzfaktor – dem Mensch – adäquat und angemessen umzugehen. In der Summe der Argumente ergibt sich folgende Hypothese:

Hypothese 4: Je höher der Anteil der Lohnkosten am Beschaffungsobjekt, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

4.3.2 Unternehmens- und Branchencharakteristika als Einflussfaktoren

GRIFFITHS & PETRICK untersuchen die Frage, wodurch sich ökologisch und sozial nachhaltige Unternehmen charakterisieren lassen.⁷⁸² Sie suchen somit – ähnlich zur Fragestellung dieser Arbeit – nach Unterschieden zwischen nachhaltigen und weniger nachhaltigen Unternehmen, wobei sie ihre Überlegungen nicht speziell auf das Beschaffungsmanagement beziehen. In diesem Abschnitt werden sieben Hypothesen hergeleitet. Die folgenden drei (Hypothesen 5, 6 und 7) beziehen sich auf die Feststellung, dass die Berücksichtigung sozialer Leistungskriterien von Lieferanten

⁷⁸⁰ SHRIVASTAVA (1995), S. 190.

⁷⁸¹ Vgl. die Ausführungen zum Risikomanagement in Abschnitt 4.2.4.1.

⁷⁸² "What conditions characterize ecological and humanly sustainable coprorations?" (GRIFFITHS & PETRICK, 2001, S. 1574).

als *Investition* zu interpretieren ist. Folgt man dieser Auffassung, so ergibt sich die Notwendigkeit, dass Unternehmen wirtschaftlich in der Lage sein müssen, in soziale Nachhaltigkeit zu investieren. Um investieren zu können, sind Ressourcen, insbesondere finanzieller Natur, notwendig. Die Hypothesen 8, 9, 10 und 11 greifen Aspekte auf, die mit den Mechanismen aus Abschnitt 4.2.4 in Zusammenhang stehen.

Ein erster Ansatzpunkt ergibt sich hinsichtlich der Unternehmensgröße. HANSEN u.a. setzen sich mit der Frage auseinander, inwieweit sich Ansätze des Sustainable Supply Chain Management zwischen sehr großen und großen Unternehmen unterscheiden.⁷⁸³ Die stärkere Umsetzung in der Gruppe der sehr großen Unternehmen führen sie auf die Tatsache zurück, dass die Verantwortung für Nachhaltigkeitsthemen hier in eigenen Nachhaltigkeitsabteilungen liegt, wohingegen Nachhaltigkeitsanforderungen bei kleineren Unternehmen von anderen Abteilungen, beispielsweise dem Qualitätsmanagement, mitbearbeitet und somit eher beiläufig berücksichtigt werden.⁷⁸⁴ Auch WYCHERLEY betrachtet die Unternehmensgröße als Einflussfaktor, allerdings für den Bereich des *ökologischen* Supply Chain Management. Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Größe führt er auf fehlende Expertise bei kleineren Unternehmen zurück.⁷⁸⁵ RICK empfiehlt die Einführung einer Sustainability Balanced Scorecard erst "ab einer Unternehmensgröße von mindestens fünfzig bis achtzig Beschäftigten".⁷⁸⁶ NOCI ist der Auffassung, dass bei kleinen Unternehmen keine ökologischen Lieferantenbewertungssysteme zu erwarten sind, da ihnen lediglich begrenzte *finanzielle* Ressourcen zur Verfügung stehen.⁷⁸⁷ Und auch für WALKER stellt die unterschiedliche Ressourcenausstattung eine plausible Erklärung dar.⁷⁸⁸

Unterschiede zwischen Unternehmen verschiedener Größe vermuten weiterhin TILLEY,⁷⁸⁹ WAGNER u.a.⁷⁹⁰ sowie CARTER & JENNINGS. Letztere sind der Auffassung, die Unternehmensgröße könne einen Teil der Varianz sozialer Unternehmensverantwortung erklären, da größere Unternehmen über ihre infrastrukturellen Möglichkeiten

⁷⁸³ Vgl. HANSEN u.a. (2011), S. 89.

⁷⁸⁴ Vgl. ebenda, S. 96.

⁷⁸⁵ Vgl. WYCHERLEY (1999), S. 121.

⁷⁸⁶ RICK (2007), S. 608.

⁷⁸⁷ Vgl. NOCI (1997), S. 113.

⁷⁸⁸ Vgl. WALKER (2009), S. 751.

⁷⁸⁹ Vgl. TILLEY (1999), S. 246.

⁷⁹⁰ Vgl. WAGNER u.a. (2001), S. 105.

von *Skaleneffekten* profitieren könnten.⁷⁹¹ Aus der Perspektive des Absatzmarktes kann ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Bekanntheit eines Unternehmens hergestellt werden. Die Bekanntheit wird in Hypothese 9 als Prädiktor aufgegriffen. Empirisch wurde der Einfluss der Unternehmensgröße von MIN & GALLE oder auch GALLO & JONES CHRISTENSEN untersucht und auch gestützt.⁷⁹² Die Vielzahl der vorgestellten Argumente spricht für sich und bedarf keiner weiteren Kommentierung.

Hypothese 5: Je größer das Unternehmen, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Für die Ausstattung mit finanziellen Ressourcen lässt sich aber nicht nur die Unternehmensgröße als Unterscheidungsmerkmal heranziehen, auch konjunkturelle Ursachen können hierfür ausschlaggebend sein. So identifiziert WALKER als weiteren Forschungsbedarf die Frage, ob und inwieweit eine Rezession als moderierender Einflussfaktor für Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement angesehen werden kann.⁷⁹³

Ein ähnlicher Aspekt betrifft die grundsätzliche Liquidität von Unternehmen. BOWEN u.a. haben im Rahmen einer Untersuchung zu den Treibern des *Green Supply Management* die Vermutung geäußert, dass lediglich profitable Unternehmen nachhaltige Umweltinitiativen implementieren können.⁷⁹⁴ Für MIN & GALLE stellen die Kosten das größte Hindernis für die Implementierung von Umweltprogrammen dar.⁷⁹⁵ In einer späteren empirischen Untersuchung haben die Autoren diese Vermutung anhand eines U.S.-amerikanischen Samples auch empirisch unter Beweis stellen können.⁷⁹⁶

WADDOCK & GRAVES ziehen die Theorie der sog. "*slack resources*", also der überschüssigen Ressourcen, als Erklärung dafür heran, weshalb Unternehmen sich sozial engagieren: Sind überschüssige Ressourcen für das Unternehmen verfügbar, dann ist dieses in der Lage, in soziale Projekte zu investieren.⁷⁹⁷ Soziale Performanz

⁷⁹¹ Vgl. CARTER & JENNINGS (2004), S. 156.

⁷⁹² Vgl. MIN & GALLE (2001), S. 1226; GALLO & JONES CHRISTENSEN (2011), S. 315ff.

⁷⁹³ Vgl. WALKER (2009), S. 745, S. 753.

⁷⁹⁴ Vgl. BOWEN u.a. (2001), S. 52.

⁷⁹⁵ Vgl. MIN & GALLE (1997), S. 10ff.

⁷⁹⁶ Vgl. MIN & GALLE (2001), S. 1230.

⁷⁹⁷ WADDOCK & GRAVES (1997), S. 306. CSP = *Corporate Social Performance*.

wird somit nicht als Prädiktor für finanziellen Erfolg angesehen, vielmehr wird finanzieller Erfolg zur Voraussetzung für soziale Leistungsfähigkeit. Folgerichtig kommen auch BACKES-GELLNER & PULL zu der Auffassung, dass umso mehr Sozialleistungen gewährt werden, je besser die Ertragslage des Unternehmens ist.⁷⁹⁸ Dieser Meinung soll in der vorliegenden Untersuchung gefolgt werden.

Hypothese 6: Je besser die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Auch die Wettbewerbssituation bestimmt die Ausstattung eines Unternehmens mit frei verfügbaren finanziellen Ressourcen. Als Paradebeispiel kann hier der *Handel* herangezogen werden. Es gibt einen guten Grund, weshalb gerade Discounter wie Lidl oder Schlecker wegen Nichteinhaltung sozialer Standards häufig in der Kritik stehen. Der Wettbewerb im Handel gilt nicht nur als verschärft, er wird auch in erster Linie über die Höhe der Anbieterpreise geregelt. Die Folge sind im Vergleich zu anderen Branchen niedrige Gewinnmargen, die sich in Deutschland im 1%-Bereich bewegen. Vor allem für Unternehmen, die auf eine Kostensenkungsstrategie ausgerichtet sind,⁷⁹⁹ stellt eine Investition in soziale Nachhaltigkeit einen Widerspruch zur strategischen Stoßrichtung dar. Wie wir in Abschnitt 4.2.3 festgestellt haben, sind direkte Kostensenkungspotentiale hier nicht möglich. KUHLM fordert allgemein, dass die Beschaffung in Industriezweigen mit scharfem Verdrängungswettbewerb stärker in die erlösorientierten Marketingmaßnahmen eingebunden werden muss.⁸⁰⁰

MUSCHINSKIS Wortmeldung bezieht sich direkt auf die Lieferantenauswahl: Neben der Berücksichtigung von *Versorgungsrisiko* und *Wertigkeit* appelliert er dafür, die *Marktstruktur* als Prädiktor für die Auswahl von Kriterien heranzuziehen.⁸⁰¹ MILES & COVIN beziehen sich auf FRIEDMANS Sichtweise⁸⁰² und stellen die Vermutung an, dass sich Firmen, welche auf Märkten agieren, in denen der Wettbewerb vorzugsweise über den Preis betrieben wird (z.B. bei sog. "commodities"), an der Erfüllung der gesetzli-

⁷⁹⁸ Vgl. BACKES-GELLNER & PULL (1999), S. 57.

⁷⁹⁹ HANNA u.a. (2000), S. 161.

⁸⁰⁰ Vgl. KUHLM (1999), S. 2.

⁸⁰¹ Vgl. MUSCHINSKI (1998), S. 1825.

⁸⁰² Vgl. Abschnitt 2.2.3.3.

chen Mindestwerte, also an *compliance*, orientieren.⁸⁰³ Die Berücksichtigung "über das gesetzliche Minimum hinaus" scheint hier ökonomisch unvernünftig zu sein.

"Pricing pressures" stellen auch für WALKER ein schwerwiegendes Hindernis für die Berücksichtigung von CSR im Beschaffungsmanagement dar.⁸⁰⁴ Die Argumentation soll hier aber nicht nur auf den Handel abzielen, vielmehr sind diese Überlegungen auf jede Branche übertragbar, in der solche Bedingungen herrschen:

Hypothese 7: Je höher die Intensität des Preiswettbewerbs, desto geringer die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Die Überlegungen des Abschnittes 4.2.4.2 zur absatzmarktorientierten Nachhaltigkeitsstrategie bezogen sich in erster Linie auf den Konsumenten als potentiellen Käufer. Der Fokus lag also auf Konsumgütermärkten. Anbieter auf Industriegütermärkten bzw. auf tiefer gelegenen Wertschöpfungsstufen haben nicht Konsumenten, sondern Unternehmen als Kunden. Bereits DRUMWRIGHT differenziert in ihren Ausführungen zum sozial verantwortlichen Beschaffungsmanagement zwischen Unternehmen im Konsum- und Industriegüterbereich.⁸⁰⁵ Dies scheint notwendig, da der jeweiligen Kaufentscheidung andere Nutzenkalküle zu Grunde liegen: Während der produktbezogene Zusatznutzen im Konsumgütermarketing oftmals den Hauptnutzen für den Konsumenten darstellt und der Grundnutzen in den Hintergrund rückt, ist dies im Industriegütermarketing umgekehrt.⁸⁰⁶ Das Marketing auf Industriegütermärkten ist hauptsächlich darauf ausgerichtet, den ökonomischen Nettonutzen gegenüber Konkurrenzangeboten hervorzuheben.⁸⁰⁷ Daher spielen psychologische Faktoren in aller Regel nur eine untergeordnete Rolle. REINHARDT stellt in diesem Zusammenhang eine interessante These auf: "*Willingness to pay for environmentally differentiated products arises in industrial markets if, and only if, the products lower the overall costs to the customer.*"⁸⁰⁸ Gemäß meiner Argumentation aus Abschnitt 4.2.3 gehen von sozialer Nachhaltigkeit – wenn überhaupt – jedoch nur indirekte Kostensenkungspotentiale aus.

⁸⁰³ Vgl. MILES & COVIN (2000), S. 307.

⁸⁰⁴ Vgl. WALKER (2009), S. 751.

⁸⁰⁵ Vgl. DRUMWRIGHT (1994), S. 7.

⁸⁰⁶ Vgl. BELZ (2001).

⁸⁰⁷ Vgl. BACKHAUS & VOETH (2010), S. 13ff. Es handelt sich um das sog. *Marketing für komparative Konkurrenzvorteile* (KKV).

⁸⁰⁸ REINHARDT (1998), S. 52.

MÜLLER ist folgerichtig der Auffassung, dass eine auf den Konsumenten gerichtete Differenzierungsstrategie über soziale Nachhaltigkeit insbesondere für die Unternehmen Erfolg versprechend ist, "die mit einer Marke [...] den unmittelbaren Kontakt zum Endverbraucher herstellen."⁸⁰⁹ Natürlich sollten diese Unternehmen⁸¹⁰ nicht lediglich bei den eigenen Lieferanten, sondern über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg sicherstellen, dass soziale Kriterien berücksichtigt werden, um dieses auch glaubwürdig vermitteln zu können. Zum einen geht jedoch, sofern beispielsweise komplette Module bezogen werden, die Beschaffungsverantwortung für eingesetztes Material auf den Modullieferanten über. Die Auswahlkriterien für Rohstofflieferanten entziehen sich somit oftmals vollständig dem Kontrollbereich des Erstausrüsters.⁸¹¹ Ohnehin empfehlen EßIG & ARNOLD, wenn wir uns an Abschnitt 3.3.2 erinnern, bei der Auswahl von Modullieferanten umfangreichere Kriterien anzulegen und sich bei Rohstofflieferanten auf den reinen Preisvergleich zu beschränken. Zum anderen scheint es plausibel zu sein, dass der beim Konsumenten erzielbare Zusatznutzen geringer ausfällt, je weiter das Unternehmen in Bezug auf die Wertschöpfungskette vom Konsumenten entfernt ist. Oftmals ist es dem Konsumenten überhaupt nicht bewusst, woher die von ihm nachgefragten Produkte tatsächlich kommen, geschweige denn, wie diese hergestellt wurden. Je weniger es für den Konsumenten möglich ist, einen Zusammenhang zwischen dem Produkt und einem bestimmten Lieferanten herzustellen, desto geringer fällt auch der erreichbare Zusatznutzen aus. Entsprechend geringer ist der Anreiz in diesem Fall, soziale Kriterien explizit zu berücksichtigen. Zusammenfassend komme ich zu folgender Hypothese:

Hypothese 8: Je näher das Unternehmen in Bezug auf die Supply Chain am Endkunden, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Der letzte Teil der Argumentation zu Hypothese 8 zielte darauf ab, dass Unternehmen *verschiedener Wertschöpfungsstufen* dem Endverbraucher unterschiedlich bekannt sind. Diese Argumentation kann auch auf den *grundsätzlichen* Bekanntheitsgrad von Unternehmen abstrahiert werden. Der Bekanntheitsgrad kann definiert werden als Prozentsatz von Personen einer Zielgruppe, denen ein bestimmtes Unter-

⁸⁰⁹ MÜLLER (2004), S. 99.

⁸¹⁰ sog. Erstausrüster bzw. OEMs (Original Equipment Manufacturer)

⁸¹¹ Vgl. BOGASCHESKY (2004), S. 176.

nehmen bekannt ist.⁸¹² Er stellt neben dem *Image* eine der zentralen psychographischen Zielgrößen des Marketing dar.⁸¹³ Hier soll jedoch nicht untersucht werden, ob soziale Nachhaltigkeit die Zielgröße des Bekanntheitsgrads erhöht, sondern vice versa.

Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad stehen stärker in der Öffentlichkeit und müssen sich der ständigen Beobachtung durch NGOs, Medien und Öffentlichkeit bewusst sein. Aus diesem Blickwinkel ergibt sich allerdings noch keine Begründung dafür, weshalb konsumentenseitige Zusatznutzen durch soziale Nachhaltigkeit bei bekannten Unternehmen höher sein sollten. Dies wäre nämlich ein Argument dafür, soziale Kriterien in besonderem Maße zu berücksichtigen. Als entscheidender Mediator ist hier die Reputation zu nennen. Wie wir bereits festgestellt haben, wirkt Reputation sowohl nach Innen als auch nach Außen. Vor allem aber bezieht sich Reputation nicht lediglich auf den Endkonsumenten, sondern auf jegliche (externe) Stakeholder.⁸¹⁴ Bei Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad ergibt sich folglich ein erhöhtes Erfolgspotential für den Aufbau einer positiven Reputation durch soziale Leistungskriterien im Beschaffungsmanagement. Gleichzeitig ergibt sich aber auch ein höheres Risiko im Vergleich zu weniger bekannten Unternehmen, durch Nichteinhaltung von sozialen Standards negative "*Publicity*" zu machen. In erster Linie scheint daher die "Einhaltung der Mindeststandards" für Unternehmen mit einem hohen Bekanntheitsgrad überlebensnotwendig zu sein.

Die Ergebnisse der Studie von HOLLOS u.a. stützen die Vermutung, dass mit steigendem Bekanntheitsgrad eines Unternehmens – von den Autoren als "external visibility" bezeichnet – das Umweltbewusstsein bei Beschaffungsentscheidungen zunimmt.⁸¹⁵ Daher soll für die vorliegende Arbeit die folgende Hypothese formuliert werden:

Hypothese 9: Je höher der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Neben der Rolle des Bekanntheitsgrads schreiben HOLLOS u.a. auch der Reputation eines Unternehmens eine Schlüsselrolle zu, wenn es um die Berücksichtigung von

⁸¹² Vgl. BECKER (2009), S. 25. Zur Messung des Bekanntheitsgrades vgl. Abschnitt 5.2.3.2.

⁸¹³ Vgl. BENKENSTEIN (2001), S. 94.

⁸¹⁴ Vgl. Abschnitt 4.2.4.1.

⁸¹⁵ Vgl. HOLLOS u.a. (2011), S. 17.

Umweltaspekten in der Beschaffung geht.⁸¹⁶ Da sich Überlegungen zur Wirkung des Bekanntheitsgrads elementar auf die Reputation stützen, leuchtet unmittelbar ein, die Reputation auch direkt als Prädiktor miteinzubeziehen. BJÖRKLUND sieht in der Reputation ebenso wie im Image die beiden maßgeblichen Treiber für den umweltbewussten Einkauf.⁸¹⁷

EHRGOTT u.a. konnten einen hoch signifikanten positiven Einfluss einer Lieferantenauswahl nach sozialen Kriterien auf die Reputation eines Unternehmens empirisch bestätigen.⁸¹⁸ Dies deckt sich mit den theoretisch-konzeptionellen Überlegungen aus Abschnitt 4.2.4.1. Aus diesem Zusammenhang lässt sich im Umkehrschluß folgern, dass der Einbezug sozialer Kriterien in die Lieferantenauswahl *dann* eine sinnvolle Strategie ist, wenn eine positive Reputation für das Unternehmen von besonderer Bedeutung ist. Dies kann zum einen der Fall sein, wenn ein Unternehmen bereits viel in den Aufbau einer positiven Reputation investiert hat, da der Schaden durch Reputationsverlust dann verhältnismäßig hoch ist. Negative Reputationswirkungen sollten dann vermieden werden.⁸¹⁹ Zum anderen erscheint es vor dem Hintergrund der vermuteten Wirkungsweise aber auch allgemein gesehen plausibel, dass Unternehmen, die eine positive Reputation aufbauen möchten, Nachhaltigkeitskriterien bevorzugt berücksichtigen.

Hypothese 10: Je wichtiger eine positive Reputation für ein Unternehmen, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Wie in Abschnitt 4.2.4.2 dargelegt wurde, besteht ein enger Zusammenhang zwischen *Reputationsmanagement* und *Markenführung*. Die Marke stellt einerseits den zentralen Vermögensgegenstand dar, über den die Wertsteigerung durch positive Reputation sichtbar wird. Andererseits ist die Marke das zentrale Medium, mit dem Reputation und Unternehmensimage an Stakeholder, insbesondere Konsumenten, vermittelt werden. DYLLICK ist folgerichtig der Auffassung, dass Nachhaltigkeit als Glaubwürdigkeitsstrategie, mit welcher vor Image- und Reputationsrisiken geschützt werden soll, insbesondere bei Unternehmen mit wertvollen Marken von Bedeutung

⁸¹⁶ Vgl. HOLLOS u.a. (2011), S. 17.

⁸¹⁷ BJÖRKLUND (2011), S. 19.

⁸¹⁸ Vgl. EHRGOTT u.a. (2011), S. 108.

⁸¹⁹ Vgl. BOGASCHEWSKY (2004), S. 181.

ist.⁸²⁰ Aus Sicht des Risikomanagement ist diese Argumentationsweise plausibel, da mit der Höhe des Markenwertes auch die Schadenshöhe steigt, falls soziale Missstände aufgedeckt werden.

MILES & COVIN stellen die Hypothese auf, dass Unternehmen, die eine Differenzierungsstrategie verfolgen und nicht lediglich über den Preis Wettbewerb betreiben, über die *Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften* bzw. *compliance* hinaus Nachhaltigkeitsaktivitäten betreiben.⁸²¹ Wenn man so will, dann handelt es sich hierbei um dieselbe Argumentation, die auch bei Hypothese 7, dem Einfluss der Intensität des Preiswettbewerbs, verfolgt wurde – nur eben umgekehrt. Zusammenfassend komme ich zur elften und letzten Hypothese dieses Abschnittes.

Hypothese 11: Je stärker die Differenzierung eines Unternehmens über Marken, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

4.3.3 Anspruchsgruppenbezogene Einflüsse

Zur Vervollständigung des Kapitels 4.3 möchte ich den Blick auf die verschiedenen Anspruchsgruppen richten, da sich ein Teil sozialer unternehmerischer Nachhaltigkeit auch aus dieser Perspektive erklären lässt. Die Schlußfolgerung, die in Abschnitt 2.2.3.2 aus der kritischen Auseinandersetzung mit dem Stakeholderansatz gezogen wurde, war, dass Ansprüche von Stakeholdern nur dann befriedigt werden dürfen, wenn eine positive Wirkung auf den Unternehmensgewinn zu erwarten ist bzw. wenn die Nichtbefriedigung dieser Ansprüche einen negativen Effekt auf das Unternehmensergebnis ausübt.

GODFREY ist der Auffassung, dass soziale Anforderungen, die von Stakeholdern an Unternehmen herangetragen werden, die Unsicherheit und Entscheidungskomplexität erhöhen. Zur Reduktion dieser Unsicherheit würden Unternehmen sich, so GODFREY, bei ihren CSR-Aktivitäten an Wettbewerbern orientieren,⁸²² was letztlich dazu führen kann, dass soziale Leistungskriterien stärkere Berücksichtigung finden, als dies für das Unternehmen im Einzelfall notwendig ist. Dies kann als grundsätzliches Argument für die folgenden fünf Hypothesen vorgebracht werden.

⁸²⁰ Vgl. DYLICK (2004), S. 96f.; vgl. MÜLLER (2006), S. 585.

⁸²¹ MILES & COVIN (2000), S. 307.

⁸²² GODFREY (2007), S. 211.

ZHU & SARKIS (2006) stellen fest, dass in unterschiedlichen Branchen unterschiedliche Drucksituationen herrschen, die Unternehmen dazu veranlassen, Nachhaltigkeitsaspekte unterschiedlich stark zu berücksichtigen.⁸²³ ZHU & SARKIS (2007) untersuchen die Faktoren *Kundendruck*, *staatliche Regulierung* sowie *wettbewerbsseitigen Druck*,⁸²⁴ denen die aus dem Stakeholderansatz bekannten Anspruchsgruppen *Kunde*, *Staat* sowie *Wettbewerber* zugeordnet werden können. Da mit dem Einbezug sozialer Leistungskriterien bei der Lieferantenauswahl die Ansprüche von *Lieferanten* im Vordergrund stehen, erscheint ein Einbezug dieser Gruppe in die Untersuchung gerechtfertigt. Abschließend möchte ich auf die Einflussgröße *Öffentlichkeit* zu sprechen kommen.

Einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem Kundendruck und der Lieferantenauswahl nach sozial nachhaltigen Kriterien konnten EHRGOTT u.a. empirisch feststellen.⁸²⁵ Ebenso bestätigen die empirischen Befunde von CARTER & JENNINGS einen Einfluss des Kundendrucks. Allerdings fokussieren die Autoren nicht auf die Lieferantenauswahl nach sozialen Kriterien, sondern ziehen das von ihnen selbst definierte Konstrukt der *Purchasing Social Responsibility* (PSR) als abhängige Variable heran.⁸²⁶ Der gesamte absatzmarktbasierter Erklärungsversuch sozial nachhaltiger Wettbewerbswirkungen beruht letztlich auf Überlegungen zum Kunden. Verspürt der Kunde keinerlei Zusatznutzen durch die sozialen Leistungskriterien des Lieferanten, dann sind keine Wettbewerbswirkungen möglich. Aber selbst dann könnte ein hoher Einfluss des Kunden dazu führen, dass soziale Nachhaltigkeit über Gebühr berücksichtigt wird. Es erscheint insgesamt plausibel, von folgendem Zusammenhang auszugehen:

Hypothese 12: Je größer der wahrgenommene Einfluss von Kunden auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Neben Kunden können Wettbewerber als potentielle Einflussgröße berücksichtigt werden. Die Rolle des Wettbewerbsumfelds wurde bereits bei Hypothese 7 thematisiert, als es um den negativen Einfluss der Intensität des Preiswettbewerbs ging. Hier

⁸²³ ZHU & SARKIS (2006), S. 483.

⁸²⁴ Vgl. ZHU & SARKIS (2007), S. 4337-4340; vgl. auch ZHU u.a. (2005), S. 452.

⁸²⁵ Vgl. EHRGOTT u.a. (2011), S. 108.

⁸²⁶ Vgl. CARTER & JENNINGS (2004), S. 166. Zum PSR-Konstrukt vgl. die Ausführungen in Abschnitt 3.2.2.

soll die Argumentation allerdings auf einen grundsätzlichen Einfluss der Wettbewerbssituation abzielen. Wie PORTER in seinem Modell der *Five Forces* darlegt,⁸²⁷ sind Unternehmen im Wettbewerb gefordert, die Wettbewerbskräfte, zu denen aktuelle und potentielle Wettbewerber zählen, durch geeignete Strategien zu ihren Gunsten zu beeinflussen. Auf einem Markt ohne Wettbewerber, z.B. im dauerhaften natürlichen Monopol, sind Wettbewerbsstrategien gänzlich überflüssig. Anhand dieses Extrembeispiels leuchtet unmittelbar ein, dass mit zunehmendem Einfluss von Wettbewerbern auf das Unternehmen auch die strategische Handlungsoption der *Lieferantenauswahl nach sozialen Nachhaltigkeitskriterien* häufigere Anwendung finden sollte.

Hypothese 13: Je größer der wahrgenommene Einfluss von Wettbewerbern auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Neben dem Einfluss von Kunden und Wettbewerbern bietet es sich an, auch auf einen möglichen Einfluss von *Lieferanten* zu sprechen zu kommen. Gemäß der Definition von Stakeholdern als *influencer*⁸²⁸ erscheint es plausibel, dass Belange dieser Anspruchsgruppe eine umso stärkere Berücksichtigung finden, je höher ihr Einfluss auf die Unternehmung ist. Allerdings lässt sich noch eine zweite Argumentation für diesen Zusammenhang aufbauen, die sich auf Überlegungen zum strategischen Beschaffungsmanagement stützt. Mit dem *Nachfragemacht-Lieferantenmacht-Portfolio* von KRALJIC steht ein Konzept zur Verfügung,⁸²⁹ mit dem Beschaffungsmarktstrukturen erfasst und bewertet werden können. Wie bereits in Abschnitt 3.1.2 dargestellt, empfiehlt KRALJIC, Nachfrage- und Lieferantenmacht ("*company strength*" und "*supplier strength*") zu bestimmen und diese in einer Matrix-Darstellung abzutragen, um für strategisch wichtige Beschaffungsobjekte Handlungsbedarfe diagnostizieren zu können.⁸³⁰ Nimmt ein nachfragendes Unternehmen in einem Beschaffungsmarkt eine starke Position ein⁸³¹, so empfiehlt KRALJIC eine aggressive Strategie des Abschöpfens. Ist das Gegenteil der Fall, so sind aus Gründen der Versorgungssicherung Diversifikationsüberlegungen anzustellen sowie Marktinvestitionen zu tätigen. Eine

⁸²⁷ Vgl. Abschnitt 4.2.2.

⁸²⁸ Vgl. Abschnitt 2.2.3.2.

⁸²⁹ Vgl. KRALJIC (1983), S. 114.

⁸³⁰ Vgl. ARNOLD (1997), S. 87f.

⁸³¹ Dies ergibt sich gemäß der Matrix-Darstellung bei hoher Nachfragemacht und geringer Lieferantenmacht.

Einzelmaßnahme könnten in dieser Hinsicht der Aufbau einer langfristigen Beziehung oder die Investition in die Humanressourcen des Lieferanten sein, indem beispielsweise soziale Nachhaltigkeitsbelange gefördert und gefordert werden. Es bietet sich daher an, folgende Hypothese zu formulieren:

Hypothese 14: Je größer der wahrgenommene Einfluss von Lieferanten auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Die Befunde der Untersuchung von HANDFIELD u.a. deuten auf einen positiven Einfluss der Höhe staatlicher Regulierung auf das Ausmaß an Umweltinitiativen hin.⁸³² Demhingegen kann der Einfluss des Staates auf das Konstrukt der *Purchasing Social Responsibility* mit den Befunden von CARTER & JENNINGS nicht gestützt werden.⁸³³ Schließlich kann ein Einfluss des Staates auch mit den Befunden der Untersuchung von EHRGOTT u.a. nicht bestätigt werden.⁸³⁴ Die bisherigen Forschungsergebnisse hinsichtlich dieser Einflussgröße sind also widersprüchlich.

Allerdings muss man an dieser Stelle vorsichtig sein, welcher Zusammenhang genau gemessen wurde. Da der Staat durch Gesetze regulierend auf die Märkte einwirkt, erscheint es plausibel, dass strengere Richtlinien auch zu strengerer Einhaltung durch die Unternehmen führen. Das Ziel dieser Arbeit ist es jedoch nicht, sich mit der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften auseinanderzusetzen. Diese Arbeit setzt sich damit auseinander, wann soziale Nachhaltigkeit *über das gesetzliche Mindestmaß hinaus* zu berücksichtigen ist. Darauf zielen auch die hier formulierten Hypothesen ab. Es erscheint zunächst widersinnig, weshalb Unternehmen bei restriktiverem staatlichem Eingreifen *noch mehr* an sozialer Nachhaltigkeit leisten sollen. In Abschnitt 4.2.4.1 habe ich jedoch auf die Strategie der Antizipation gesetzlicher Auflagen hingewiesen. Zugegebenermaßen erscheint es aber reichlich hypothetisch, hier einen *allgemeingültigen* Zusammenhang herstellen zu wollen. Aufgrund der drei in der Literatur gefundenen Hypothesenformulierungen möchte ich nichts desto trotz die nächste, allerdings vorsichtig formulierte Hypothese präsentieren.

⁸³² Vgl. HANDFIELD u.a. (1997), S. 293ff.

⁸³³ Vgl. CARTER & JENNINGS (2004), S. 166.

⁸³⁴ Vgl. EHRGOTT u.a. (2011), S. 108.

Hypothese 15: Je größer der wahrgenommene Einfluss des Staates auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Die letzte Hypothese, die im Rahmen dieser Arbeit generiert werden soll, bezieht sich auf den Einfluss der Öffentlichkeit auf Entscheidungen des Unternehmens. Die Überlegungen, die dieser Hypothese zu Grunde liegen, schließen sich der Argumentation an, die bei Hypothese 9, dem *Einfluss des Bekanntheitsgrades von Unternehmen*, geführt wurde. Je stärker Unternehmen den Einfluss der Öffentlichkeit wahrnehmen, als umso erfolgversprechender werden auch öffentlichkeitswirksame Aktivitäten wie die Differenzierung über soziale Leistungskriterien eingeschätzt. Vor dem Hintergrund des steigenden Bewusstseins der Öffentlichkeit für soziale Probleme kann dieser Zusammenhang nicht stark genug eingeschätzt werden. Ich komme daher zu folgender Hypothese:

Hypothese 16: Je größer der wahrgenommene Einfluss der Öffentlichkeit auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

4.4 Zwischenfazit: Hypothesensystem im Überblick

Die Aufgabe des Abschnittes 4 war es, die Berücksichtigung sozialer Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl *ökonomisch* einzuordnen. In Abschnitt 4.1 habe ich mit dem umgekehrt U-förmigen sowie dem fallenden Verlauf zwei in der akademischen Literatur diskutierte Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg vorgestellt. Hierbei hat sich herausgestellt, dass Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit nur dann berücksichtigt werden dürfen, wenn diese zum Erhalt des Unternehmenserfolgs im Sinne einer *Licence-to-Operate* notwendig oder hinsichtlich einer Steigerung des Unternehmenserfolgs sinnvoll sind.

Hierauf aufbauend habe ich mich mit der Frage auseinandergesetzt, wie die Berücksichtigung sozialer Nachhaltigkeit den Unternehmenserfolg positiv beeinflussen kann. Hierzu habe ich mit Erlös- und Kostenpotentialen zunächst auf die beiden zentralen Stellhebel hingewiesen, durch die der Unternehmenserfolg beeinflusst werden kann. Alsdann habe ich mich auf eine wettbewerbstheoretische Herleitung kapriziert. Diese Überlegungen lassen den Schluss zu, dass von sozialer Nachhaltigkeit ausge-

hende Wettbewerbsvorteile zum einen über den ressourcenorientierten Ansatz (insbesondere über *Humankapital* und *Reputation*) erklärt werden können, dass aber auch über eine marktbezogene Betrachtung (*soziale Nachhaltigkeit als Zusatznutzen bei der Kaufentscheidung des Kunden*) Entfaltungsmöglichkeiten vorhanden sind (Abschnitte 4.2.3 und 4.2.4).

Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden dann in Abschnitt 4.3 Untersuchungshypothesen hergeleitet, die eine Antwort auf die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit liefern sollen, nämlich *wann* aus ökonomischen Gesichtspunkten Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit in die Lieferantenauswahl zu integrieren sind. Den Abschluss des vorliegenden Kapitels 4 bildet die Zusammenfassung aller sechzehn entwickelten Hypothesen, die in Tabelle 4-1 zur Übersicht dargestellt sind.

Notation	Hypothese
H1	Je höher das Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H2	Je höher der wertmäßige Anteil des Beschaffungsobjektes am Einkaufsvolumen, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H3	Je wichtiger das Beschaffungsobjekt für das Endprodukt, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H4	Je höher der Anteil der Lohnkosten am Beschaffungsobjekt, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H5	Je größer das Unternehmen, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H6	Je besser die wirtschaftliche Situation, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H7	Je höher die Intensität des Preiswettbewerbs, desto geringer die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H8	Je näher das Unternehmen in Bezug auf die Supply Chain am Endkunden, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H9	Je höher der Bekanntheitsgrad des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H10	Je wichtiger eine positive Reputation für ein Unternehmen, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H11	Je stärker die Differenzierung eines Unternehmens über Marken, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H12	Je größer der wahrgenommene Einfluss von Kunden auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H13	Je größer der wahrgenommene Einfluss von Wettbewerbern auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H14	Je größer der wahrgenommene Einfluss von Lieferanten auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H15	Je größer der wahrgenommene Einfluss des Staates auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.
H16	Je größer der wahrgenommene Einfluss der Öffentlichkeit auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.

Tabelle 4-1: Hypothesensystem im Überblick.

5 Entwicklung zweier Untersuchungsdesigns

Die Aufgabenstellung für den vorliegenden Abschnitt sieht wie folgt aus:

- (1) Entwicklung eines Designs zur Analyse der Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten im Rahmen der Lieferantenauswahl (Abschnitt 5.1);
- (2) Entwicklung eines Designs zur Analyse der Ursachen für unterschiedliche in (1) ermittelte Präferenzen (Abschnitt 5.2). – Bei diesem Untersuchungsbereich geht es also unmittelbar um die Überprüfung der in Abschnitt 4.3 entwickelten und in Abschnitt 4.4. zusammengefassten Untersuchungshypothesen.

Obschon die Präferenz- sowie die Ursachenmessung auf zwei völlig unterschiedlichen methodischen Ansätzen beruhen werden, liegt die Herausforderung in der Kombination der beiden Untersuchungsschritte: Die Ergebnisse der Präferenzmessung werden – neben ihrer Aussagekraft für sich gesehen – gleichzeitig als Indikator für die abhängige Variable im Rahmen der Ursachenanalyse verwendet. Diese ineinander verschränkte Vorgehensweise ermöglicht – wie noch zu zeigen sein wird – einen eleganten und innovativen Lösungsansatz für die methodische Aufgabenstellung.

Die beiden Teilabschnitte beginnen zunächst mit einleitenden Vorbemerkungen (Abschnitte 5.1.1. sowie 5.2.1). Bei der Präferenzmessung bietet es sich aus didaktischen Gründen an, den methodischen Grundlagenteil sowie den Anwendungsfall in einem Zuge abzuhandeln (Abschnitt 5.1.3). Bei der Ursachenanalyse werden zunächst die methodischen Besonderheiten erläutert, bevor die Spezifikation auf die vorliegende Untersuchung erfolgt (Abschnitt 5.2.3). Abgerundet werden beide Teile jeweils mit einem Zwischenfazit (Abschnitte 5.1.6 sowie 5.2.4).

5.1 Design zur Messung der Bedeutung des Kriteriums Nachhaltigkeit

5.1.1 Überblick verschiedener Verfahren der Nutzenmessung

Zur Analyse der Bedeutung verschiedener Kriterien im Rahmen der Lieferantenauswahlentscheidung können Verfahren der multifaktoriellen Nutzenmessung herangezogen werden. Multifaktorielle Nutzenmodelle können als statistische Messmodelle mit mehreren unabhängigen Variablen – den Objektattributen – sowie einer abhängi-

gen Variable – dem Gesamtobjekt – interpretiert werden.⁸³⁵ Üblicherweise unterscheidet man bei den Verfahren zur Nutzenmessung hinsichtlich *kompositioneller* sowie *dekompositioneller* Ansätze.⁸³⁶ Diese Unterscheidung bezieht sich darauf, welche Nutzenwerte bei den Befragungssubjekten empirisch erhoben und welche Nutzenwerte aus dieser Erhebung statistisch abgeleitet bzw. modelliert werden: die Teilnutzen der Objektattribute einerseits oder die Gesamtnutzen der Objekte andererseits.⁸³⁷

Bei den kompositionellen – selbsterklärenden – Verfahrensweisen werden Nutzenwerte für Objektattribute bzw. für deren Ausprägungen separat gemessen.⁸³⁸ Dies geschieht dadurch, dass Auskunftspersonen zuvor festgelegte Dimensionen *einzel*n zur Bewertung vorgelegt werden.⁸³⁹ Das anschließende Ziel besteht darin, mittels einer festzulegenden Verknüpfungsfunktion aus den Einzelbewertungen (Teilnutzen) entsprechende Gesamtnutzenwerte für das Gesamtobjekt zu *komponieren*.⁸⁴⁰ Als Beispiel kann der Analytical Hierarchy Process (AHP) genannt werden.⁸⁴¹ Das wohl prominenteste kompositionelle Verfahren stellt das Fishbein-Modell dar.⁸⁴² Obwohl dieses Modell nicht direkt im Bereich der Nutzenmessung, sondern bei Einstellungsmessungen angewendet wird, ist die dahinter stehende Vorgehensweise identisch.⁸⁴³ Aus Teilurteilen bezüglich einzelner Eigenschaften werden durch Aggregation – z.B. Addition – Gesamtwerte ermittelt.⁸⁴⁴

Bei den dekompositionellen – statistisch abgeleiteten – Verfahrensweisen werden nicht Einzelbewertungen, sondern Gesamtbewertungen empirisch erhoben. Die Nut-

⁸³⁵ Vgl. KLEIN (2002a), S. 10.

⁸³⁶ Vgl. z.B. HELM & STEINER (2008), S. 208f.; VOETH (2003), S. 72f.; vereinzelt auch als kompositionale und dekompositionale Vorgehensweisen bezeichnet (vgl. bspw. WEISENFELD, 1989, S. 26; HUBER (1974, S. 446ff.) spricht in diesem Zusammenhang auch von „client-explicated models“ bzw. „observer-derived models“; im englischen Sprachgebrauch hat sich für kompositionelle Modelle der Begriff „self-explicated approaches“ durchgesetzt (vgl. z.B. GREEN & SRINIVASAN, 1990, S. 9).

⁸³⁷ Darüber hinaus existiert eine dritte Möglichkeit mittels so genannter *hybrider Verfahren* (vgl. HUBER, 1974, S. 1393ff.; GREEN u.a., 1981, S. 33ff.). VRIENS (1995) stellt allerdings zu Recht fest, dass hybride Verfahren lediglich eine Kombination aus kompositionellen sowie dekompositionellen Elementen sind (vgl. VRIENS, 1995, S. 10). Sie stellen folglich keine eigenständige Verfahrensgruppe dar (vgl. auch TOBIES, 2009, S. 96). WITTINK u.a. (1994, S. 41ff.) weisen außerdem darauf hin, dass sich hybride Verfahren in der Forschungspraxis nur wenig durchgesetzt haben. Daher wird auf eine grundsätzliche Erläuterung dieser Ansätze im Rahmen dieses Abschnittes verzichtet. In Abschnitt 5.1.3 (Überblick verschiedener Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse) werde ich beim Thema *Adaptive Conjoint-Analyse* nochmals kurz auf hybride Verfahren zurückkommen.

⁸³⁸ Vgl. TEICHERT (2001), S. 39.

⁸³⁹ Vgl. MINGEN & SIMON (1996), S. 229.

⁸⁴⁰ Vgl. HILLIG (2006), S. 34.

⁸⁴¹ Vgl. TSCHULIN (1991); TSCHULIN (1992); vgl. auch SAATY (1990), S. 9ff.

⁸⁴² Vgl. FISHBEIN (1967).

⁸⁴³ Vgl. TEICHERT (2001), S. 38.

⁸⁴⁴ Vgl. z.B. WEISENFELD (1989), S. 26; HERKER (1993), S. 68.

zenmessung erfolgt im Vergleich zu kompositionellen Verfahren also in umgekehrter Weise.⁸⁴⁵ Die Beobachtungs- oder Inputdaten bestehen aus Gesamturteilen über mehrere Stimuli mit unterschiedlichen Eigenschaften bzw. unterschiedlichen Eigenschaftsausprägungen.⁸⁴⁶ Aus diesen globalen Urteilen können anschließend Nutzenbeiträge einzelner Eigenschaften ermittelt werden: Mittels geeigneter Annahmen über Zusammenhänge zwischen den Objekteigenschaften lassen sich die Globalbewertungen in Teilnutzenwerte zerlegen bzw. *dekomponieren*.⁸⁴⁷

Bei der Entscheidung für eine der beiden methodischen Vorgehensweisen spielt – neben der Analyse der jeweiligen Vor- und Nachteile – die Zielsetzung der Untersuchung eine wichtige Rolle. In der Vorbemerkung zu Abschnitt 5 wurde die „Entwicklung eines Designs zur Messung der Bedeutung des Kriteriums Nachhaltigkeit im Rahmen der Lieferantenauswahl“ als Aufgabenstellung festgelegt. Gesucht ist also die Bedeutung einer unabhängigen Variablen im Gesamtgefüge des oben dargestellten Messmodells mehrerer unabhängiger und einer abhängigen Variablen. Führt man sich die oben beschriebenen Verfahrenswesen nochmals vor Augen, so müssen kompositionelle Ansätze allein aus sachlogischen Gründen verworfen werden. Denn nicht die mit dieser Verfahrensweise statistisch zu ermittelnde abhängige Variable ist für die vorliegende Arbeit von primärem Interesse, sondern die mit kompositionellen Verfahren im Vorhinein empirisch zu erhebende Messgröße. Folgt man dem kompositionellen Ansatz, dann würde es für die Zwecke der vorliegenden Arbeit ausreichen, Befragungspersonen nach der Wichtigkeit einzelner Kriterien zu befragen. Der zweite Schritt der kompositionellen Vorgehensweise, nämlich die Aggregation der Teilnutzen zu einem Gesamtnutzen, wäre obsolet.⁸⁴⁸ Umgekehrt – und somit forschungslogisch korrekt – verhält es sich bei den dekompositionellen Ansätzen: Auf Basis der empirischen Präferenzdaten sind genau die Größen statistisch zu ermitteln, die für die vorliegende Untersuchung von Interesse sind. Die Zielgröße wird also nicht direkt erfragt, sondern durch die Methodik indirekt ermittelt.⁸⁴⁹ Von dieser Argumentation abgesehen werden in der Literatur verschiedene, mit den jeweiligen An-

⁸⁴⁵ Vgl. HILLIG (2006), S. 35.

⁸⁴⁶ Vgl. HAUSRUCKINGER (1993), S. 112f.

⁸⁴⁷ Vgl. SCHARF (1991), S. 173.

⁸⁴⁸ Mit der direkten Ermittlung einzelner Teilnutzenwerte sind darüber hinaus tief greifende Probleme verbunden, auf die weiter unten eingegangen wird.

⁸⁴⁹ Vgl. SATTLER & HENSEL-BÖRNER (2007), S. 69.

sätzen einhergehende Vor- und Nachteile diskutiert. In Tabelle 5-1 sind diese übersichtsartig aufgeführt.

	Kompositionelle Verfahren	Dekompositionelle Verfahren
Handhabung / Komplexität	vergleichsweise einfach	vergleichsweise schwierig
Kognitive Belastung	tendenziell niedriger	Zum Teil hoch
Anzahl möglicher Nutzendimensionen	nicht begrenzt	Begrenzt
Verzerrungen durch Vereinfachungseffekte	Gefahr tendenziell gebannt	Gefahr tendenziell gegeben
Realitätsnähe	Gering	Hoch
Beurteilungsunabhängigkeit der Dimensionen	wird unterstellt	wird nicht unterstellt
Überbewertung unwichtiger Nutzendimensionen	Gefahr tendenziell gegeben	Gefahr tendenziell gebannt
Verzerrungen durch Bewertung redundanter Attribute	Gefahr tendenziell gegeben	Gefahr tendenziell gebannt
Sozial erwünschtes / strategisches Antwortverhalten	Gefahr tendenziell gegeben	Gefahr tendenziell gebannt
Validität	erfahrungsgemäß niedriger	erfahrungsgemäß höher

Tabelle 5-1: Vor- und Nachteile der Verfahren zur multiattributiven Nutzenmessung.⁸⁵⁰

Der entscheidende Vorteil kompositioneller Verfahren ist die vergleichsweise einfache Handhabung und geringe Verfahrenskomplexität.⁸⁵¹ Die Komplexität bezieht sich hierbei nicht nur auf das vom Versuchsleiter zu erstellende Design, sondern auch auf die Aufgabenstellung, mit der die Befragungspersonen konfrontiert werden.⁸⁵² Bei simultaner Berücksichtigung mehrerer Merkmale – wie sie bei dekompositionellen Verfahren notwendig ist – können Befragungspersonen mit steigender Merkmalsanzahl schnell kognitiv überfordert werden. Dies schränkt die Anwendungsmöglichkeiten dekompositioneller Verfahren ein. Für die Präferenzbefragung von Objekten mit hoher Merkmalsanzahl sind diese schlichtweg ungeeignet.⁸⁵³ Wie Abschnitt 3.3 gezeigt hat, kann die Lieferantenauswahl mit Hilfe vielzähliger Bewertungskriterien vorgenommen werden. Diese lassen sich nichts desto trotz jedoch auf wenige, zentrale Kriterien reduzieren, so dass dekompositionelle Verfahren nicht grundsätzlich ungeeignet sein müssen. Sind innerhalb einer Bewertungsaufgabe zu viele Merkmale zu berücksichtigen, besteht in der Folge die Gefahr, dass Beurteilungspersonen die Aufgabenstellung vereinfachen und lediglich ausgewählte Merkmale für ihre Präferenzentscheidung berücksichtigen. Die kognitive Beanspruchung bezieht sich aber

⁸⁵⁰ Quelle: Eigene Darstellung in enger Anlehnung an SATTLER & HENSEL-BÖRNER (2007), S. 69; VOETH (2000), S. 28.

⁸⁵¹ Vgl. SCHWEIKL (1985), S. 33.

⁸⁵² Vgl. AKAH & KORGAONKAR (1983), S. 188.

⁸⁵³ Vgl. SRINIVASAN & PARK (1997), S. 288.

auch auf die Gesamtzahl der zu bewertenden Stimuli: Bei kompositionellen Methoden muss jedes Merkmal lediglich ein Mal bewertet werden, bei der dekompositionellen Methode sind vielzählige Merkmalskombinationen zu bewerten. Allerdings lässt sich dieses Problem durch reduzierte Erhebungsdesigns nahezu egalieren, wie in Abschnitt 5.1.3.3 ausführlich gezeigt wird. Darüber hinaus sind dekompositionelle Verfahren für eine ganze Reihe von Erhebungsformen aufgrund des erhöhten Erklärungs- und Anleitungsbedarfs ungeeignet.⁸⁵⁴

Die isolierte Betrachtung von Teildimensionen kann jedoch ebenfalls kognitiv belastend sein⁸⁵⁵, da eine isolierte Wahrnehmung nur unzureichend der Realität entspricht. Die Bewertung von Gesamtobjekten entspricht hingegen wesentlich besser den in der Realität anzutreffenden Auswahl-situationen.⁸⁵⁶ Dies ist vor allem im Bereich des Konsumentenverhaltens der Fall. Bei Lieferantenauswahlentscheidungen wird die Auswahl in der Regel systematischer vorgenommen, so dass Merkmale mitunter zunächst isoliert *betrachtet* werden. Eine isolierte *Bewertung* unterstellt jedoch Beurteilungsunabhängigkeit der Nutzendimensionen.⁸⁵⁷ Auch Beschaffungsmanager nehmen Abwägungsprozesse zwischen einzelnen Merkmalen vor. Bei dekompositionellen Verfahren sind Befragungspersonen gezwungen, positive sowie negative Aspekte einzelner Merkmalskonstellationen zu vergleichen und gegeneinander abzuwägen.⁸⁵⁸ Die Ermittlung unverzerrter Teilnutzenwerte wäre ohne Berücksichtigung dieser Trade-Off Effekte⁸⁵⁹ auch im Falle der Lieferantenauswahl nur schwer möglich. Die Bewertung von Gesamtobjekten mittels dekompositioneller Verfahren wird dem tatsächlichen Entscheidungsverhalten also auch im Falle von Einkäufern von Industriegütern deutlich besser gerecht.⁸⁶⁰

Als Folge der direkten Erhebungsweise bei kompositionellen Verfahren ergeben sich weitere Probleme: Es besteht einerseits die Gefahr, dass unwichtige Nutzendimensionen tendenziell überbewertet werden,⁸⁶¹ auf der anderen Seite werden redundante Nutzendimensionen durch die einzeln vorzunehmenden Teilbewertungen unter Um-

⁸⁵⁴ Vgl. z.B. SRINIVASAN (1988). Dies ist z.B. bei telefonischen Befragungen der Fall.

⁸⁵⁵ Vgl. EVERSHEIM u.a. (1994), S. 67.

⁸⁵⁶ Vgl. GREEN u.a. (1981), S. 36.

⁸⁵⁷ Vgl. MAZANEC (1976), S. 5.

⁸⁵⁸ Vgl. ERHARDT (2009), S. 3.

⁸⁵⁹ Vgl. BRAUN (2004), S. 46.

⁸⁶⁰ Vgl. BÜSCHKEN (1994), S. 73; ERHARDT (2009), S. 2.

⁸⁶¹ Vgl. DICHTL & MÜLLER (1986), S. 233.

ständen doppelt berücksichtigt.⁸⁶² Schließlich besteht die Gefahr des strategischen Antwortverhaltens, beispielsweise aufgrund von sozialer Erwünschtheit.⁸⁶³ Dieses Argument scheint vor dem Hintergrund des Untersuchungsgegenstands dieser Arbeit besonders überzeugend. Es muss explizit davon ausgegangen werden, dass Befragungspersonen *soziale Nachhaltigkeit* bei direkter Befragung bewusst überbewerten. Für die Lieferantenauswahl womöglich entscheidende, aber sozial unerwünschte Kriterien, wie bspw. das Preiskriterium, könnten tendenziell unterbewertet werden.

Dekompositionelle Verfahren erscheinen auf Basis der sachlogischen Überlegungen sowie unter Hinzuziehung der dargestellten Vor- und Nachteilen für die Zwecke der vorliegenden Aufgabenstellung geeignet. Kompositionelle Verfahren sollen im weiteren Verlauf der Arbeit aufgrund der oben identifizierten Schwachstellen keine weitere Berücksichtigung finden. Die bekannteste und im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung relevanteste dekompositionelle Methode ist die so genannte Conjoint Analyse. Hierauf liegt der weitere Fokus des Abschnittes 5.1.

5.1.2 Ursprung und Anwendungsbereiche der Conjoint Analyse

Die Conjoint Analyse, auch „Verbundmessung“ oder „Konjunkte Analyse“ genannt,⁸⁶⁴ ist ein Messinstrument, mit dem Präferenzstrukturen in Form von Teilnutzen sowie relativen Wichtigkeiten der Eigenschaften erfasst werden können.⁸⁶⁵ Sie stellt aus statistischer Sicht kein eigenständiges Verfahren zur Präferenzbestimmung dar. Vielmehr bezeichnet sie die „Kombination eines Messmodells mit einem statistischen Schätzalgorithmus“.⁸⁶⁶ Zum Einsatz kann die Conjoint Analyse immer dann kommen, wenn Beurteilungsobjekte als Bündel von Objektattributen aufgefasst werden können.⁸⁶⁷ Den Dateninput für die Nutzenanalyse liefern – wie im vorangegangenen Abschnitt beim Stichwort ‚dekompositionelle Verfahrensweisen‘ bereits angedeutet – Auskunftspersonen mittels Bewertung von fiktiven Gesamtobjekten. Diese Gesamtobjekte werden mit Hilfe eines experimentellen Designs durch systematische Variati-

⁸⁶² Vgl. GREEN & SRINIVASAN (1990), S. 12.

⁸⁶³ Vgl. z.B. SATTLER & HENSEL-BÖRNER (2007), S. 69.

⁸⁶⁴ Vgl. z.B. STALLMEIER, 1993, S. 25.

⁸⁶⁵ Vgl. ALBRECHT (2000), S. 131.

⁸⁶⁶ KLEIN (2002a), S. 10.

⁸⁶⁷ Vgl. TSCHULIN (1991), S. 1268. Die Objektattribute stellen dann die unabhängigen Variablen eines Messmodells dar, das Nutzenurteil über das Gesamtobjekt entspricht der abhängigen Variablen.

on von im Vorhinein festgelegten Merkmalsausprägungen entwickelt.⁸⁶⁸ Auskunftspersonen werden demnach gezwungen, die ihnen zur Beurteilung vorgelegten Objekte – auch Stimuli genannt – anhand der definierten Merkmalsausprägungen ganzheitlich zu bewerten (CONsider JOINTly).⁸⁶⁹ Diese Stimuli sind ebenso durch vermeintlich weniger wünschenswerte Eigenschaftsausprägungen gekennzeichnet wie durch vermeintlich wünschenswerte, so dass beim Vergleich mehrerer Stimuli von der Auskunftsperson anhand der Ausprägungen *abgewogen* werden muss. „*The problem the decision maker faces is how to trade off the possibility that option X is better than option Y on attribute A while Y is better than X on attribute B*“, fassen GREEN u.a. diesen Entscheidungskonflikt zusammen.⁸⁷⁰ Durch einen festzulegenden Schätzalgorithmus⁸⁷¹ ist der Forscher anschließend in der Lage, aus den ganzheitlichen Präferenzurteilen der Auskunftspersonen Teilnutzen einzelner Objektattribute zu schätzen. Hierin liegt gleichsam die Zielsetzung einer Conjoint Analyse.⁸⁷²

Die ursprünglich im Jahr 1964 von LUCE & TUKEY in der Psychologie begründete Conjoint Analyse⁸⁷³ wurde zu Beginn der 1970er Jahre – erstmalig von GREEN & RAO – im Kontext der Marktforschung angewandt.⁸⁷⁴ WITTINK u.a. bezeichnen sie als „state of the art“ empirischer Forschungsmethoden.⁸⁷⁵ GUSTAFSSON u.a. stellen dies im Rahmen einer Metastudie unter Beweis.⁸⁷⁶ Die dargestellte Entwicklung ist nicht zuletzt der Tatsache zu verdanken, dass multiattributive Entscheidungssituationen für Forscher ebenso wie für Praktiker hochrelevant sind.⁸⁷⁷ Viele Problemstellungen lassen sich conjoint-analytisch bearbeiten und beantworten. Sie betreffen in erster Linie

⁸⁶⁸ Conjoint Analysen stellen demnach experimentelle Erhebungen dar, vgl. TEICHERT (1994), S. 611.

⁸⁶⁹ Vgl. BACKHAUS u.a. (2011), S. 458; KLEIN (2002a), S. 11.

⁸⁷⁰ GREEN u.a. (2001), S. 57.

⁸⁷¹ Vgl. Abschnitt 5.1.3.2.

⁸⁷² Vgl. TEICHERT (2001), S. 40.

⁸⁷³ Vgl. LUCE & TUKEY (1964).

⁸⁷⁴ Vgl. GREEN & RAO (1971); GUSTAFSSON u.a. (2007), S. 3.

⁸⁷⁵ WITTINK u.a. (1994).

⁸⁷⁶ GUSTAFSSON u.a. (2007), S. 3f. Wurden im Zeitraum zwischen 1971 und 1980 insgesamt 698 Conjoint-Projekte durchgeführt, waren es zwischen 1981 und 1985 bereits 1062 Projekte (vgl. CATTIN & WITTINK, 1982, zitiert nach GUSTAFSSON u.a., 2007, S. 3). Dieser Trend ist ungebrochen. Eines der führenden Dienstleistungsunternehmen im Bereich der Conjoint-Softwarelösungen (Sawtooth Software, Inc.) zählte allein im Jahr 2003 zwischen 5.000 und 8.000 Anwendungsfälle seiner Software.

⁸⁷⁷ Ein klassisches Beispiel für den Anwendungsbereich der Conjoint Analyse liefert KLEIN (2002a, S. 8): Ein Automobilhersteller ist daran interessiert zu erfahren, welche Bedeutung verschiedene Eigenschaften eines Automobils, zum Beispiel die Farbe (z.B. silber, rot, blau), die Leistung (z.B. 80 PS, 100 PS, 120 PS) sowie der Preis (z.B. 12.000 €, 15.000 €) im Rahmen des Kaufentscheidungsprozesses von Kunden haben. Hierzu erstellt der Hersteller in einem ersten Schritt verschiedene fiktive Fahrzeuge, z.B.: Fahrzeug A (silber, 80 PS, 15.000 €), Fahrzeug B (rot, 120 PS, 12.000 €), Fahrzeug C (silber, 100PS, 12.000€) usw. In einem zweiten Schritt sind diese Stimuli von Befragungspersonen, beispielsweise potentiellen Käufern, entsprechend ihrer Präferenz zu sortieren oder zu bewerten. Auf Basis der ganzheitlichen Bewertung lässt sich anschließend ermitteln, welchen Beitrag einzelne Fahrzeugeigenschaften zum subjektiv wahrgenommenen Gesamtnutzen des fiktiven Fahrzeugs leisten. Die Erkenntnis über die einzelnen Nutzenbeiträge (Teilnutzen) kann anschließend als Entscheidungshilfe bei marketingrelevanten Fragestellungen, beispielsweise der Neuproduktplanung, hilfreich sein.

das Marketing, beispielsweise in strategischen Bereichen wie der Marktsegmentierung⁸⁷⁸ oder bei taktisch-operativen Fragestellungen aus den Bereichen der Produkt⁸⁷⁹, Preis⁸⁸⁰, Kommunikations⁸⁸¹ sowie Distributionspolitik⁸⁸². Hier findet die Conjoint Analyse gemäß einer Studie von HILLIG ihr häufigstes Anwendungsgebiet.⁸⁸³ Auch im internationalen Marketing, beispielsweise bei Internationalisierungs- und Standortentscheidungen, lässt sich die Conjoint Analyse sinnvoll einsetzen⁸⁸⁴. In anderen unternehmerischen Funktionsbereichen ist erst in den letzten Jahren ein verstärkter Einsatz zu bemerken. Hier sind das Personalmanagement, insbesondere die Personalauswahl⁸⁸⁵, die Fertigung⁸⁸⁶ oder auch das *Beschaffungsmanagement*⁸⁸⁷ beispielhaft zu nennen. Letzteres ist für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse.

Die thematisch-inhaltlichen Fragestellungen, die im Forschungsdiskurs sowie in der Praxis bislang conjoint-analytisch bearbeitet wurden, decken nahezu alle Produktbereiche bzw. Branchen ab, beispielsweise Lebensmittel⁸⁸⁸, Tourismus⁸⁸⁹ oder Unterhaltungselektronik⁸⁹⁰. Auch sozialwissenschaftliche Themenbereiche, wie politisches Wahlverhalten⁸⁹¹, Präferenzen für Tarifvertragskomponenten⁸⁹² oder die Gestaltung des öffentlichen Personennahverkehrs⁸⁹³ sind mittels Conjoint Analysen untersucht worden.⁸⁹⁴ Auf Basis des dargestellten breiten Anwendungsbereichs lässt sich festhalten, dass die Conjoint Analyse für die Untersuchung der Lieferantenauswahlentscheidung grundsätzlich geeignet ist. Dies lässt sich durch die oben erwähnte erfolgreiche Nutzung im Beschaffungsmanagement zusätzlich unterstreichen.

⁸⁷⁸ Vgl. z.B. AKAH & YAPRAK (1988).

⁸⁷⁹ Vgl. z.B. HOLBROOK & HAVLENA (1988); SCHUBERT (1991).

⁸⁸⁰ Vgl. z.B. SIMON (1992); MÜLLER & KESSELMANN (1994); DEHN (2000).

⁸⁸¹ Vgl. z.B. HAUSRÜCKINGER & HELM (1996).

⁸⁸² Vgl. z.B. BAUER u.a. (1995).

⁸⁸³ Vgl. HILLIG (2006), S. 67.

⁸⁸⁴ Vgl. HÄUBL (1995).

⁸⁸⁵ Vgl. z.B. NIEBERGALL & SCHULZ (1996); WILTINGER (1997).

⁸⁸⁶ Vgl. ZÜLCH & KRÜGER (1999).

⁸⁸⁷ Vgl. VERMA & PULLMAN (1998).

⁸⁸⁸ Vgl. ALVENSLEBEN & ZIEHLBERG (1995).

⁸⁸⁹ Vgl. z.B. MÜHLBACHER (1988); TSCHÉULIN (1992).

⁸⁹⁰ Vgl. BAUR (1980); GUTSCHE (1995).

⁸⁹¹ Vgl. KLEIN (2002b).

⁸⁹² Vgl. BAUER & THOMAS (1984).

⁸⁹³ Vgl. HERMANN u.a. (1996).

⁸⁹⁴ Auf eine Erläuterung weiterer Einsatzgebiete der Conjoint Analyse sei an dieser Stelle verzichtet, da dies für die Zwecke der vorliegenden Arbeit nicht von primärem Interesse ist. Hierzu sei z.B. auf die Übersicht von GUSTAFSSON u.a. (2007, S. 3f.) oder die Auflistung bei GREEN u.a. (2001, S. 67) verwiesen.

Neben dem breiten Anwendungsbereich ist der Erfolg der Conjoint Analyse der Tatsache zu verdanken, dass sie stetig weiterentwickelt wurde. Der folgende Abschnitt soll dazu dienen, verschiedene grundlegende Weiterentwicklungen bzw. Verfahrensvarianten überblickartig vorzustellen. Anschließend soll *eine* geeignete Verfahrensweise ausgewählt werden.

5.1.3 Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse

Wie sich bereits weiter oben gezeigt hat, sind dekompositionelle Verfahrensweisen zur Nutzenmessung trotz der dargestellten Vorteile gewissen Restriktionen unterworfen. Es wurden daher im Laufe der Zeit verschiedene Versuche unternommen, das ursprüngliche, traditionelle Verfahren der Conjoint Analyse durch gezielte Verfahrensvariation zu verbessern und weiterzuentwickeln. Inzwischen existieren dutzende Varianten der Conjoint Analyse. Jedes dieser Verfahren lässt sich wiederum durch gewisse Vor- und Nachteile kennzeichnen. Die perfekte Verfahrensweise gibt es demnach nicht. Vielmehr ist der Anwender dazu aufgerufen, die für seine speziellen Forschungszwecke am besten geeignete Variante auszuwählen.⁸⁹⁵

Eine ganze Reihe von Autoren hat sich im Rahmen von Vergleichsstudien ausführlich mit den verschiedenen Verfahrensvarianten auseinandergesetzt, die in Abbildung 5-1 dargestellt sind.⁸⁹⁶

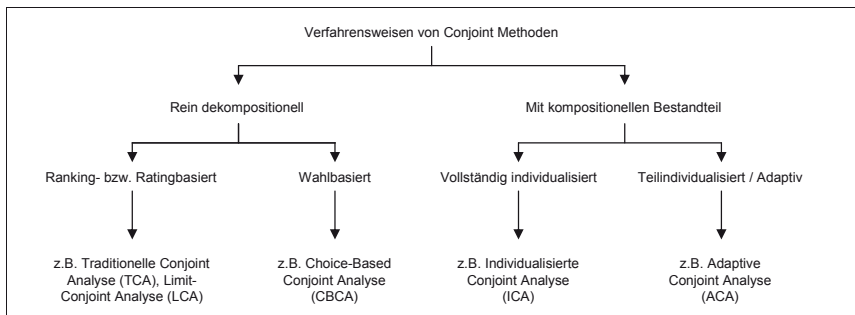


Abbildung 5-1: Klassifizierung von Conjoint Verfahrensvarianten.⁸⁹⁷

⁸⁹⁵ Vgl. GIESEKING (2009), S. 63.

⁸⁹⁶ Hier sei exemplarisch auf die Arbeiten von HERMELBRACHT (2006), S. 71-78, WEIBER & ROSENDAHL (1996), S. 558ff. und WEIBER & ROSENDAHL (1997), S. 108ff. sowie die darin enthaltenen Quellen verwiesen.

⁸⁹⁷ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HILLIG (2006), S. 61; GIESEKING (2009), S. 63.

Aus *verfahrenstechnischer* Sicht lassen sich die genannten Verfahrensvarianten dahingehend unterscheiden, ob lediglich dekompositionelle Befragungsarten vorgesehen oder ob auch kompositionelle Bestandteile integriert sind.

Den Ausgangspunkt für die verschiedenen Weiterentwicklungen bildet die traditionelle Conjoint Analyse (TCO), die in ihren Grundzügen im vorangegangenen Abschnitt vorgestellt wurde. Als Antwort auf die Kritikpunkte an diesem Verfahren wurden die Anstrengungen insbesondere auf zwei Aspekte gelenkt: (1) eine Vergrößerung der Zahl maximal integrierbarer Merkmale sowie (2) die Integration von Informationen zum möglichen Wahlverhalten der Auskunftspersonen, also die Berücksichtigung von so genannten Nicht-Käufen und nicht lediglich die Abbildung von Präferenzstrukturen.⁸⁹⁸

Eine Vergrößerung der Merkmalsanzahl erfolgt in der Regel durch einen vor die eigentliche Conjoint Aufgabe gestellten kompositionellen Befragungsteil.⁸⁹⁹ Hierbei können Einzelmerkmale entweder individuell entwickelt (z.B. ICA) oder standardisierte Merkmale vorab bewertet (z.B. ACA) werden. Nicht-Käufe werden in der Regel durch das Setzen einer so genannten Limit-Card⁹⁰⁰ (z.B. LCA) oder auch dadurch berücksichtigt, dass bei Auswahl-situationen die Möglichkeit besteht, sich für keines der Objekte zu entscheiden (z.B. CBCA). Im Folgenden soll im Detail auf die Verfahren ACA, CBCA sowie LCA eingegangen werden.⁹⁰¹

Die Adaptive Conjoint Analyse (ACA), die auf JOHNSON⁹⁰² zurückgeht, stellt die bekannteste Verfahrensweise innerhalb der Gruppe derer dar, die eine Vergrößerung der möglichen Merkmalsanzahl zum Ziel haben.⁹⁰³ Es handelt sich hierbei um ein hybrides Modell. Vor dem dekompositionellen Teil der Bewertung von Stimuli werden Eigenschaften bzw. Eigenschaftsausprägungen zunächst direkt durch die Auskunftspersonen bewertet. Im Rahmen dieses kompositionellen Teils der Befragung lassen sich so auch inakzeptable Ausprägungen eliminieren. Im anschließenden – dekom-

⁸⁹⁸ Vgl. GIESEKING (2009), S. 64. Dieser Forderung liegt der Gedanke zu Grunde, dass mittels Präferenzen keine Aussagen dahingehend getroffen werden können, ob ein Objekt letztlich auch tatsächlich gekauft wird.

⁸⁹⁹ Siehe rechter Teil in Abbildung 5-1.

⁹⁰⁰ siehe unten

⁹⁰¹ Diese stellen die am häufigsten diskutierten Verfahrensvarianten der TCA dar. Da die übrigen Verfahren zumeist Weiterentwicklungen dieser Verfahren sind, erscheint eine Beschränkung aus forschungsökonomischen Gründen sinnvoll.

⁹⁰² Vgl. JOHNSON (1987), zitiert nach HERMELBRACHT (2006), S. 71; GREEN u.a. (1991).

⁹⁰³ Weitere Verfahrensweisen innerhalb dieser Gruppe sind z.B. die Hybride Conjoint Analyse oder die Individualisierte Conjoint Analyse (siehe auch Abbildung 5-1).

positionellen – Teil der Befragung werden den Auskunftspersonen Paare von Stimuli zur vergleichenden Bewertung vorgelegt. Diese Stimuli werden auf Basis der Eliminierungen und Bewertungen des kompositionellen Teils individuell entwickelt. Im Laufe der Befragung werden auch die Ergebnisse der vorgenommenen Paarvergleiche sukzessive in die Generierung neuer Stimuli integriert. Die Idee hierbei ist, möglichst solche Paare zu generieren, die von der Befragungsperson als ähnlich angesehen werden. Das berechnete Präferenzmodell kann mittels dieser Zusatzinformationen schrittweise optimiert werden.⁹⁰⁴

Durch die beschriebene Vorgehensweise lassen sich zu Beginn wesentlich mehr Merkmale in die Befragung integrieren, als dies ohne kompositionellen Teil möglich wäre. Die mit der ACA einhergehenden Probleme liegen allerdings auf der Hand: Zum einen werden durch den – wie bei allen hybriden Methoden üblichen – kompositionellen Teil die eigentlichen Vorteile der Conjoint Analyse teilweise untergraben.⁹⁰⁵ Strategisches Antwortverhalten, beispielsweise aus Gründen der sozialen Erwünschtheit, kann folglich nicht ausgeschlossen werden. Diese Problematik ist in Zusammenhang mit der vorliegenden Themenstellung jedoch höchst immanent. Schon aus diesem Grund scheint die ACA für die benötigten Zwecke denkbar ungeeignet. Hinzu kommt ein zweites Problem: Da sich die Befragungsabläufe dynamisch an das Antwortverhalten jeder einzelnen Auskunftsperson von Runde zu Runde anpassen müssen, kann die Befragung nur computergestützt und mittels einer speziellen Software durchgeführt werden.⁹⁰⁶ Derartige Softwarelösungen existieren zwar, sie sind für den Forscher jedoch mit hohen Kosten verbunden.⁹⁰⁷ Insgesamt erscheint die ACA für die Zwecke der vorliegenden Arbeit sowohl aus theoretischer Sicht als auch aus Gründen der Praktikabilität ungeeignet.

Die Choice-Based Conjoint Analyse (CBCA) findet ihren Ursprung in den Arbeiten von LOUVIERE & WOODWORTH sowie MCFADDEN.⁹⁰⁸ Sie wird innerhalb der Verfahren, die auch Nicht-Käufe berücksichtigen, am häufigsten diskutiert. Im Gegensatz zu den ranking- bzw. rating-basierten Verfahren⁹⁰⁹ müssen die Befragungspersonen hier aus

⁹⁰⁴ Vgl. ERHARDT (2009), S. 100.

⁹⁰⁵ Vgl. GIESEKING (2009), S. 66. Dies kann im schlimmsten Fall zu denselben Verzerrungseffekten führen, wie sie bei kompositionellen Verfahrensweisen weiter oben diskutiert wurden.

⁹⁰⁶ Vgl. ERHARDT (2009), S. 100.

⁹⁰⁷ Zum Beispiel diverse Softwarelösungen der Firma Sawtooth Software, Inc.

⁹⁰⁸ Vgl. LOUVIERE & WOODWORTH (1983); MCFADDEN (1986).

⁹⁰⁹ Für eine detaillierte Erläuterung verschiedener Skalierungsmethoden vgl. Abschnitt 5.1.4.5.

einer Menge von vorgegebenen Stimuli jeweils *einen* präferierten Stimulus auswählen. Um auch Nicht-Käufe im Modell abbilden zu können, besteht zudem die Möglichkeit, sich für *keinen* der dargereichten Stimuli zu entscheiden. Diese zusätzliche Handlungsoption verhilft der CBCA zu einer realitätsnäheren Abbildung vieler alltäglicher Entscheidungssituationen.⁹¹⁰ Was auf Entscheidungssituationen von Konsumenten zutreffen mag, trifft jedoch nicht zwingend auf die Auswahlentscheidung von Beschaffungsentscheidern zu. Die Beschaffung erfüllt in erster Linie die Bedarfsanforderungen ihrer internen Kunden. Unterstellt man, dass eine Outsourcing-Entscheidung getroffen ist, stellt der Nicht-Kauf keine ernstzunehmende Alternative dar.

Neben diesen Überlegungen sprechen auch theoretisch-methodische Argumente gegen eine Verwendung der CBCA. Der Informationsgehalt ist im Vergleich zu anderen Conjoint Methoden wesentlich geringer, da pro Auswahl-situation lediglich ein Messwert ermittelt werden kann. Dies macht die Schätzung von Teilnutzenwerten nur auf *aggregierter* Ebene über alle Befragungspersonen und nicht auf *individueller* Ebene möglich. Die individuellen Teilnutzenwerte werden jedoch dazu benötigt, um im Rahmen der zweiten empirischen Untersuchung – der Kausalanalyse – Ursache-Wirkungs-Beziehungen überprüfen zu können. Dies ist mit aggregierten Daten nicht möglich. WEIBER & ROSENDAHL empfehlen, die CBCA nur bei homogenen Stichproben anzuwenden.⁹¹¹ Auch dies widerspricht dem Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit, da für die Ursachenanalyse ein möglichst heterogenes Sample gesucht ist. Die CBCA stellt insgesamt keine geeignete Verfahrensvariante für die Analyse der Lieferantenauswahlentscheidung dar.

Die Limit Conjoint Analyse (LCA)⁹¹² ist der traditionellen Conjoint Analyse aus methodischer Sicht am ähnlichsten. Die Bewertung der Stimuli kann mittels Rangreihung (Ranking) oder Punktbewertung (Rating) erfolgen. Dieser erste Schritt entspricht der Verfahrensweise der TCA. Um Auswahlinformationen zu erhalten, haben die Probanden in einem zweiten Schritt die Möglichkeit, innerhalb der von ihnen festgelegten Rangfolge eine so genannte *Limit-Card* zu platzieren. Die Position dieser Limit-Card sagt aus, welcher der Stimuli gerade noch als 'kaufenswert' eingeschätzt

⁹¹⁰ Vgl. KLEIN (2002a), S. 37; WEIBER & ROSENDAHL (1997), S. 114.

⁹¹¹ Vgl. WEIBER & ROSENDAHL (1997), S. 115.

⁹¹² Erstmals angewendet von HAHN (1997), vgl. KLEIN (2002a), S. 38.

wird (Stimulus unmittelbar vor der Limit-Card).⁹¹³ STADIE bezeichnet diesen Punkt als „individuellen Nutzennullpunkt“⁹¹⁴, da alle Bewertungen, die hinter der Limit-Card angeordnet sind, mit einem Nutzenwert von null in die statistische Nutzenschätzung eingehen. Wird keiner der dargereichten Stimuli als ‚kaufenswert‘ eingestuft, muss die Limit-Card vor das Objekt eingeordnet werden, das am besten bewertet wurde.

Für die Zwecke der vorliegenden Arbeit erscheint die LCA aus mehreren Gründen nicht optimal: Bei der Rankingmethode stellt sich die grundsätzliche Frage der technischen Umsetzung im Rahmen einer Onlineuntersuchung. Erfolgt die Bewertung auf Basis eines Ratings, muss die Reihenfolge zum Setzen der Limit-Card erst generiert werden. In beiden Fällen ist entweder eine spezielle Programmierung notwendig, oder die Befragung muss im Rahmen eines persönlichen Gesprächs durchgeführt werden, bei welchem der Versuchsleiter die Reihenfolge im Anschluss an die Bewertung erstellt. Da für die Datenerhebung, wie noch zu zeigen sein wird, eine Onlinebefragung durchgeführt werden soll, sind beide Vorgehensweisen wenig praktikabel. Abschließend sei auch bei der LCA auf die Problematik des Nicht-Kaufs im Beschaffungsmanagement verwiesen, was bereits bei der CBCA thematisiert wurde. Im ‚schlimmsten‘ Fall könnte nämlich keines der Objekte als akzeptabel (kaufenswert) eingeschätzt werden.

Die bisher angestellten Überlegungen führen zu folgendem Ergebnis: Die Verfahrensvarianten ACA, CBCA sowie LCA sind in der Lage, mit der traditionellen Conjoint Analyse verbundene Restriktionen zu überwinden. Allerdings gehen mit diesen Verfahren andere Anwendungsprobleme einher. Für die geplante Analyse der Lieferantenauswahl erscheinen die ACA, CBCA sowie LCA aus theoretischen sowie praktischen Gründen insgesamt ungeeignet. CBCA und ACA liegen gemäß einer Metaanalyse von HARTMANN & SATTLER von der reinen Verwendungshäufigkeit her zwar vor der TCA, dennoch wird die TCA immer noch in einem Fünftel der Fälle angewendet.⁹¹⁵ HILLIG stellt fest, dass die TCA häufig im Bereich der Marktsegmentierung verwendet wird.⁹¹⁶

⁹¹³ Vgl. HILLIG (2006), S. 62.

⁹¹⁴ STADIE (1998), S. 67.

⁹¹⁵ Vgl. HARTMANN & SATTLER (2006), S. 4; befragt wurden deutschsprachige Marktforschungsinstitute.

⁹¹⁶ Vgl. HILLIG (2006), S. 6.

Unter der Prämisse, dass die Merkmalsanzahl bei der geplanten Untersuchung der Lieferantenauswahl das empfohlene Maximum nicht übersteigt, ist die TCA den neueren Verfahrensweisen vorzuziehen.⁹¹⁷ Außerdem stellt die Integration von Auswahlinformationen keine *zwingende* Anforderung an ein Verfahren zur Analyse der Lieferantenauswahl dar. Hinsichtlich der Praktikabilität ist zu konstatieren, dass sich die TCA im Rahmen einer Onlinebefragung elegant und problemlos umsetzen lässt.⁹¹⁸ Aus den genannten Gründen sollen sich alle weiteren nun folgenden Ausführungen nur noch auf die traditionelle Conjoint Analyse beziehen.

5.1.4 Gestaltungsoptionen der Traditionellen Conjoint Analyse (TCA)

5.1.4.1 Ablaufschritte der Traditionellen Conjoint Analyse (TCA) im Überblick

Die Conjoint Analyse lässt sich grundsätzlich in die Phasen „Datenerhebung“ sowie „Datenanalyse“ unterteilen. Die Phasen sind durch verschiedene Ablaufschritte (Abb. 5-2) gekennzeichnet, aus denen sich methodische Handlungsoptionen ergeben.⁹¹⁹

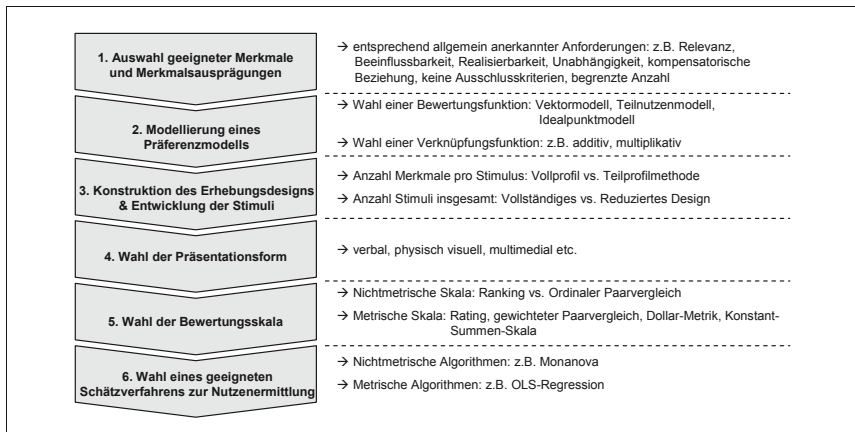


Abbildung 5-2: Ablaufschritte einer Traditionellen Conjoint Analyse.⁹²⁰

⁹¹⁷ Es soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden, dass neuere Forschungsergebnisse den Verfahren ACA sowie CBCA im Vergleich zur TCA eine höhere Prognosegüte attestieren (vgl. z.B. HEIDBRINK, 2006, S. 114). Allerdings weisen WEIBER & ROSENDAHL (1997) – in Einklang mit den oben vorgebrachten Argumenten – darauf hin, dass dies nicht über die eingeschränkte Anwendbarkeit einiger Methoden hinweghilft. Sie betonen darüber hinaus, dass die Validität der Ergebnisse nicht nur von der Verfahrensvariante, sondern in besonderem Maße auch von den innerhalb eines Verfahrens zu bestimmenden Parametern abhängig ist. Dies betrifft beispielsweise der Auswahl von Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen.

⁹¹⁸ Dies soll an späterer Stelle in Abschnitt 5.1.4.5 im Detail dargelegt werden.

⁹¹⁹ Vgl. VRIENS (1995), S. 29.

⁹²⁰ Quelle: Eigene Darstellung in grober Anlehnung an GREEN & SRINIVASAN (1978), S. 105; GREEN & SRINIVASAN (1990), S. 5; HAUSRUCKINGER (1993), S. 114; STALLMEIER (1993), S. 26; VRIENS (1995), S. 31; BRZOSKA (2003), S. 76; HILLIG (2006), S. 39; GIESEKING (2009) S. 62.

Die *Auswahl geeigneter Merkmale und Merkmalsausprägungen*, die *Modellierung eines Präferenzmodells*, die *Konstruktion des Erhebungsdesigns & Entwicklung der Stimuli*, die *Wahl der Präsentationsform* sowie die *Wahl der Bewertungsskala* (Ablaufschritte 1. – 5.) beziehen sich auf die Phase der Datenerhebung, die *Wahl eines geeigneten Schätzverfahrens zur Nutzenermittlung* (Schritt 6.) bezieht sich auf die Datenanalyse.⁹²¹ Bei der Entwicklung des Conjoint Designs ist darauf zu achten, dass auch zwischen den verschiedenen Ablaufschritten vielfältige Abhängigkeiten und Rückkopplungen bestehen. Die Handlungsoptionen dürfen daher nicht isoliert voneinander betrachtet werden.⁹²² Im Folgenden werden die genannten Ablaufschritte im Detail erläutert. Die Vorgehensweise ist hierbei wie folgt: Zu Beginn der jeweiligen Abschnitte werden die allgemeinen methodischen Aspekte dargestellt. Jeweils im Anschluss erfolgt sodann die Festlegung einer geeigneten Designspezifizierung für die vorliegende Untersuchung.⁹²³

5.1.4.2 Auswahl geeigneter Merkmale und Merkmalsausprägungen

Allgemeine methodische Aspekte

Die Definition von Merkmalen und Merkmalsausprägungen stellt die Ausgangsüberlegung jeder Conjoint Analyse dar.⁹²⁴ Sie spielt eine Schlüsselrolle für die Prognose der Präferenzen und den Untersuchungserfolg einer Conjoint Analyse.⁹²⁵ Das gesamte Erhebungsdesign sowie die Qualität und Validität der Ergebnisse werden hierin in besonderem Maße beeinflusst.⁹²⁶ So mag es zwar trivial erscheinen, aber natürlich ist die Umsetzbarkeit von Untersuchungsergebnissen in konkrete Maßnahmen unmittelbar davon abhängig, welche Eigenschaften tatsächlich untersucht wurden.⁹²⁷ Um diesem zentralen Stellenwert gerecht zu werden, ist es erforderlich, bei der

⁹²¹ Vereinzelt werden auch die „Auswahl einer geeigneten Stichprobe“ als Ablaufschritt der Datenerhebung sowie die „Dateninterpretation“ als Ablaufschritt der Datenanalyse in die Darstellungen integriert. Hierbei handelt es sich jedoch um Entscheidungsbereiche, welche Bestandteil nahezu jeder statistischen Analysemethode sind. Da sie keine Besonderheit der Conjoint Analyse darstellen, sollen sie an dieser Stelle nicht explizit erwähnt werden. Hierfür sei auf die Abschnitte 6.1 sowie 6.4 verwiesen.

⁹²² Vgl. WEIBER & ROSENDAHL (1997), S. 107.

⁹²³ Diese Vorgehensweise vermischt zwar den methodischen Grundlagenteil mit dem Anwendungsfall, erscheint wegen der vielen Einzelprobleme und aus Gründen der Übersichtlichkeit jedoch sinnvoll. Zudem wären bei einer strikten Trennung im hinteren Abschnitt Redundanzen vorprogrammiert.

⁹²⁴ Vgl. ALBRECHT (2000), S. 32.

⁹²⁵ Vgl. BÖHLER & SCIGLIANO (2009), S. 103.

⁹²⁶ Vgl. EGGENBERGER & HAUSER (1996), S. 843; WEIBER & ROSENDAHL (1997), S. 111.

⁹²⁷ Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2009), S. 43.

Merkmalsauswahl systematisch vorzugehen.⁹²⁸ Werden Stimuli anhand willkürlich definierter Merkmale zusammengestellt oder erfüllen sie bestimmte Anforderungen nicht, kann dies Ergebnisverzerrungen nach sich ziehen. WEIBER & ROSENDAHL identifizieren folgende Teilprobleme:⁹²⁹

- (a) Generierung potentiell beurteilungsrelevanter Merkmale,
- (b) Auswahl in das Erhebungsdesign aufzunehmender Merkmale,
- (c) Bestimmung der Merkmalsausprägungen.

STALLMEIER setzt sich mit der grundsätzlichen Frage auseinander, wann Merkmale beurteilungsrelevant sind.⁹³⁰ In der Fachliteratur hat sich mittlerweile ein Katalog von sieben *Anforderungen an Merkmale und Merkmalsausprägungen* etabliert. Diese sind in enger Anlehnung an BACKHAUS u.a. im Folgenden aufgeführt.⁹³¹

- (a) *Relevanz*: es dürfen nur solche Merkmale ausgewählt werden, die für die Gesamtnutzenbewertung der Befragten voraussichtlich von Bedeutung sind. Umgekehrt dürfen Merkmale, die für die Gesamtnutzenentscheidung zentral sind, nicht ohne weiteres unterschlagen werden.
- (b) *Beeinflussbarkeit*: diese Anforderung ist zum Beispiel bei der Produktgestaltung wichtig. Wären die Merkmale nicht beeinflussbar, könnten die Ergebnisse für Unternehmen auch nicht nutzbar gemacht werden.
- (c) *Realisierbarkeit der Ausprägungen*: diese Anforderung bezieht sich auf dieselben Überlegungen wie diejenigen zur *Beeinflussbarkeit*. Es macht keinen Sinn, Merkmalsausprägungen zu untersuchen, die vom Hersteller – z.B. aus technischen Gründen – nicht zu realisieren sind.
- (d) *Unabhängigkeit*: der empfundene Nutzen einer Merkmalsausprägung darf nicht durch Ausprägungen anderer Merkmale beeinflusst werden.⁹³² Unabhängigkeit ist gegeben, sofern alle denkbaren Merkmalskonstellationen hinsichtlich Plausibilitätsüberlegungen auch tatsächlich auftreten können.

⁹²⁸ Dies wird – besonders in älteren empirischen Analysen – nicht immer berücksichtigt. Als Referenz sei hier auf die vielfach zitierte Arbeit von SCHUBERT verwiesen: Bei knapp der Hälfte der von ihm im Rahmen einer Meta-Analyse untersuchten Conjoint-Studien konnte nicht nachvollzogen werden, wie die Merkmale und deren Ausprägungen zu Stande gekommen sind (vgl. SCHUBERT, 1991, S. 43).

⁹²⁹ Vgl. WEIBER & ROSENDAHL (1996), S. 561ff.

⁹³⁰ Vgl. STALLMEIER (1993), S. 34; er beschäftigt sich vor allem mit den Begriffen „Wichtigkeit“, „Determiniertheit“ und „Salienz“.

⁹³¹ Vgl. BACKHAUS u.a. (2011), S. 462f.; eine detaillierte Darstellung findet sich bei WEIBER & MÜHLHAUS (2009), S. 45-48.

⁹³² Voneinander abhängige Merkmale widersprechen der Vorstellung eines additiven Nutzenmodells.

- (e) *Kompensatorische Beziehung*: die Eigenschaftsausprägungen müssen substituierbar sein. Dies bedeutet, dass in der subjektiven Wahrnehmung der Befragten negative Ausprägungen eines Merkmals durch positive Ausprägungen eines anderen Merkmals kompensiert werden können.
- (f) *Keine Ausschlusskriterien*: Diese Anforderung soll ausschließen, dass bestimmte Eigenschaftsausprägungen für Befragungspersonen unbedingt gegeben sein müssen. Ist diese Bedingung verletzt, führen Konzepte gegebenenfalls zu einer sofortigen Ablehnung durch die Auskunftspersonen,⁹³³ was wiederum der Anforderung "*Kompensatorische Beziehung*" widerspricht.
- (g) *Begrenzte Anzahl*: Beurteilungspersonen sind ab einer gewissen Anzahl an Merkmalen pro Stimulus kognitiv nicht in der Lage, alle Eigenschaften in ihre Bewertung miteinfließen zu lassen. Kognitiv belastend ist in diesem Zusammenhang auch die Gesamtzahl an Stimuli. Der Befragungsaufwand wächst mit steigender Merkmals- und Ausprägungsanzahl exponentiell an. Bei M Eigenschaften und jeweils N Ausprägungen ergeben sich N^M Stimuli.⁹³⁴ Auskunftspersonen stoßen allerdings bereits bei ca. zwanzig Beurteilungsobjekten kognitiv an ihre Grenzen.⁹³⁵ In der Literatur wird die Anzahl von sechs Merkmalen mit jeweils ca. vier Ausprägungen gerade noch als akzeptabel eingestuft.⁹³⁶

Die genannten Anforderungen zeigen nochmals die Grenzen der Anwendbarkeit der TCA auf. Die zahlenmäßige Begrenzung der in das Design aufnehmbaren Merkmale widerspricht bei vielen Anwendungsbeispielen der Forderung, alle für die Auswahlentscheidung relevanten Merkmale mit aufzunehmen. GIBSON identifiziert ein Zirkularitätsproblem: „*In order to conduct a study to determine the significance of particular attributes [...], researchers must first select which attributes [...] are important enough to include in the study.*” Und weiter: „*If anyone actually knew a priori which attributes [...] were important enough, the study itself would not be necessary.*”⁹³⁷ ERHARDT empfiehlt vor diesem Hintergrund eine Kompromisslösung zwischen Objektbeschreibungen, die sich an der realen Marktsituation orientieren, und solchen,

⁹³³ Vgl. BOHLER & SCIGLIANO (2009), S. 104.

⁹³⁴ Vgl. TEICHERT (2001), S. 44. Bei 15 Merkmalen à 3 Ausprägungen ergeben sich bereits 14 Millionen mögliche Kombinationen (vgl. WEIBER & ROSENDAHL, 1997, S. 111f.).

⁹³⁵ Vgl. THOMAS (1983), S. 310.

⁹³⁶ Vgl. GREEN & SRINIVASAN (1978), S. 108; THEUERKAUF (1989), S. 1180. Die Gesamtzahl zu bewertender Stimuli hängt neben der Anzahl der Merkmale und Merkmalsausprägungen auch von der Frage ab, ob den Befragungspersonen alle Stimuli zur Bewertung vorgelegt werden. Diese Frage wird in Abschnitt 5.1.4.4 näher beleuchtet (Stichwort: Reduziertes Design).

⁹³⁷ GIBSON (2001), S. 18.

die den verfahrenstechnischen Anforderungen gerecht werden.⁹³⁸ Eine Kompromisslösung ist bei der TCA ohnehin notwendig, da die individuelle Streuung der Merkmalswichtigkeit zwischen den Auskunftspersonen nicht berücksichtigt werden kann.⁹³⁹

Zur Generierung potentiell präferenzrelevanter Merkmale ist eine Vielfalt verschiedener Verfahrensweisen vorgeschlagen worden.⁹⁴⁰ Grundsätzlich lassen sich Merkmale im Rahmen von Vorstudien, z.B. mittels Experteninterviews oder anderer Befragungstechniken (Primärinformationen), durch Literatur- und Dokumentenrecherche (Sekundärinformationen) oder mittels sachlogischer Überlegungen ermitteln.⁹⁴¹ HEIDBRINK konnte eine Überlegenheit kombinierter Vorgehensweisen feststellen⁹⁴². Bei immerhin gut einem Drittel der untersuchten Studien wurde die Merkmalsauswahl ausschließlich auf eine Literaturrecherche gestützt.

Der Untersuchungsschritt „Auswahl in das Erhebungsdesign aufzunehmender Merkmale“ ergibt sich nur dann, wenn die generierten potentiellen Merkmale die Gesamtzahl möglicher Merkmale übersteigen. Oftmals kann die Merkmalsanzahl dann mittels einer Faktorenanalyse auf wenige Merkmale verdichtet werden.⁹⁴³

Sind die zu integrierenden Merkmale identifiziert, müssen für jedes Merkmal Merkmalsausprägungen festgelegt werden. Unproblematisch ist dies bei dichotomen Eigenschaften.⁹⁴⁴ Bei Merkmalen mit mehreren diskreten oder kontinuierlichen Merkmalsausprägungen ist dies ungleich schwieriger. Bei der Festlegung muss dann die Gefahr durch potentielle Verzerrungseffekte berücksichtigt werden, da hierdurch die Güte der Conjoint Analyse substantiell beeinflusst werden kann.⁹⁴⁵ Zum einen sollte die Zahl der Ausprägungen pro Merkmal nicht zu stark voneinander abweichen.⁹⁴⁶ DARMON & ROUZIS empfehlen, bei kontinuierlichen Merkmalsausprägungen identi-

⁹³⁸ Vgl. ERHARDT (2009), S. 34.

⁹³⁹ Vgl. WEIBER & ROSENDAHL (1997), S. 112.

⁹⁴⁰ Da diese bereits von anderen Autoren erschöpfend diskutiert sind, ist eine Darstellung im Einzelnen nicht notwendig. Verwiesen sei hier beispielsweise auf die Arbeiten von ALPERT (1971) oder WEIBER & MÜHLHAUS (2009).

⁹⁴¹ Vgl. ALBRECHT (2000), S. 35.

⁹⁴² Literaturrecherchen und Vorstudien wurden bei knapp der Hälfte der von ihm untersuchten Conjoint Analysen festgestellt (vgl. HEIDBRINK, 2006, S. 82).

⁹⁴³ Vgl. LOUVIERE (1988), S. 93ff.

⁹⁴⁴ Vgl. ALBRECHT (2000), S. 34; als Beispiel sei hier ein Lieferant zu nennen, der eine Zertifizierung vorzuweisen hat oder nicht.

⁹⁴⁵ Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2009), S. 54.

⁹⁴⁶ Hierzu konnten STEENKAMP & WITTINK zeigen, dass die Bedeutung eines Merkmals mit steigender Anzahl an Ausprägungen zunimmt. Diese Verzerrung ist unter der Bezeichnung *Number-of-Attributes-Level-Effect* bekannt (vgl. STEENKAMP & WITTINK, 1994, S. 275ff.).

sche Abstände zu verwenden, sofern die Nutzenfunktion nicht im Vorhinein bekannt ist.⁹⁴⁷ Mit höherem Abstand zwischen den beiden Ausprägungsendpunkten, also mit höherer Spannweite, steigt zudem die Schätzgenauigkeit der Ergebnisse. Allerdings sind zu extreme Ausprägungen zu vermeiden, da diese für Befragungspersonen oftmals unglaubwürdig erscheinen⁹⁴⁸ oder das Analyseergebnis verzerren.⁹⁴⁹ Grundsätzlich sind numerische Werte ebenso wie verbale Beschreibungen zulässig. Auch können die Merkmalsbeschreibungen konkret oder abstrakt ebenso wie ausführlich oder knapp sein. Dies ist von der Art des jeweiligen Merkmals abhängig.⁹⁵⁰

Festlegung der Merkmale und Merkmalsausprägungen für die Untersuchung der Lieferantenauswahl

Bei der Festlegung von Merkmalen für die vorliegende Untersuchung sind zunächst einmal die Ausführungen des Abschnitts 3.3 zu berücksichtigen. Dort haben wir einen umfassenden Überblick über den Kriterienkatalog für die Lieferantenauswahl gewinnen können. Es ist offensichtlich, dass nicht alle Kriterien, insbesondere nicht alle Subkriterien, im Rahmen der Untersuchung berücksichtigt werden können.

Die Relevanz verschiedener Lieferantenmerkmale wurde im Rahmen einiger empirischer Untersuchungen evaluiert. Zum Beispiel ließen BILLESBACH u.a. Auswahlkriterien von einhundert englischen und US-amerikanischen Einkäufern auf einer fünfstufigen Skala bewerten. Lieferfähigkeit, Qualität, Preis sowie Flexibilität wurden hierbei als wichtigste Entscheidungsmerkmale identifiziert.⁹⁵¹ MUMMALANENI u.a. untersuchen die Bedeutung von Merkmalen bei der Lieferantenauswahl chinesischer Einkaufsmanager mittels der Conjoint Analyse – in Analogie zur methodischen Vorgehensweise dieser Arbeit. Für die Entwicklung der Stimuli ziehen die Autoren sechs auf Basis vorangegangener Untersuchungen ausgewählte Merkmale heran: *On-time Delivery, Quality, Price/Cost, Professionalism of Salesperson, Responsiveness to Customer*

⁹⁴⁷ Vgl. DARMON & ROUZIES (1989), S. 42.

⁹⁴⁸ Vgl. GREEN & SRINIVASAN (1978), S. 109; ALBRECHT (2000), S. 34.

⁹⁴⁹ Vgl. KLEIN (2002a), S. 15.

⁹⁵⁰ Eine ausführliche Beschreibung der verschiedenen Gestaltungsebenen findet sich bei WEIBER & MÜHLHAUS (2009), S. 53.

⁹⁵¹ Vgl. BILLESBACH u.a. (1991), S. 24ff. Dies steht in Einklang mit der in Abschnitt 3.3.2 zitierten Literatur zur Lieferantenauswahl.

Needs, Quality of Relationship with Supplier.⁹⁵² Auch LIN & PURCHASE wählen die Conjoint Analyse als Methodik für ihre Studie zur Lieferantenauswahl in China.⁹⁵³

Es fragt sich nun, wie sichergestellt werden kann, dass die relevanten Auswahlkriterien Eingang in die Untersuchung finden. An dieser Stelle soll die Argumentation auf die in Abschnitt 3.3.2 erwähnten Wettbewerbsprioritäten des strategischen Beschaffungsmanagement gestützt werden. Zur Erinnerung: Relevante Auswahlkriterien beziehen sich direkt auf die Wettbewerbsprioritäten, da diese die wettbewerbsbezogene Stoßrichtung vorgeben. Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen sollen mit den sechs Wettbewerbsprioritäten sechs Merkmale für die Conjoint Analyse definiert werden (vgl. Tabelle 5-2). Diese Merkmalsauswahl steht in Einklang mit den oben dargelegten Anforderungen.

Für die Festlegung der Ausprägungen ist eine methodische Besonderheit dieser Arbeit zu beachten. Es wird bei der Conjoint Analyse kein Beschaffungsobjekt vorgegeben. Dieses soll vielmehr von den Befragungspersonen selbst ausgewählt werden (für eine Erläuterung vgl. die Ausführungen hierzu in Abschnitt 5.1.6). Merkmale können daher nicht durch *absolute*, sondern lediglich durch *relative* Ausprägungen definiert bzw. umschrieben werden.⁹⁵⁴ Bei den Merkmalen *Preis*, *Qualität*, *Lieferfähigkeit* sowie *Flexibilität* kann die bereits zitierte Arbeit von MUMMALANENI u.a. als Orientierung herangezogen werden.⁹⁵⁵ Außerdem erfolgte ein inhaltlicher Abgleich mit den von DISSELKAMP & SCHÜLLER vorgeschlagenen Kennzahlen.⁹⁵⁶ Die Operationalisierung der Lieferfähigkeit als Prozentsatz *pünktlicher Lieferungen zu allen Lieferungen* steht im Einklang mit der Vorgehensweise bei CORMICAN & CUNNINGHAM.⁹⁵⁷ Die Operationalisierung des Merkmals *Innovationskraft* erfolgt anhand *vorhandener und potentieller Innovationsressourcen*,⁹⁵⁸ für die Abstufung wurden zwei Merkmalsausprägungen entwickelt. Beim Merkmal Nachhaltigkeit kann auf einen Teil der in Abschnitt 3.2.2 dieser Arbeit dargestellten Klassifizierung (*reaktiv, defensiv, proaktiv*) nach Az-

⁹⁵² Vgl. MUMMALANENI u.a. (1996), S. 119. Nachhaltigkeit wird bei diesen Autoren nicht als Merkmal in die Untersuchung aufgenommen.

⁹⁵³ Vgl. LIN & PURCHASE (2005), S. 49ff. Zu beachten ist auch die dort zu findende Literaturübersicht zu Lieferantenauswahlkriterien.

⁹⁵⁴ Zum Beispiel können beim Merkmal *Preis* keine €-Kategorien gebildet werden. Hier muss auf %-Abweichungen vom Zielpreis zurückgegriffen werden.

⁹⁵⁵ Vgl. MUMMALANENI u.a. (1996), S. 119.

⁹⁵⁶ Vgl. DISSELKAMP & SCHÜLLER (2004), S. 71ff.

⁹⁵⁷ Vgl. CORMICAN & CUNNINGHAM (2007), S. 357.

⁹⁵⁸ Vgl. JANKER (2004), S. 94.

ZONE & BERTELE⁹⁵⁹ bzw. MAIGNAN u.a.⁹⁶⁰ zurückgegriffen werden. Diese bietet eine geeignete Abstufung hinsichtlich "unzureichender Einhaltung", "Einhaltung der Mindeststandards" sowie des "Übertreffens der Mindeststandards". Die Operationalisierungen, mit der die drei Ausprägungen inhaltlich ausgefüllt wurden, sind den internen Kriterien des Katalogs von BAI & SARKIS entnommen.⁹⁶¹ Hierbei geht es um den Umgang mit Arbeitnehmern beim Lieferanten, der mit den Attributen *Versammlungsfreiheit*, *Diskriminierung*, *Zwangsarbeit*, *angemessene Löhne*, *Arbeitszeitregelungen* sowie *Arbeits- und Gesundheitsschutz* umschrieben wurde.

Natürlich handelt es sich hierbei nicht um quantitativ-objektive Ausprägungen. Dies ist wegen der Vielschichtigkeit des Merkmals *Nachhaltigkeit* schlichtweg unmöglich. Unter Bezugnahme auf die von WEIBER & MÜHLHAUS definierten Anforderungen ist die so gewählte Lösung aber nicht weniger zulässig als die quantitativen Ausprägungen der anderen Merkmale.⁹⁶² Tabelle 5-2 fasst alle Merkmale und Ausprägungen zusammen.

Merkmale	Merkmalsausprägungen		
	Preis	5% über Zielpreis	Entspricht Zielpreis
Qualität	5% Fehlerquote		2% Fehlerquote
Lieferfähigkeit	95% on-time		98% on-time
Flexibilität	Unflexibel für Kundenwünsche		Flexibel für Kundenwünsche
Innovationskraft	Unterdurchschnittlich		Überdurchschnittlich
Nachhaltigkeit / Soziale Standards	Reaktiv	Defensiv	Proaktiv

Tabelle 5-2: Übersicht Merkmale und Merkmalsausprägungen.⁹⁶³

5.1.4.3 Modellierung eines geeigneten Präferenzmodells

Allgemeine methodische Aspekte

Im zweiten Ablaufschritt der TCA ist ein geeignetes Präferenzmodell zu bestimmen. Präferenzmodelle beschreiben, auf welche Weise Befragungspersonen aus den Nutzererwartungen einzelner Produkteigenschaften Gesamturteile bilden.⁹⁶⁴ Hierbei

⁹⁵⁹ Vgl. AZZONE & BERTELE (1994), S. 72.

⁹⁶⁰ Vgl. MAIGNAN u.a. (2002), S. 643.

⁹⁶¹ Vgl. Abschnitt 3.3.3.

⁹⁶² Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2009), S. 53

⁹⁶³ Quelle: Eigene Darstellung.

⁹⁶⁴ Vgl. BICHLER & TROMMSDÖRF (2009), S. 59.

sind zwei Teilaspekte zu unterscheiden: (1) Die Bestimmung einer *Beurteilungsfunktion*⁹⁶⁵ sowie (2) die Bestimmung einer *Verknüpfungsfunktion*.

Die *Beurteilungsfunktion* sagt aus, in welcher Relation die Ausprägungen der einzelnen Objektmerkmale zu den abgefragten Nutzenbewertungen stehen. Dies hängt in erster Linie von der Art der Merkmale bzw. der Skalierung der Merkmalsausprägungen sowie dem Wissen über den Nutzenverlauf bei verschiedenen Merkmalsausprägungen ab.⁹⁶⁶ In der Literatur werden drei zentrale Ansätze diskutiert: das Vektormodell, das Idealpunktmodell sowie das Teilnutzenmodell (vgl. Abbildung 5-3).⁹⁶⁷

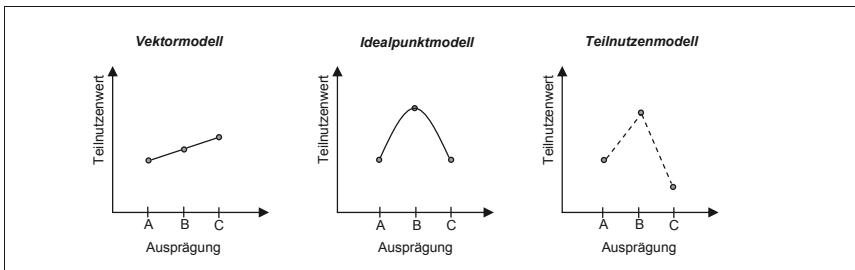


Abbildung 5-3: Beurteilungsmodelle im Überblick.⁹⁶⁸

Das Vektormodell unterstellt, dass der Nutzenwert linear mit dem Grad der Eigenschaftsausprägung ansteigt.⁹⁶⁹ Es ist offensichtlich, dass die Anwendung dieses Modells auf kontinuierliche Eigenschaftsausprägungen beschränkt ist. Bei Anwendung des Vektormodells müssen Nutzenverläufe *a priori* bekannt sein. Zudem können Eigenschaften mit abnehmendem Grenznutzen mit dem Vektormodell nicht abgebildet werden. Beim Idealpunktmodell wird „von der Existenz einer idealen Ausprägung mit maximalem Nutzen“ ausgegangen, wobei der Nutzen „mit zunehmender Entfernung von der idealen Ausprägung“ geringer wird.⁹⁷⁰ Auch dieser Ansatz eignet sich lediglich für Eigenschaften mit kontinuierlichen Ausprägungen. Liegen demhingegen diskrete Eigenschaften vor⁹⁷¹ oder kann der Verlauf der Bewertungsfunktion bei kontinuierlichen Ausprägungen nicht *a priori* festgelegt werden, dann ist das sog. Teilnutzen-

⁹⁶⁵ auch Bewertungsfunktion oder Nutzenfunktion genannt

⁹⁶⁶ Vgl. ALBRECHT (2000), S. 46.

⁹⁶⁷ Vgl. GREEN & SRINIVASAN (1978), S. 105-107; für einen aktuellen Überblick vgl. BICHLER & TROMMSDORF (2009), S. 62-65.

⁹⁶⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GREEN & SRINIVASAN (1978), S. 106; KLEIN (2002a), S. 17; GUSTAFSSON u.a. (2007), S. 7f.; BICHLER & TROMMSDORF (2009), S. 62ff.

⁹⁶⁹ BICHLER & TROMMSDORF (2009, S. 62) beschreiben diesen Zusammenhang mit dem Prinzip „mehr (bzw. weniger) ist besser“.

⁹⁷⁰ ebenda, S. 63

⁹⁷¹ Beispiel: die Farbe eines Autos.

zenmodell heranzuziehen.⁹⁷² Hierbei wird jeder Ausprägung ein spezifischer Teilnutzenwert zugeordnet, welcher mit anderen Ausprägungen nicht in Beziehung gesetzt wird.

Die *Verknüpfungsfunktion* gibt an, mit welcher Verknüpfungsregel die Teilnutzenwerte zu einem Gesamtnutzenwert zusammengefasst werden sollen. In der Praxis hat sich das *additive Modell* durchgesetzt, bei welchem der Gesamtnutzen als *Summe der Teilnutzen* interpretiert wird.

Festlegung eines Präferenzmodells für die Untersuchung der Lieferantenauswahl

Das additive Modell steht im Einklang mit der oben formulierten Forderung nach einer kompensatorischen Beziehung zwischen den einzelnen Merkmalen. Schlechte Ausprägungen bei einer Eigenschaft können demnach durch bessere Ausprägungen bei anderen Eigenschaften kompensiert werden.⁹⁷³ HILLIG betont, dass ein additiver Bewertungsverlauf mathematisch einfach zu handhaben ist und auch dann robuste Ergebnisse erzielt, wenn der Bewertungsprozess nicht additiv erfolgen sollte. Dies scheint für die vorliegende Arbeit insgesamt angemessen.

Hinsichtlich der Beurteilungsfunktion ist folgendes festzustellen: Bei den Merkmalen *Preis*, *Qualität*, *Lieferfähigkeit*, *Flexibilität* sowie *Innovationskraft* handelt es sich nicht um Faktoren mit kategorialen, sondern stetigen Ausprägungen. Es ließe sich also unterstellen, dass beispielsweise geringere Preise gegenüber höheren vorgezogen werden, oder dass höhere Qualität gegenüber geringerer Qualität vorzuziehen ist. Beim Merkmal *Nachhaltigkeit* kann ein solcher Verlauf deutlich schwerer im Vorhinein festgelegt werden. Es ist durchaus denkbar, dass Einkäufer explizit darauf Wert legen, dass bei Lieferanten keine sozialen Standards eingehalten werden. GREEN & SRINIVASAN schlagen im Falle verschiedener Beurteilungsfunktionen einen gemischten Ansatz vor,⁹⁷⁴ um den Unterschieden im Nutzenverlauf Rechnung zu tragen. Auf der anderen Seite trifft das Teilnutzenmodell keinerlei Annahmen hinsichtlich der Nutzenverläufe. Dies bedeutet, dass alle im Vorhinein bestehenden Nutzenverläufe problemlos abgebildet werden können. Aus diesem Grund wird dieser Ansatz für die vorliegende Untersuchung gewählt.

⁹⁷² Vgl. ALBRECHT (2000), S. 46.

⁹⁷³ Vgl. HILLIG (2006), S. 44. Als weiteres Modell ist bspw. der multiplikative Ansatz zu nennen. Für eine detaillierte Darstellung vgl. BICHLER & TROMMSDORF (2009), S. 66-69.

⁹⁷⁴ Vgl. GREEN & SRINIVASAN (1978), S. 106f.

5.1.4.4 Konstruktion des Erhebungsdesigns und Entwicklung der Stimuli

Allgemeine methodische Aspekte

Bei der Entwicklung der Stimuli muss zunächst entschieden werden, wie viele Merkmale bei den jeweiligen Stimuli verwendet werden sollen.⁹⁷⁵ Bei der *Vollprofilmethode*⁹⁷⁶ werden die Stimuli mittels jeweils einer Ausprägung *aller* festgelegten Merkmale gebildet. Bei der *Teilprofilmethode*⁹⁷⁷ werden nicht alle, sondern in der Regel jeweils nur zwei Merkmale pro Stimulus berücksichtigt. Es liegt auf der Hand, dass die Bewertungsaufgabe bei der Teilprofilmethode durch die Befragungspersonen leichter bewältigt werden kann, dass bei der Teilprofilmethode allerdings deutlich mehr Stimuli zu bewerten sind. Außerdem sind Einbußen beim Realitätsbezug hinzunehmen, da die Befragten nicht hinsichtlich *aller* relevanten Merkmale *gleichzeitig* abwägen müssen.

Darüber hinaus ist zu entscheiden, ob den Befragungspersonen alle theoretisch möglichen Merkmalskombinationen vorgelegt werden (*vollständiges faktorielles Design*) oder ob die Stimulianzahl reduziert werden soll (*reduziertes bzw. fraktionalisiertes faktorielles Design*). ALBRECHT diskutiert hierbei zwei gegenläufige Effekte: Je höher die Anzahl an Stimuli, desto weniger hängt die Parameterschätzung von einzelnen Urteilen ab. Dies verringert auch den Einfluss von Urteilsfehlern und somit die Gefahr von Fehlern bei der Schätzung der Teilnutzenwerte. Allerdings steigt der Befragungsaufwand, je mehr Stimuli zu bewerten sind.⁹⁷⁸ Da Befragungspersonen nicht mehr als ca. zwanzig Stimuluskarten zuzumuten sind, stellt ein vollständiges faktorielles Design folglich nur bei einer geringen Zahl von Merkmalen und Merkmalsausprägungen einen gangbaren Weg dar.⁹⁷⁹

Die Stimulusanzahl lässt sich am einfachsten durch das Ziehen einer Zufallsstichprobe reduzieren. Hierbei ist jedoch nicht die Orthogonalität des Versuchsplans – also die proportionale Häufigkeit der Eigenschaftsausprägungen – sichergestellt.⁹⁸⁰

⁹⁷⁵ Für eine ausführliche Darstellung vgl. z.B. VRIENS (1995), S. 34-36.

⁹⁷⁶ Zurückgehend auf GREEN & RAO (1971); auch „Profilmethode“ oder „Multiple Factor Evaluation“ genannt (vgl. GUSTAFSSON u.a., 2007, S. 10).

⁹⁷⁷ Zurückgehend auf JOHNSON (1974); auch „Trade-Off Ansatz“ oder „Two Factor Evaluation“ genannt (vgl. GUSTAFSSON u.a., 2007, S. 10).

⁹⁷⁸ Vgl. ALBRECHT (2000), S. 56.

⁹⁷⁹ Vgl. KLEIN (2002a), S. 20.

⁹⁸⁰ Vgl. BAIER & BRUSCH (2009), S. 76.

Die Stimulireduktion sollte stets unter der Maxime vorgenommen werden, „eine Teilmenge von Stimuli zu finden, die das vollständige Design möglichst gut repräsentiert.“⁹⁸¹ Daher werden in der Praxis systematische Verfahren bevorzugt. Bestehen entsprechend der gewählten linearen Präferenzfunktion annahmegemäß keine Interaktionen zwischen den Merkmalen, so können so genannte orthogonale Haupteffekte-Designs verwendet werden. Hierunter zählt bspw. das *Lateinische Quadrat*, welches allerdings auf den Fall von genau drei Eigenschaften mit identischer Anzahl an Ausprägungen beschränkt ist.⁹⁸² Liegt ein asymmetrisches Design vor – haben die Merkmale also unterschiedlich viele Merkmalsausprägungen – gestaltet sich die Konstruktion schwieriger. Hierfür kann jedoch auf die von ADDELMAN vorgeschlagenen Konstruktionspläne zurückgegriffen werden.⁹⁸³ Die technische Umsetzung ist durch die Einbindung in gängige Softwarepakete mittlerweile unkompliziert.⁹⁸⁴

Festlegung des Erhebungsdesigns für die Untersuchung der Lieferantenauswahl

Ausgangspunkt für die Zusammenstellung der Stimuli ist die Anzahl der festgelegten Merkmale und Merkmalsausprägungen. Im vorliegenden Fall sind dies vier Merkmale mit jeweils zwei Ausprägungen sowie zwei Merkmale mit jeweils drei Ausprägungen. Dies impliziert eine tendenziell hohe Anzahl an Kombinationsmöglichkeiten und demnach Stimuli, die nicht noch dadurch erhöht werden sollte, dass jeweils nur zwei Merkmale pro Stimulus berücksichtigt werden. Ohnehin ist aus Gründen der Validität und Reliabilität der Vollprofilmethode tendenziell der Vorzug zu geben.⁹⁸⁵

Die Entscheidung für die Vollprofilmethode führt uns zu einem vollständigen faktoriellen Design mit insgesamt ($2^4 \times 3^2$)=144 Stimuli. Es liegt auf der Hand, dass diese Anzahl weit über die vorgeschlagenen Obergrenzen hinausgeht, was eine Reduzierung erforderlich macht. Mittels der erwähnten ADDELMAN-Pläne lassen sich die Stimuli von 144 auf 16 reduzieren. Dies erscheint insgesamt vernünftig. Einer der sechzehn Stimuli ist beispielhaft im Zwischenfazit, Abschnitt 5.1.6, dargestellt. Alle weiteren Stimuli finden sich in der Fragebogendarstellung im Anhang.

⁹⁸¹ BACKHAUS u.a. (2011), S. 466.

⁹⁸² Für eine Erläuterung des Lateinischen Quadrats vgl. bspw. SCHWEIKL (1985), S. 50f.

⁹⁸³ Vgl. ADDELMAN (1962). Eine Zusammenfassung des von ADDELMAN vorgeschlagenen zweistufigen Transformationsprozesses findet sich bei BAIER & BRUSCH (2009), S. 76-78, BACKHAUS u.a. (2011), S. 466-468.

⁹⁸⁴ z.B. über den Befehl ORTHOPLAN bei der Software SPSS.

⁹⁸⁵ Vgl. MÜLLER-HAGEDORN u.a. (1993), S. 129ff.

5.1.4.5 Präsentationsformen der Datenerhebung

Allgemeine methodische Aspekte

Die Gestaltung der Präsentationsform kann schriftlich, verbal, bildlich, real oder multimedial erfolgen.⁹⁸⁶ Dies sollte darauf abgestimmt sein, auf welche Art die Befragungspersonen kontaktiert werden. Zum Beispiel stellt eine Telefonbefragung für die Conjoint Analyse nur in seltenen Fällen eine sinnvolle Möglichkeit dar und schließt aus logischen Gründen einige Präsentationsformen – beispielsweise die bildliche Darbietung der Stimuli – grundsätzlich aus. BRUSCH ordnet den verschiedenen Präsentationsformen gewisse Vor- und Nachteile zu.⁹⁸⁷ So sind die Anforderungen an die Erstellung der schriftlichen Präsentationsform tendenziell geringer, weil lediglich eine Beschreibung der Merkmalsausprägungen auf Stimuluskarten erfolgen muss. Bei der schriftlichen Präsentation sind die Merkmale außerdem eindeutig spezifiziert. Bei bildlicher oder realer Präsentation ist unter Umständen Interpretationsspielraum vorhanden. Dafür ist eine bildliche oder reale Darbietung der Stimuli in aller Regel realitätsnäher. Viele Merkmale wie z.B. die Farbe eines Produktes lassen sich verbal nur schwierig umschreiben. Dies betrifft auch akustische, haptische oder olfaktorische Eigenschaften. Hier bieten sich *reale* Stimuli an. Im Gegenzug lassen sich viele Merkmale, wie z.B. die PS-Zahl eines Kraftfahrzeugs, nicht real oder bildlich darstellen.

Festlegung der Präsentationsform für die Untersuchung der Lieferantenauswahl

Da es sich bei den zu bewertenden Lieferanten nicht um physische Objekte im Sinne von Produkten handelt, können die Merkmale weder real dargereicht noch bildlich dargestellt werden. Auch sollten die Merkmalsausprägungen genau spezifizierbar sein. Die verbale Umschreibung der Stimuli – z.B. im Rahmen einer Telefonbefragung – ist wegen der vergleichsweise hohen Stimulizahl und wegen der vielen Merkmale nicht sinnvoll. Es soll daher auf die schriftliche Beschreibung von Stimuli zurückgegriffen werden. Dies kann entweder mittels Bewertungskarten oder - bei Anwendung eines Onlinefragebogens – digital bzw. rechnergestützt erfolgen.

⁹⁸⁶ Vgl. BRUSCH (2009), S. 83; BÖHLER & SCIGLIANO (2009), S. 91. *Multimedial* bezeichnet die Kombination verschiedener Medien sowie den Einsatz von Rechnern und Einsatz des Internets. Die übrigen Begriffe sind selbsterklärend, so dass auf die detaillierte Diskussion bei BRUSCH (2009, S. 85-88) verwiesen werden kann.

⁹⁸⁷ Vgl. BRUSCH (2009), S. 89f.

5.1.4.6 Varianten der Bewertungsskalierung

Allgemeine methodische Aspekte

Vor Beginn der Datenerhebung muss noch festgelegt werden, auf welche Weise die Bewertungspersonen ihre Urteile über die Stimuli abgeben sollen. Hierbei stehen metrische sowie nicht-metrische Skalierungen zur Auswahl.⁹⁸⁸ Als ursprüngliches Verfahren der Conjoint Analyse steht die Rangreihung zur Verfügung.⁹⁸⁹ Von den Befragungspersonen wird entsprechend ihrer Präferenzvorstellung verlangt, die Stimuli in eine Rangordnung zu bringen. Da keine Aussagen über die Stärke der Vorziehwürdigkeit von Stimuli getätigt werden, liefert dies ordinalskalierte (nicht-metrische) Daten.⁹⁹⁰ Diese Bewertungsaufgabe erfordert in besonderem Maße ein simultanes Abwägen zwischen den verschiedenen Stimuli, was realen Kaufentscheidungen am ehesten gleich kommt. Bei hoher Anzahl an Stimuli kann jedoch eine Überlastung der Befragungspersonen eintreten, da alle Stimuli *gleichzeitig* bewertet werden müssen.⁹⁹¹

Bei den metrischen Bewertungsverfahren ist das sog. Punktbewertungs- oder *Rating*-Verfahren zu nennen.⁹⁹² Hierbei werden intervallskalierte Daten erhoben, da die Befragten nicht nur Auskunft über die Vorziehwürdigkeit geben, sondern auch deren Stärke beurteilen. Der Informationsgrad von Ratingurteilen ist aus diesem Grund deutlich höher als bei Rangurteilen.⁹⁹³ Der Nutzenabstand lässt sich in der Regel mittels einer simplen Bewertung der einzelnen Stimuli auf einer Skala, z.B. zwischen 0 und 9, ermitteln. ERHARDT schlägt zusätzlich vor, den Extrempositionen entsprechende Attribute zuzuordnen (z.B. „würde ich niemals kaufen“, „würde ich sehr wahrscheinlich kaufen“).⁹⁹⁴ Durch die monadische Erhebungsweise lässt sich die Bewertungsaufgabe für die Auskunftspersonen in der Regel einfacher bewältigen. Problematisch kann dies jedoch werden, wenn Stimuli isoliert voneinander und

⁹⁸⁸ Die Frage der Skalierung bei Conjoint Analysen wurde von ALBRECHT (2000, S. 68-78) sehr ausführlich diskutiert. Aus diesem Grund soll eine Darstellung der wichtigsten Verfahren und Argumente an dieser Stelle ausreichend sein.

⁹⁸⁹ Vgl. STALLMEIER (1993), S. 57; im Fachjargon oftmals auch *Ranking* genannt.

⁹⁹⁰ Vgl. HILLIG (2006), S. 47.

⁹⁹¹ Vgl. KLEIN (2002a), S. 21f.

⁹⁹² Weitere verbreitete metrische Verfahren sind die *Konstantsummenskala* und die *Dollarmetrik*. Bei der erstgenannten müssen die Probanden eine fest vorgegebene Punktsomme, z.B. 100 Punkte, auf die Stimuli verteilen. Dies stellt zwar die simultane Betrachtung der Stimuli sicher, beansprucht die Befragungspersonen aber in besonderem Maße. Bei der zweit genannten Methode ist anzugeben, welchen Preis Befragungspersonen bereit wären, für den jeweiligen Stimulus zu bezahlen. Dieses Verfahren eignet sich nur unzureichend, wenn der Preis bereits als Merkmal in den Stimuli enthalten ist (vgl. ALBRECHT, 2000, S. 70).

⁹⁹³ Vgl. TEICHERT (1998), S. 1248.

⁹⁹⁴ Vgl. ERHARDT (2009), S. 45.

nicht relativ zueinander bewertet werden.⁹⁹⁵ Zur Lösung dieses Problems rät STALLMEIER, dass Befragungspersonen sich bereits vor der Bewertungsaufgabe mit allen zu bewertenden Stimuli vertraut machen können.⁹⁹⁶

Eine häufig verwendete Alternative zu den oben genannten Verfahren stellen sog. Paarvergleiche dar. Hierbei werden nicht alle N Stimuli simultan (wie z.B. bei der Rangreihung), sondern jeweils nur zwei Stimuli miteinander verglichen. Die Bewertung kann mittels einfacher Auswahl oder mittels zusätzlicher Angabe der Höhe der Vorziehwürdigkeit (gewichteter Paarvergleich) erfolgen. Bei N Stimuli sind allerdings $(N(N-1)/2)$ Paarvergleiche durchzuführen.⁹⁹⁷

Festlegung der Skalierung für die Untersuchung der Lieferantenauswahl

Bei der Auswahl einer Skalierungsmethode für die geplante Untersuchung der Lieferantenauswahl sind zwei Argumente von vorrangiger Bedeutung. Das erste Argument gegen ein Rankingverfahren ist die hohe Stimulianzahl. Es ist den Befragungspersonen nicht zuzumuten, sechzehn Stimuli parallel zu bewerten. Aus diesem Grund sollen auch Paarvergleiche nicht weiter berücksichtigt werden.⁹⁹⁸ Zum zweiten erfordert eine Kausalanalyse mindestens intervallskalierte Daten. Die Teilnutzen beim Rankingverfahren sind nicht normiert und folglich nicht auf Individualebene miteinander vergleichbar. Teilnutzenwerte, die mittels metrisch erhobener Präferenzurteile geschätzt werden, erfüllen hingegen die methodischen Voraussetzungen identischer Nullpunkte für eine individuelle Berücksichtigung im Rahmen der Kausalanalyse.

Die Kritik an der isolierten Bewertung der Stimuli, Hauptargument gegen die Anwendung eines Ratings, kann durch die Untersuchungen von ALWIN & KROSINICK sowie RUSSEL & GRAY relativiert werden: Rankings und Ratings führen nach allen bislang durchgeführten vergleichenden Studien zu beiderseits akzeptablen Ergebnissen.⁹⁹⁹ Für die vorliegende Untersuchung soll *summa summarum* auf das Ratingverfahren zurückgegriffen werden, wobei den oben genannten Empfehlungen einer zehnstufi-

⁹⁹⁵ Vgl. SCHWEIKL (1985), S. 55.

⁹⁹⁶ Vgl. STALLMEIER (1993), S. 59f.

⁹⁹⁷ Vgl. ebenda, S. 58.

⁹⁹⁸ Bei $N=16$ Stimuli wären dies $(16 \times 15 / 2) = 120$ Paarvergleiche.

⁹⁹⁹ Vgl. ALWIN & KROSINICK (1985), S. 548; RUSSEL & GRAY (1994), S. 89.

gen Skala mit verbal umschriebenen Polen gefolgt werden soll. Eine Darstellung der herangezogenen Skala findet sich im Zwischenfazit, Abschnitt 5.1.6.

5.1.4.7 Auswahl eines geeigneten Schätzverfahrens zur Nutzenermittlung

Allgemeine methodische Aspekte

Im Anschluss an die Datenerhebung werden aus den empirischen Präferenzurteilen der Befragungspersonen im Rahmen der Datenanalyse die Teilnutzenwerte der einzelnen Merkmalsausprägungen ermittelt. Die Zielfunktion lautet hierbei:

$$\sum_{k=1}^K f(U_k - y_k) \rightarrow \min!$$

Sie besagt, dass die Summe der Differenzen zwischen den erhobenen Urteilen U_k und den geschätzten Urteilen y_k aller herangezogenen Stimuli K zu minimieren ist.¹⁰⁰⁰ Zu diesem Zweck stehen verschiedene Schätzverfahren bzw. Algorithmen zur Auswahl, die je nach Skalenniveau der Bewertungsaufgabe auszuwählen sind.¹⁰⁰¹ Sind ordinalskalierte Daten erhoben worden, bieten sich die Verfahren der Monotonen Varianzanalyse (MONANOVA)¹⁰⁰² oder das Verfahren LINMAP¹⁰⁰³ an. Liegen intervallskalierte Daten vor, kann auf das Verfahren der metrischen Varianzanalyse (ANOVA) oder auf eine OLS-Regression (Ordinary Least Squares) zurückgegriffen werden. Letztere stellt „das am weitesten verbreitete Schätzverfahren“ der Conjoint Analyse dar.¹⁰⁰⁴

Festlegung des Schätzverfahrens für die Untersuchung der Lieferantenauswahl

Mit der Entscheidung für das Ratingverfahren bei der Bewertungsskalierung erscheint es zweckmäßig, bei der Schätzung der Teilnutzenwerte auf den OLS-Regressionsalgorithmus zurückzugreifen. Die Teilnutzenwerte werden hierbei mittels Kleinste-Quadrate-Schätzung ermittelt. Dies bedeutet, dass „die Summe der quadratischen Abweichungen zwischen den empirischen und den geschätzten Gesamtnut-

¹⁰⁰⁰ Vgl. ERHARDT (2009), S. 49.

¹⁰⁰¹ Für eine Übersicht vgl. GREEN & SRINIVASAN (1978), S. 112-114; STALLMEIER (1993), S. 99-107.

¹⁰⁰² Zurückgehend auf KRUSKAL (1965).

¹⁰⁰³ Basierend auf dem Ansatz der linearen Programmierung und zurückgehend auf SRINIVASAN & SHOCKER (1973).

¹⁰⁰⁴ ALBRECHT (2000), S. 100; HILLIG (2006, S. 49) schätzt, dass der Anteil der OLS-Verfahren von knapp zwei Drittel aller Anwendungsfälle bis in die 1990er Jahre seither noch deutlich gestiegen sein dürfte.

zenwerten als Zielkriterium minimiert werden soll“.¹⁰⁰⁵ Auch die Standard-Statistiksoftware SPSS verwendet das OLS-Verfahren, so dass dies für die vorliegende Untersuchung die insgesamt vorteilhafte Alternative darstellt.

5.1.5 Gütebeurteilung von Conjoint Analysen

Bei jedem statistischen Messinstrument ist die Beurteilung der Ergebnisgüte von elementarer Wichtigkeit für die Interpretierbarkeit der Ergebnisse. Die Güte eines Messinstruments gibt an, inwieweit die erhobenen Messwerte (Beobachtungswerte) den tatsächlichen (zu messenden) Werten entsprechen. Sie ist folglich umso höher, je geringer die Messfehler, also die Differenzen zwischen erhobenen und tatsächlichen Werten, sind.¹⁰⁰⁶ CAMPBELL stellt diesen Zusammenhang formal wie folgt dar:¹⁰⁰⁷

$$X_b = X_t + X_s + X_z$$

wobei	X_b	=	beobachteter Messwert
	X_t	=	tatsächlicher Wert
	X_s	=	systematischer Messfehler
	X_z	=	zufälliger Messfehler.

Können zufällige Messfehler ausgeschlossen werden, spricht man von einer *reliablen* Messung. Reliabilität lässt sich beispielsweise überprüfen, indem „wiederholte oder vergleichbare Messungen durchgeführt werden“.¹⁰⁰⁸ Sind zusätzlich keine systematischen Messfehler vorhanden, kann die Messung als *valide* bezeichnet werden. Systematische Messfehler entstehen dann, wenn ein anderes als das zu messende Konstrukt durch die Messung erfasst wird. Validität gibt folglich an, inwieweit ein Test „in der Lage ist, genau das zu messen, was er zu messen vorgibt“.¹⁰⁰⁹

An obiger Darstellung wird deutlich, dass Reliabilität eine notwendige Voraussetzung für Validität ist. Im Umkehrschluss sind valide Messungen *per definitionem* also stets auch reliabel. LIENERT & RAATZ stellen folgerichtig fest, dass bei einer Sicherstellung der Validität eine Überprüfung der Reliabilität im Grunde überflüssig ist.¹⁰¹⁰ Im Fol-

¹⁰⁰⁵ HILLIG (2006), S. 49.

¹⁰⁰⁶ Vgl. ALBRECHT (2000), S. 118.

¹⁰⁰⁷ Vgl. CAMPBELL (1976), S. 187f.

¹⁰⁰⁸ ALBRECHT (2000), S. 119.

¹⁰⁰⁹ Vgl. BORTZ & DÖRING (2002), S. 199.

¹⁰¹⁰ Vgl. LIENERT & RAATZ (1998), S. 13.

genden soll es daher ausreichend sein, auf die wichtigsten Validitäts-Maßzahlen bei Conjoint Analysen einzugehen: *Inhaltsvalidität* und *Kriteriumsvalidität*.¹⁰¹¹

Inhaltsvalidität definieren BORTZ & DÖRING als "gegeben, wenn der Inhalt der Test-Items das zu messende Konstrukt in seinen wichtigsten Aspekten ausschöpfend erfasst".¹⁰¹² Das zu messende Konstrukt bei der Conjoint Analyse ist die Präferenzstruktur der jeweiligen Befragungspersonen. Gemäß der Definition von BORTZ & DÖRING bezieht sich Inhaltsvalidität auf die Testkonstruktion, mit der die Präferenzstruktur gemessen werden soll. Inhaltsvalidität ist nicht numerisch zu messen, sondern muss anhand subjektiver Einschätzung beurteilt werden.¹⁰¹³ Anzusetzen ist im vorliegenden Fall also direkt an den Untersuchungsparametern des Conjoint Designs – z.B. bei der Auswahl der Eigenschaften, der Entwicklung der Stimuli oder der Entscheidung für eine Skalierungsmethode.¹⁰¹⁴ In Abschnitt 5.1.4. wurde bereits detailliert auf diese Entscheidungsprobleme eingegangen. Für die später vorzunehmende Beurteilung der Inhaltsvalidität zählt sich diese Schwerpunktsetzung aus.

Kriteriumsvalidität liegt vor, wenn die Ergebnisse eines Tests „mit Messungen eines korrespondierenden manifesten Merkmals bzw. Kriteriums“ übereinstimmen.¹⁰¹⁵ Entsprechend der Art des Kriteriums lassen sich mehrere Formen unterscheiden.¹⁰¹⁶ Für die Conjoint Analyse von besonderer Bedeutung sind die sog. *interne Validität* sowie die *Prognosevalidität*. In beiden Fällen wird ein äußeres, objektives Kriterium zur Beurteilung der Übereinstimmung herangezogen.¹⁰¹⁷ Die interne Validität gibt an, inwieweit die geschätzten Werte die ursprünglichen Ausgangsdaten rekonstruieren.¹⁰¹⁸ Hierfür steht der *Korrelationskoeffizient nach Pearson* zur Verfügung. Er gibt die Korrelation zwischen den Gesamtnutzen, die auf Basis der geschätzten Teilnutzenwerte zu berechnen sind, und den sich aus der Erhebung ergebenden Rängen an.¹⁰¹⁹ Al-

¹⁰¹¹ Die Konstruktvalidität als dritte wichtige Validitätsart wird bei kausalen Zusammenhängen zwischen verschiedenen Konstrukten herangezogen. Sie spielt bei Conjoint Analysen nur eine untergeordnete Rolle (vgl. MÜLLER-HAGEDORN u.a., 1993, S. 128).

¹⁰¹² BORTZ & DÖRING (2002), S. 199.

¹⁰¹³ Vgl. ebenda.

¹⁰¹⁴ Vgl. ALBRECHT (2000), S. 132.

¹⁰¹⁵ Vgl. BORTZ & DÖRING (2002), S. 200. Kriteriumsvalidität ist gegeben, wenn die Testergebnisse mit den Kriteriumswerten einer Stichprobe korrelieren.

¹⁰¹⁶ ALBRECHT ist eine umfassende Systematisierung verschiedener Formen der Kriteriumsvalidität im Rahmen der Präferenzstrukturmessung zu verdanken (vgl. ALBRECHT, 2000, S. 136, Abbildung 4.1).

¹⁰¹⁷ Häufig wird auch die sog. externe Validität als Gütekennziffer herangezogen. Hierbei werden die prognostizierten Werte mit dem realen Entscheidungsverhalten von Befragten verglichen. Da dies im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht ohne weiteres möglich ist, soll auf eine Darstellung verzichtet werden.

¹⁰¹⁸ Vgl. STALLMEIER (1993), S. 132f.

¹⁰¹⁹ Vgl. GREEN & SRINIVASAN (1978), S. 115.

ternativ kann *Kendall's Tau* herangezogen werden, wobei hier die Korrelation der aus der Schätzung resultierenden *Ränge* mit den erhobenen Rängen gemessen wird.¹⁰²⁰ Bei der *Prognosevalidität* werden die geschätzten Nutzenwerte zu empirisch erhobenen Gesamturteilen in Beziehung gesetzt, die nicht zur Schätzung der Teilnutzenwerte verwendet wurden. Es müssen also weitere Stimuli gebildet und von den Befragungspersonen beurteilt werden. Diese Stimuli werden als *holdout-sample* bezeichnet. Auf Basis der geschätzten Teilnutzenwerte werden für das *holdout-sample* Gesamtnutzenwerte berechnet und mit den empirischen Urteilen verglichen.¹⁰²¹ Auch hier können die o.g. Korrelationskoeffizienten herangezogen werden. Die Bildung des *holdout-samples* wird von SPSS im Rahmen des Befehls ORTHOPLAN ebenso ermöglicht wie die Berechnung der Korrelationskennziffern bei der Datenauswertung. Für die vorliegende Untersuchung hat dies zur Folge, dass im Rahmen der Datenerhebung nicht wie ursprünglich sechzehn Stimuli, sondern insgesamt achtzehn Stimuli von den Befragungspersonen beurteilt werden müssen.

5.1.6 Zwischenfazit: Entwickeltes Conjoint-Design im Überblick

Das entwickelte Untersuchungsdesign zur Messung der Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten lässt sich wie folgt zusammenfassen: Es soll eine Traditionelle Conjoint Analyse unter Verwendung der Vollprofilmethode durchgeführt werden. Sechs Merkmale – *Preis, Qualität, Lieferfähigkeit, Flexibilität, Innovationskraft* sowie *Nachhaltigkeit* – mit jeweils zwei bzw. drei Ausprägungen wurden als relevant identifiziert. Aus den insgesamt 144 möglichen Kombinationen dieser Ausprägungen wurde mittels des Befehls ORTHOPLAN der Statistiksoftware SPSS ein fraktioniertes faktorielles Design mit insgesamt 16 Stimuli entwickelt. Zwei zusätzliche Stimuli dienen als *holdout-sample* zur Validierung der Schätzwerte. Unterstellt wird eine additive Verknüpfungsfunktion; als Bewertungsfunktion findet bei allen sechs Merkmalen das Teilnutzenmodell Verwendung. Die Präsentationsform soll mittels Stimuluskarten durch Einbindung in einen Fragebogen erfolgen.

Bei der Bewertungsaufgabe muss auf eine methodische Besonderheit der vorliegenden Arbeit hingewiesen werden. Im Anschluss an die Bewertung der Lieferanten sollen Ursachen für Präferenzunterschiede analysiert werden. Die Einflussfaktoren für

¹⁰²⁰ Vgl. BACKHAUS u.a. (2011), S. 485. Beide Maßzahlen werden in SPSS automatisch ausgegeben.

¹⁰²¹ Vgl. SCHWEIKL (1985), S. 70; KLEIN (2002a), S. 33.

diese Präferenzunterschiede finden sich in den in Abschnitt 4.3 entwickelten Hypothesen wieder. Hierbei wird der Art des *Beschaffungsobjektes* eine bedeutende Rolle zugesprochen. Beschaffungsobjektbezogene Unterschiede dürfen in der Untersuchung also keinesfalls konstant gehalten werden. Anders als bspw. unternehmensbezogene Faktoren kann das Beschaffungsobjekt aber nicht ohne weiteres abgefragt werden, da ja unterstellt wird, dass sich die Bewertungen der Stimuli – also der Lieferanten – direkt auf ein Beschaffungsobjekt beziehen.

Zur Lösung dieses Problems könnte das Beschaffungsobjekt zum einen vom Versuchsleiter vorgegeben und systematisch variiert werden. Diese Variante eröffnet allerdings neue Probleme: Bewerten Einkäufer völlig fiktive Beschaffungsobjekte – also solche, die in keinem Zusammenhang mit ihrer Umweltsituation stehen – so erscheint es wiederum unmöglich, gleichzeitig unternehmens- bzw. umweltbezogene Einflussfaktoren zu untersuchen. Hierfür wäre es notwendig, für jede Befragungsperson möglichst reale Beschaffungsobjekte zu finden. Die zweite Möglichkeit ist, die Befragungspersonen *vor* der Bewertungsaufgabe ein reales Beschaffungsobjekt auswählen zu lassen, dessen Beschaffung in ihrem Zuständigkeitsbereich liegt. Die hieran anschließenden Bewertungsaufgaben – also die dargereichten Lieferantestimuli – beziehen sich dann für jede Befragungsperson auf das selbst ausgewählte Objekt, wodurch die objektbezogenen Einflüsse messbar gemacht werden können. Da es sich um eine nahezu reale Entscheidungssituation handelt, können unternehmensbezogene Faktoren gleichermaßen untersucht werden.

Die Bewertung der Stimuli durch die Befragungspersonen erfolgt auf einer zehnstufigen Ratingskala mit verbal umschriebenen Polen. Abbildung 5-4 stellt beispielhaft die vierte von 18 Bewertungsaufgaben vor.¹⁰²²

¹⁰²² Eine vollständige Darstellung der gesamten Conjoint Aufgabe findet sich in der Fragebogendarstellung im Anhang.

Lieferant 04										
Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards					
5% billiger als Zielpreis	5% Fehlerquote	in 98% der Fälle on-time	unflexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Proaktiv – übertrifft soziale Mindeststandards					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	würde ich auf keinen Fall auswählen				würde ich auf jeden Fall auswählen					

Abbildung 5-4: Beispielhafte Darstellung einer Bewertungsaufgabe im Fragebogen.¹⁰²³

Für die Datenauswertung soll auf den OLS-Regressionsalgorithmus zurückgegriffen werden. Dieser liefert geschätzte Teilnutzenwerte für jede einzelne Merkmalsausprägung. Außerdem lassen sich die relativen Wichtigkeiten einzelner Merkmale für die Präferenzveränderung bestimmen. Die Aufgabenstellung für den empirischen Teil der Präferenzmessung ist demnach abgearbeitet.

Im Rahmen der zweiten Aufgabenstellung geht es um die Analyse der *Ursachen* für unterschiedliche Präferenzen. Es wird also ein Design gesucht, mit dem die in Abschnitt 4 entwickelten Untersuchungshypothesen (Ursache-Wirkungs-Beziehungen) überprüft werden können. Dieser Aufgabe widmet sich Abschnitt 5.2.

5.2 Design zur Messung der Ursachen der Nachhaltigkeitsbedeutung

5.2.1 Kurze Vorbemerkung zur Wahl eines geeigneten Analyseverfahrens

Ursache-Wirkungs-Beziehungen stehen häufig im Zentrum der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung.¹⁰²⁴ Generell eignen sich zur Analyse von kausalen Wirkungszusammenhängen alle statistischen Verfahren, die auf dem Ansatz der Regressionsanalyse beruhen.¹⁰²⁵ Die klassische Regressionsanalyse ist aus verfahrenstechnischer Sicht allerdings einigen Restriktionen unterworfen.¹⁰²⁶ Ein komplexes Hypothesengefüge ist mit diesem Verfahren zum Beispiel nicht untersuchbar.¹⁰²⁷

¹⁰²³ Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁰²⁴ Vgl. RINGLE u. a. (2006), S. 81.

¹⁰²⁵ Vgl. SIGLE (2010), S. 114.

¹⁰²⁶ Vgl. OHLWEIN (1999), S. 220.

¹⁰²⁷ Vgl. HOMBURG & BAUMGARTNER (1995), S. 1092.

Das gesuchte Analyseverfahren sollte – in Einklang mit einigen von OHLWEIN postulierten Kriterien – die folgenden drei Anforderungen erfüllen:¹⁰²⁸

- (a) Die Abbildung von kausalen Beziehungen zwischen latenten, nicht direkt messbaren Variablen.
- (b) Die explizite Berücksichtigung von Messfehlern, da eine fehlerfreie Messung der Realität nur unzureichend entspricht.
- (c) Die simultane Überprüfung einer Vielzahl von Hypothesen.

Die *Kausalanalyse*¹⁰²⁹ hat vor dem Hintergrund der genannten Anforderungen in den vergangenen Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen.¹⁰³⁰ HOMBURG & KLARMANN räumen dem Verfahren sogar ein, „die betriebswirtschaftliche empirische Forschung in den letzten ca. 20 Jahren am stärksten geprägt“ zu haben.¹⁰³¹ Durch eine Verknüpfung von Regressions- und Faktorenanalyse lässt sich die Messung latenter Konstrukte mit einer Analyse komplexer Abhängigkeitsstrukturen vereinen.¹⁰³² Unter den Verfahren zur Analyse von Abhängigkeitsstrukturen mit latenten Variablen gilt sie aus diesem Grund als leistungsfähigste Methode.¹⁰³³ Da sich Hypothesen mit diesem Verfahren anhand empirisch erhobener Daten überprüfen lassen, besitzt die Kausalanalyse konfirmatorischen Charakter.¹⁰³⁴ Sie lässt sich als hypothesenprüfendes Analyseverfahren klassifizieren.

Das Verfahren ist für den Zweck der vorliegenden Untersuchung grundsätzlich als leistungsstark einzustufen. Im vorliegenden Fall muss allerdings darauf geachtet werden, dass die Messwerte der abhängigen Variablen aus den Ergebnissen der vorangehenden Conjoint Analyse gespeist werden sollen. Es erscheint daher zweckmäßig, die methodischen Grundlagen der Strukturgleichungsmodellierung in

¹⁰²⁸ Vgl. OHLWEIN (1999), S. 220ff. OHLWEIN fordert als vierte Anforderung, dass es möglich sein muss, Beziehungen zwischen den erklärenden Variablen zu untersuchen. Dies ist allerdings in Hinblick auf das aufgestellte Hypothesensystem dieser Arbeit nicht notwendig.

¹⁰²⁹ Anstelle des Begriffs der „Kausalanalyse“ wird oftmals – insbesondere im englischen Sprachgebrauch – von „Analyse von Strukturgleichungsmodellen“ (Structural Equation Modeling – „SEM“) oder von „*Pathanalyse*“ gesprochen (vgl. RINGLE u.a., 2006, S. 81). Dies erscheint insbesondere aus wissenschaftstheoretischer Sicht sinnvoller (vgl. HOMBURG, 1992, S. 500). De facto lassen sich Kausalzusammenhänge mit dem Verfahren lediglich falsifizieren, aber letztlich nicht verifizieren (vgl. SCHLITGEN, 2009, S. 433). BAUMGARTNER & HOMBURG plädieren aus diesem Grund dafür, den Begriff Kausalanalyse besser nicht zu verwenden (vgl. BAUMGARTNER & HOMBURG, 1996, S. 159). Da beide Begriffe in der akademischen Literatur allerdings synonym verwendet werden, soll dies in der vorliegenden Arbeit auch geschehen.

¹⁰³⁰ Vgl. GÖTZ & LIEHR-GOBBER (2004), S. 714.

¹⁰³¹ HOMBURG & KLARMANN (2006), S. 727.

¹⁰³² Vgl. BACKHAUS u.a. (2006), S. 711.

¹⁰³³ Vgl. HOMBURG (1992), S. 499.

¹⁰³⁴ Vgl. BACKHAUS u.a. (2006), S. 712.

den nun folgenden Abschnitten zu vertiefen und im Zuge dessen auch auf die Verknüpfbarkeit der methodischen Ansätze einzugehen.

5.2.2 Methodische Grundlagen zu Strukturgleichungsmodellen

5.2.2.1 Allgemeine Skizzierung von Strukturgleichungsmodellen

Den Ausgangspunkt der Strukturgleichungsmodellierung bildet ein Hypothesengerüst, welches auf theoretischen oder sachlogischen Überlegungen beruhende Zusammenhangsvermutungen zwischen Konstrukten abbildet.¹⁰³⁵ Ein Strukturgleichungsmodell besteht aus zwei Komponenten: dem Strukturmodell (inneres Modell) sowie mindestens zwei – oder auch mehreren – Messmodellen (äußere Modelle).¹⁰³⁶ Das Strukturmodell setzt die in den Hypothesen abgebildeten Variablen gemäß den Zusammenhangsvermutungen zueinander in Beziehung.¹⁰³⁷ Hierbei lassen sich exogene und endogene Variablen unterscheiden. Exogene bzw. unabhängige Variablen stellen die Ursache einer Ursache-Wirkungs-Beziehung dar, sie werden also nicht durch andere Variablen erklärt. Endogene Variablen sind hingegen die Variablen, die durch andere Variablen erklärt werden.¹⁰³⁸ Man spricht deshalb auch von abhängigen Variablen. Komplexe Abhängigkeitsstrukturen lassen sich bei Strukturgleichungsmodellen dadurch modellieren, dass endogene Variablen gleichzeitig Ausgangspunkt eines weiteren Wirkungszusammenhangs mit einer anderen endogenen Variablen sein können.¹⁰³⁹

Sollen die Beziehungen des Strukturmodells einer empirischen Überprüfung unterzogen werden, so ist es erforderlich, dass die betrachteten Variablen empirisch messbar sind.¹⁰⁴⁰ Oftmals handelt es sich jedoch um Zusammenhänge zwischen latenten, also nicht direkt beobachtbaren bzw. messbaren Sachverhalten.¹⁰⁴¹ Nicht beobachtbare Variablen bezeichnet man auch als hypothetische Konstrukte.¹⁰⁴² Als klassisches Beispiel für ein hypothetisches Konstrukt ist die „Kundenzufriedenheit“ zu nennen. Um auch Beziehungen zwischen latenten Variablen untersuchen zu können,

¹⁰³⁵ Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2010), S. 75.

¹⁰³⁶ Vgl. GÖTZ & LIEHR-GOBBER (2004), S. 716.

¹⁰³⁷ Vgl. RINGLE u. a. (2006), S. 81.

¹⁰³⁸ Vgl. NITZL (2010), S. 3.

¹⁰³⁹ Vgl. HOMBURG (1992), S. 501.

¹⁰⁴⁰ Vgl. BACKHAUS u. a. (2011), S. 517.

¹⁰⁴¹ Vgl. EBERL (2006a), S. 651.

¹⁰⁴² Vgl. CHRISTOPHERSEN & GRAPE (2007), S. 103.

bedient sich die Strukturgleichungsmodellierung der Messmodelle. Jeder latenten Variablen werden hierbei so genannte Indikatoren bzw. manifeste, also beobachtbare Variablen zugeordnet.¹⁰⁴³ Man spricht hierbei vom Prozess der *Operationalisierung*.¹⁰⁴⁴

Um den Zusammenhang zwischen Strukturmodell und Messmodellen zu veranschaulichen, ist in Abbildung 5-5 ein einfaches Strukturgleichungsmodell mit zwei exogenen latenten Variablen (ξ_1 ; ξ_2) sowie einer endogenen latenten Variablen (η_1) beispielhaft abgebildet.

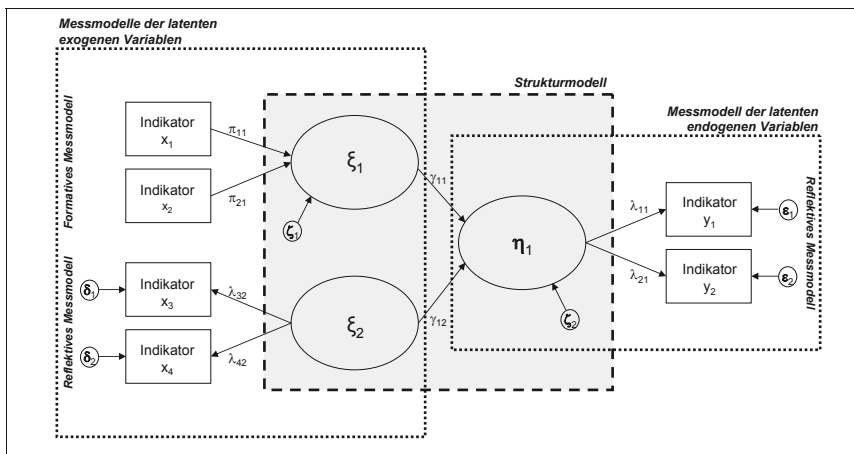


Abbildung 5-5: Vollständiges Strukturgleichungsmodell (Pfadmodell) mit latenten Variablen.¹⁰⁴⁵

Mit dem Strukturmodell wird die Hypothese formuliert, dass die Variablen ξ_1 und ξ_2 einen Einfluss auf die Variable η_1 haben. Da alle drei Variablen nicht beobachtbare Konstrukte darstellen, ist es zur empirischen Hypothesenüberprüfung erforderlich, die Konstrukte über jeweilige Messmodelle zu operationalisieren. Im Beispiel werden alle drei Konstrukte über jeweils zwei Indikatoren gemessen. Die exogene Variable ξ_1 wird über die Indikatoren x_1 und x_2 *formativ* spezifiziert. Die exogene Variable ξ_2 sowie die endogene Variable η_1 werden über die Indikatoren x_3 und x_4 bzw. y_1 und y_2 *reflektiv* spezifiziert. δ , ϵ sowie ζ stellen Fehlervariablen dar. Wegen seiner zentralen

¹⁰⁴³ Vgl. RINGLE u.a. (2006), S. 83.

¹⁰⁴⁴ Die Unterscheidung zwischen latenten und manifesten Variablen stellt im Übrigen den Grund dar, weshalb Messfehler berücksichtigt werden können (vgl. HOMBURG & DOBRATZ, 1998, S. 450).

¹⁰⁴⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BACKHAUS u.a. (2011), S. 519; GÖTZ & LIEHR-GOBBERS (2004), S. 716; HOMBURG (1992), S. 501.

Bedeutung im Rahmen der Strukturgleichungsmodellierung¹⁰⁴⁶ wird die Spezifikation der Messmodelle in einem gesonderten, nun folgenden Abschnitt thematisiert. Hier werden auch die Begriffe formativ und reflektiv erläutert.

5.2.2.2 Grundlegendes zur Operationalisierung von Messmodellen

Die Frage der Operationalisierung stellt sich – wie oben angedeutet – nicht bei manifesten, beobachtbaren Variablen, da diese über objektive bzw. quantitative Messgrößen spezifiziert werden können. Latente Konstrukte hingegen machen eine Operationalisierung erforderlich. Dies kann auf unterschiedliche Weise geschehen.¹⁰⁴⁷ Je nachdem, welche Richtung die Kausalrelation zwischen der latenten Variablen und ihren Indikatoren aufweist, unterscheidet man zwischen formativen und reflektiven Messmodellen.¹⁰⁴⁸ Diese Unterscheidung wird im Pfadmodell der Abbildung 5-5 durch die Pfeilrichtungen zwischen den Konstrukten und ihren Indikatoren abgebildet. Beide Ansätze unterliegen völlig verschiedenen Messphilosophien.¹⁰⁴⁹

Reflektive Messmodelle gehen von der Prämisse aus, dass die latente Variable die *Ursache* der zu messenden Indikatoren darstellt.¹⁰⁵⁰ Änderungen der latenten Variablen ziehen folglich eine simultane Änderung all ihrer Indikatoren nach sich.¹⁰⁵¹ Der Korrelationskoeffizient zwischen Konstrukt und Indikator ist wegen der zufälligen Messfehler ε_i bzw. δ_i kleiner als eins.¹⁰⁵² Reflektive Messmodelle basieren auf dem Ansatz der Faktorenanalyse.¹⁰⁵³ Da die Indikatoren hier alle von demselben Konstrukt beeinflusst werden, also identische Ursachen besitzen, sollten diese hoch korreliert sein.¹⁰⁵⁴ Solche Indikatoren sind grundsätzlich austauschbar. Der Ausschluss nicht korrelierter Indikatoren ist möglich, da hierdurch nicht die Bedeutung des Konstrukts verändert wird.¹⁰⁵⁵

¹⁰⁴⁶ Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2010), S. 89.

¹⁰⁴⁷ Vgl. GÖTZ & LIEHR-GOBBERS (2004), S. 717.

¹⁰⁴⁸ Vgl. NITZL (2010), S. 5.

¹⁰⁴⁹ Vgl. HOMBURG & KLARMANN (2006), S. 730.

¹⁰⁵⁰ Vgl. FASSOTT (2006), S. 68.

¹⁰⁵¹ Vgl. DIAMANTOPOULOS u.a. (2008), S. 1205.

¹⁰⁵² Vgl. HERRMANN u.a. (2006), S. 36.

¹⁰⁵³ Vgl. BACKHAUS u.a. (2011), S. 519.

¹⁰⁵⁴ Vgl. CHRISTOPHERSEN & GRAPE (2007), S. 104.

¹⁰⁵⁵ Vgl. JARVIS u.a. (2003), S. 201.

Bei formativen Messmodellen vollzieht sich der Wirkungszusammenhang in umgekehrter Richtung. Die Indikatoren stellen hier die Ursachen der latenten Variablen dar.¹⁰⁵⁶ Sie repräsentieren verschiedene *Facetten* des Konstrukts. Da sie aber nicht im Stande sind, alle Facetten des Konstruktes vollständig zu messen, weicht der wahre Konstruktwert vom aus den Indikatoren resultierenden Wert ab (Messfehler ζ_i).¹⁰⁵⁷ Durch die Wirkungsrichtung bei formativen Messmodellen „ergibt sich das Konstrukt aus einer Linearkombination seiner Indikatoren und einem Fehlerterm“.¹⁰⁵⁸ Eine Korrelation der Indikatorwerte ist demnach nicht zwangsläufig notwendig und kann schon gar nicht als Gütekriterium für die Eignung der Indikatoren zur Erklärung des Konstruktes herangezogen werden.¹⁰⁵⁹ Niedrig korrelierte Messwerte sollten folglich nur nach genauer inhaltlicher Begutachtung eliminiert werden. Ansonsten besteht die Gefahr, einen wichtigen Bestandteil des Sachverhaltes nicht zu berücksichtigen.¹⁰⁶⁰ Eine derartige Beschneidung von Teilaspekten kann eine Änderung der Bedeutung des zu messenden Konstruktes nach sich ziehen und ist aus Validitätsüberlegungen zu vermeiden.¹⁰⁶¹

Lange Zeit fanden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ausschließlich reflektive Messmodelle Anwendung,¹⁰⁶² obwohl beide Vorgehensweisen brauchbare Messmodelle konstruieren.¹⁰⁶³ EGGERT & FASSOTT haben im Rahmen einer Metaanalyse ermittelt, dass in den von ihnen untersuchten Studien grundsätzlich von reflektiven Messmodellen ausgegangen wurde, obschon es sich zum Teil um formative Spezifikationen handelte.¹⁰⁶⁴ Dieses mangelnde Bewusstsein für die unterschiedlichen Messkonzeptionen kann schwerwiegende Fehlinterpretationen nach sich zie-

¹⁰⁵⁶ Vgl. RINGLE u.a. (2006), S. 83.

¹⁰⁵⁷ Vgl. HERRMANN u.a. (2006), S. 36.

¹⁰⁵⁸ GÖTZ & LIEHR-GOBBER (2004), S. 719.

¹⁰⁵⁹ Vgl. EBERL (2004), S. 6f.

¹⁰⁶⁰ Vgl. CHRISTOPHERSEN & GRAPE (2007), S. 106; DIAMANTOPOULOS & WINKLHOFER (2001), S. 272.

¹⁰⁶¹ Vgl. EBERL (2006a), S. 654f. Auf die im Zusammenhang mit dieser Feststellung wichtige Frage der Gütebeurteilung von Messmodellen wird in Abschnitt 5.2.2.5 detailliert eingegangen.

¹⁰⁶² Vgl. CHRISTOPHERSEN & GRAPE (2007), S. 104; DIAMANTOPOULOS & WINKLHOFER (2001), S. 274.

¹⁰⁶³ Vgl. DILLER (2006), S. 613.

¹⁰⁶⁴ Vgl. EGGERT & FASSOTT (2003). An dieser Stelle sei auf die Argumentation von HOMBURG & KLARMANN hingewiesen, die die Möglichkeit einer genauen Zuordnung in einigen Fällen in Frage stellen (vgl. HOMBURG & KLARMANN, 2006, S. 731). Hierbei dürfte es sich jedoch um Ausnahmefälle handeln. Mit der von JARVIS u.a. aufgestellten Checkliste sollte es in aller Regel möglich sein, Messmodelle formativer oder reflektiver Natur zu unterscheiden (vgl. JARVIS u.a., 2003, S. 203), auch wenn NITZL nicht ganz zu Unrecht feststellt, dass hierbei stets eine subjektive Komponente mitspielen wird (vgl. NITZL, 2010, S. 13).

hen.¹⁰⁶⁵ Es ergeben sich nämlich unterschiedliche Anforderungen an die Indikator-messwerte, je nachdem, welche Messphilosophie zu Grunde liegt.¹⁰⁶⁶

Neben der Entscheidung zwischen formativem und reflektivem Messmodell muss noch die Anzahl der Indikatoren pro Konstrukt festgelegt werden.¹⁰⁶⁷ Hierbei stellt sich die Frage, ob ein Konstrukt lediglich über *einen* Indikator (Single-Item Messung) oder über *mehrere* Indikatoren (Multi-Item Messung) operationalisiert werden soll.¹⁰⁶⁸ FUCHS & DIAMANTOPOULOS legen dar, unter welchen Voraussetzungen formative bzw. reflektive Messmodelle mit einem einzigen Item abgebildet werden können: Da Indikatoren bei reflektiven Messmodellen alle denselben Sachverhalt messen, werden Messfehler mit steigender Anzahl an Items sukzessive ausgeglichen, was zu reliable-ren sowie valideren Messergebnissen führt. Single-Item Messungen konterkarieren eine der Grundideen der Strukturgleichungsmodellierung, da die Berücksichtigung von Messfehlern bei einem einzigen Indikator ausgeschlossen ist.¹⁰⁶⁹ Ein einzelner Indikator ist nur sinnvoll, wenn das Konstrukt einfach und singular ist und wenn keine Möglichkeit besteht, dieses auch über mehrere Items zu messen.¹⁰⁷⁰ Da die Indikatoren beim formativen Messansatz verschiedene Teilaspekte des Konstruktes repräsentieren, erscheint eine Single-Item Messung problematisch.¹⁰⁷¹ Hierfür müsste ein Indikator gefunden werden, welcher den Kerngehalt des Konstruktes vollständig widerspiegelt. Um die Gesamtheit eines Konstruktes möglichst vollständig zu erfassen, wird das Konstrukt dann zumeist direkt in die Frageformulierung integriert.¹⁰⁷² Ein solcher Indikator wird als *Globalitem* bezeichnet.¹⁰⁷³ Der Pfadkoeffizient zwischen Konstrukt und Indikator weist *per definitionem* den Wert eins auf. Die Feststellung, ob ein mittels eines einzigen Indikators spezifiziertes Messmodell formativer oder reflektiver Natur ist, erübrigt sich,¹⁰⁷⁴ da die Anforderungen an die Messwerte in beiden Fällen identisch sind. Aus ökonomischer Sicht – so lässt sich zusammenfassen –

¹⁰⁶⁵ Vgl. DILLER (2006), S. 613f.

¹⁰⁶⁶ Vgl. HOMBURG & KLARMANN (2006), S. 730f.

¹⁰⁶⁷ In jüngster Zeit hat sich eine ganze Reihe von Autoren mit dieser Fragestellung auseinandergesetzt; vgl. vor allem BERG-KVIST & ROSSITER (2007); FUCHS & DIAMANTOPOULOS (2009); SARSTEDT & WILCZYNSKI (2009).

¹⁰⁶⁸ Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2010), S. 91f.

¹⁰⁶⁹ Vgl. SARSTEDT & WILCZYNSKI (2009), S. 214.

¹⁰⁷⁰ Vgl. FUCHS & DIAMANTOPOULOS (2009), S. 198; POON u.a. (2002), S. 276.

¹⁰⁷¹ Vgl. FUCHS & DIAMANTOPOULOS (2009), S. 199.

¹⁰⁷² Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2010), S. 91f. Im Beispiel von WEIBER & MÜHLHAUS könnte die Kundenzufriedenheit mit einem Hotelaufenthalt demnach über die Frage „Wie zufrieden waren Sie mit dem Hotelaufenthalt?“ operationalisiert werden.

¹⁰⁷³ Vgl. FUCHS & DIAMANTOPOULOS (2009), S. 200.

¹⁰⁷⁴ Vgl. FASSOTT (2006), S. 73.

sind Multi-Item Messungen Single-Item Messungen in der Regel vorzuziehen.¹⁰⁷⁵ In o.g. Fällen oder aus Gründen der Praktikabilität¹⁰⁷⁶ können Single-Item Messungen aber ebenso akzeptable Ergebnisse liefern.¹⁰⁷⁷

Werden Konstrukte über mehrere Items reflektiv gemessen, hat sich ein Richtwert von drei bis vier Indikatoren pro Konstrukt etabliert.¹⁰⁷⁸ Da bei formativen Indikatoren alle Aspekte gemäß der Konstruktdefinition abgedeckt werden müssen, ist die zu berücksichtigende Anzahl unter *inhaltlichen* Gesichtspunkten zu beantworten.¹⁰⁷⁹ Die Festlegung eines Richtwertes ist vor diesem Hintergrund irreführend.

Für die Neuentwicklung von Messmodellen sind verschiedene Vorgehensweisen vorgeschlagen worden.¹⁰⁸⁰ Die Generierung von Indikatoren erfolgt in der Regel auf Basis einer umfangreichen Konstrukt-Konzeptualisierung bzw. Konstrukt-Definition.¹⁰⁸¹ Allerdings kann hierauf in vielen Fällen verzichtet werden. Es ist nämlich grundsätzlich zulässig, auf in der Forschung bereits entwickelte und etablierte Skalen zurückzugreifen. HOMBURG & KLARMANN sowie FASSOTT warnen allerdings davor, diese Skalen unreflektiert und ohne inhaltliche Überprüfung zu übernehmen.¹⁰⁸²

5.2.2.3 Auswahl einer Schätzmethode: Varianz- vs. kovarianzbasierte Verfahren

Für die Schätzung von Strukturgleichungsmodellen existieren zwei unterschiedliche Ansätze: Varianzbasierte sowie kovarianzbasierte Verfahren. Beide Schätzmethoden stimmen hinsichtlich ihrer formalen Überlegungen zum Strukturmodell überein. Unterschiede bestehen zum einen in der Anwendbarkeit verschiedener Messmodelle, der entscheidende Unterschied liegt aber in der Schätzmethode selbst.¹⁰⁸³

¹⁰⁷⁵ Vgl. SARSTEDT & WILCZYNSKI (2009), S. 223.

¹⁰⁷⁶ Single-Item Messungen sind für den Forscher leichter zu gestalten und bedeuten eine deutliche zeitliche Erleichterung für die Befragungspersonen. Dies spielt vor allem eine Rolle, wenn der Fragebogen ohnehin schon sehr lang ist.

¹⁰⁷⁷ Vgl. BERGKVIST & ROSSITER (2007), S. 182. Eine zusammenfassende Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile beider Varianten findet sich bei BERGKVIST & ROSSITER (2007), S. 178; SARSTEDT & WILCZYNSKI (2009), S. 21; WEIBER & MÜHLHAUS (2010), S. 94.

¹⁰⁷⁸ Vgl. BOLLEN (1989), S. 288ff.

¹⁰⁷⁹ Vgl. NITZL (2010), S. 14.

¹⁰⁸⁰ Vgl. bspw. ROSSITER (2002); HOMBURG & GIERING (1996). Für formative Messmodelle vgl. insbesondere DIAMANTOPOULOS & WINKLHOFFER (2001), S. 272ff.

¹⁰⁸¹ Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2010), S. 79ff.

¹⁰⁸² Vgl. HOMBURG & KLARMANN (2006), S. 732; FASSOTT (2006), S. 84.

¹⁰⁸³ Vgl. RINGLE (2004), S. 9.

Die Kovarianzstrukturanalyse kann als das traditionelle Verfahren zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen betrachtet werden.¹⁰⁸⁴ Sie ist auch die am häufigsten angewandte Methode in diesem Bereich.¹⁰⁸⁵ Dem Verfahren liegt die Idee zu Grunde, die Kovarianzstruktur der empirischen Ausgangsdaten möglichst genau durch die Kovarianzstruktur der geschätzten Parameter zu replizieren.¹⁰⁸⁶ Dies geschieht in der Regel mit Hilfe der Maximum-Likelihood-Schätzung,¹⁰⁸⁷ wobei alle Modellparameter simultan geschätzt werden.¹⁰⁸⁸ LISREL und AMOS zählen hierbei zu den gängigsten Softwareapplikationen.¹⁰⁸⁹

Eine Alternative stellen varianzbasierte Verfahren dar, allen voran der Partial-Least-Squares (PLS) Ansatz. Diese auf WOLD zurückgehende Methode¹⁰⁹⁰ erfreut sich in den letzten Jahren zunehmender Beliebtheit,¹⁰⁹¹ obschon RINGLE vor noch nicht allzu langer Zeit kritisiert, dass die PLS-Analyse zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen immer noch viel zu wenig Berücksichtigung findet.¹⁰⁹² Der PLS-Schätzalgorithmus zielt „auf die bestmögliche Reproduktion der tatsächlichen Datenstruktur“ – also der Indikatorwerte – ab. Dies gelingt über die Minimierung der Varianz der Fehlerterme in den reflektiven und formativen Messmodellen sowie im Strukturmodell.¹⁰⁹³ Zur Schätzung kommt – wie der Name schon sagt - die *Methode der Kleinsten Quadrate* zum Einsatz. LVPLS, PLS-Graph sowie SmartPLS stehen als Softwareanwendung zur Verfügung.¹⁰⁹⁴ SmartPLS stellt hierbei die neueste Entwicklung dar. Es kann mit einer benutzerfreundlichen grafischen Oberfläche aufwarten und ist außerdem frei im World Wide Web verfügbar.¹⁰⁹⁵

WEIBER & MÜHLHAUS weisen darauf hin, dass varianz- und kovarianzbasierte Verfahren nicht als Substitute zu verstehen sind. Vielmehr müssen kritische Entscheidungsmerkmale gegeneinander abgewogen und die Entscheidung für eines der Ver-

¹⁰⁸⁴ Vgl. REINARTZ u.a. (2009), S. 332.

¹⁰⁸⁵ Vgl. HOMBURG u.a. (2008), S. 550.

¹⁰⁸⁶ Vgl. REINARTZ u.a. (2009), S. 332.

¹⁰⁸⁷ Vgl. JÖRESKOG (1969).

¹⁰⁸⁸ Vgl. BACKHAUS u.a. (2011), S. 522.

¹⁰⁸⁹ Vgl. NITZL (2010), S. 15.

¹⁰⁹⁰ Vgl. WOLD (1982).

¹⁰⁹¹ Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2010), S. 253.

¹⁰⁹² Vgl. RINGLE (2004), S. 10.

¹⁰⁹³ Vgl. HERRMANN u.a. (2006), S. 37.

¹⁰⁹⁴ Vgl. NITZL (2010), S. 16.

¹⁰⁹⁵ Vgl. TEMME & KREIS (2005), S. 206.

fahren im Einzelfall getroffen werden. Vergleiche der beiden genannten Ansätze sind in der Literatur vielfach vorhanden. Die Art des Schätzalgorithmus bei kovarianzbasierten Verfahren bringt die Notwendigkeit normalverteilter Daten mit sich. Diesem vermeintlichen Nachteil stehen Vorteile bei den verwendbaren Gütekriterien gegenüber. PLS hingegen unterstellt keinerlei Verteilungsannahmen. Allerdings sind hier lediglich partielle Gütekriterien anwendbar. Ein globales Kriterium zur Beurteilung der Modellgüte existiert bei PLS nicht.¹⁰⁹⁶ Die wohl entscheidenden Merkmale bei der Auswahl eines Verfahrens sind sicherlich die erforderliche Stichprobengröße sowie die Anforderungen an die Modellspezifikation.¹⁰⁹⁷ PLS bietet die Möglichkeit, bereits bei sehr kleinen Stichprobenumfängen adäquate Ergebnisse zu liefern. Der empfohlene Stichprobenumfang bei LISREL sollte mindestens bei zweihundert Probanden liegen. Die gleichzeitige Einbindung formativer sowie reflektiver Messmodelle ist in PLS problemlos, bei LISREL nur bedingt möglich. Tabelle 5-3 stellt die wichtigsten Merkmale gegenüber.

	Varianzbasiert	Kovarianzbasiert
Schätzalgorithmus	Kleinste-Quadrate-Schätzung	Maximum-Likelihood-Schätzung
Ziel des Algorithmus	Bestmögliche Vorhersage der Datenmatrix	Bestmögliche Replikation der Kovarianzstruktur der Ausgangsmatrix
Verteilungsannahmen	Keine	Normalverteilung
Anwendbare Gütekriterien	Entsprechend Algorithmus nur partielle Gütekriterien adäquat	Entsprechend Algorithmus große Bandbreite an partiellen und globalen Gütekriterien einsetzbar
Konsistenz der Schätzer	Konsistenz bei hoher Indikatorenzahl; steigt mit zunehmender Stichprobengröße	steigt mit zunehmender Stichprobengröße
Stichprobengröße	Schon bei kleinen Stichproben (ab ca. 35) möglich;	Große Stichproben mit mindestens ca. 200 Probanden erforderlich
Modellumfang	Auch bei sehr komplexen Modellen möglich	Bei sehr komplexen Modellen häufig instabil
Beziehung zwischen Konstrukt & Indikator	Formativ und reflektiv	Reflektiv (formativ nur unter bestimmten Bedingungen möglich)

Tabelle 5-3: Vergleich von varianz- und kovarianzbasierten Schätzverfahren.¹⁰⁹⁸

Da die Stichprobengröße der vorliegenden Untersuchung nicht an die Zweihundertergrenze heranreicht und formative ebenso wie reflektive Messmodelle zur Anwendung kommen, erscheint die Verwendung von PLS insgesamt zweckmäßig. Im Folgenden soll daher kurz auf diesen Algorithmus eingegangen werden, bevor im Anschluss die bei PLS relevanten Gütekriterien näher spezifiziert werden.

¹⁰⁹⁶ Vgl. HERRMANN u.a. (2006), S. 59. Auf diesen Sachverhalt wird in Abschnitt 5.2.2.5 bei der Darstellung der anwendbaren Gütekriterien noch näher eingegangen.

¹⁰⁹⁷ Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2010), S. 67.

¹⁰⁹⁸ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an GÖTZ & LIEHR-GOBBER (2004), S. 714-716; HOMBURG & KLARMANN (2006), S. 735; HERRMANN u.a. (2006), S. 38-44; REINARTZ u.a. (2009); WEIBER & MÜHLHAUS (2010), S. 65-69; NITZL (2010), S. 21.

5.2.2.4 Der PLS-Schätzalgorithmus

Der PLS-Schätzalgorithmus folgt mehreren Ablaufschritten, die in Abbildung 5-6 schematisch dargestellt sind.¹⁰⁹⁹ Kennzeichnend für den PLS-Algorithmus ist die Schätzung der Gewichte der latenten Variablen und der Regressionskoeffizienten mittels eines iterativen Prozesses.¹¹⁰⁰ In einer ersten Phase wird jede latente Variable als Linearkombination ihrer jeweiligen Indikatorvariablen ausgedrückt. Die Ausgangspunkte der Gewichte werden hierbei willkürlich gewählt. Auf Basis dieser Ausgangslösung werden in der zweiten Phase durch wechselweise innere und äußere Approximation die Residualvarianzen in den Messmodellen und im Strukturmodell sukzessive minimiert.¹¹⁰¹ Bei reflektiven Konstrukten stellen die Gewichte einfache Regressionskoeffizienten dar. Im Falle formativer Konstrukte zieht PLS multiple Regressionskoeffizienten als Gewichte heran. Durch diesen iterativen Prozess nähern sich die Schätzwerte den tatsächlichen Werten optimal an.¹¹⁰²

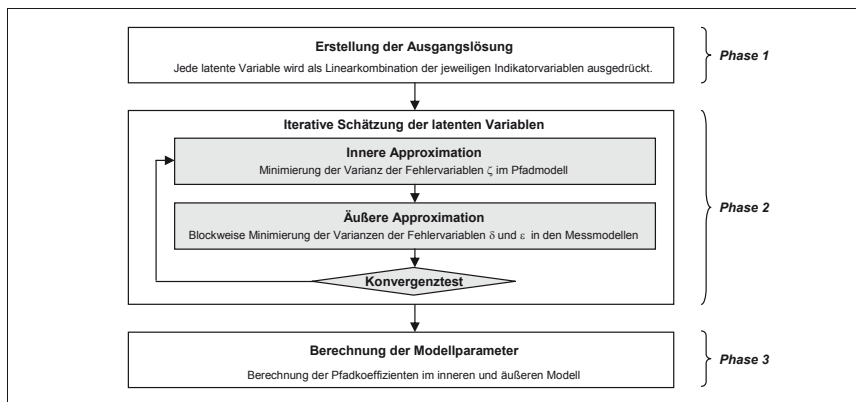


Abbildung 5-6: Schema des PLS-Schätzalgorithmus.¹¹⁰³

Ergibt sich hinsichtlich der Gewichte keine wesentliche Änderung mehr, kann die Schleife abgebrochen werden. Im Rahmen der dritten Phase erfolgen dann mittels

¹⁰⁹⁹ Auf eine detaillierte Darstellung der Ablaufschritte des Schätzalgorithmus muss an dieser Stelle verzichtet werden. Hierfür sei auf die ausführlichen Darstellungen bei LOHMÖLLER (1989, S. 28f.), GÖTZ & LIEHR-GOBBERS (2004, S. 722ff.) sowie RINGLE (2004, S. 12ff.) verwiesen.

¹¹⁰⁰ Vgl. KERN (1990), S. 88.

¹¹⁰¹ Vgl. LOHMÖLLER (1989), S. 29f.

¹¹⁰² Vgl. HERRMANN u.a. (2006), S. 37.

¹¹⁰³ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KERN (1990), S. 87.

einer OLS-Regression die Schätzungen der Pfadkoeffizienten im Strukturmodell sowie der Ladungen zwischen Indikatoren und latenten Variablen (Messmodelle).¹¹⁰⁴

5.2.2.5 Gütebeurteilung von Strukturgleichungsmodellen bei Anwendung des PLS-Schätzalgorithmus

Der PLS-Ansatz zählt zu den nicht-parametrischen Testverfahren. Auf Verteilungsannahmen beruhende Tests sind daher ausgeschlossen.¹¹⁰⁵ Wie oben dargestellt erfolgt die Parameterschätzung – im Gegensatz zu den kovarianzbasierten Verfahren – nicht simultan. PLS bricht das Gesamtmodell in einzelne Regressionsgleichungen auf und berechnet diese blockweise iterativ. Da PLS nur auf die Erklärung der Varianzen der abhängigen Variablen abzielt, sind Aussagen über den „Gesamtfit“ des Modells nicht möglich.¹¹⁰⁶ Wie bereits erwähnt ergibt sich hieraus, dass bei PLS lediglich partielle bzw. lokale Gütekriterien sinnvoll herangezogen werden können. Hinzu kommt die Einbindung formativer sowie reflektiver Messmodelle bei PLS, was eine differenzierte Gütebeurteilung erforderlich macht.¹¹⁰⁷

CHIN hat einen umfassenden Katalog nicht-parametrischer Gütemaße aufgestellt.¹¹⁰⁸ RINGLE fasst auf dieser Basis erstmals die anzuwendenden Gütemaße für den PLS-Ansatz zur Bestimmung von Strukturgleichungsmodellen zusammen.¹¹⁰⁹ Zunächst sollten die (a) reflektiven sowie (b) formativen Messmodelle überprüft werden. Nur wenn die latenten Variablen durch die Messmodelle zuverlässig abgebildet werden, kann eine hierauf aufbauende (c) Gütebeurteilung auf Strukturmodellebene erfolgen.¹¹¹⁰

(a) Beurteilung reflektiver Messmodelle

Für eine Beurteilung von reflektiven Messmodellen stehen sechs Gütemaße zur Verfügung: *Indikatorreliabilität, Konstruktreliaibilität, Durchschnittlich erfasste Varianz, Diskriminanzvalidität, Vorhersagevalidität* sowie *Unidimensionalität*.

¹¹⁰⁴ Vgl. GÖTZ & LIEHR-GOBBER (2004), S. 724.; FISCHER (2006), S. 202.

¹¹⁰⁵ Vgl. CHIN & NEWSTED (1999), S. 328.

¹¹⁰⁶ Vgl. HERRMANN u.a. (2006), S. 43.

¹¹⁰⁷ Vgl. KRAFFT u.a. (2005), S. 72.

¹¹⁰⁸ Vgl. CHIN (1998), S. 316ff.

¹¹⁰⁹ Vgl. RINGLE (2004). Die Ausführungen dieses Abschnittes beziehen sich zum Großteil auf die dort zu findenden Darstellungen. Im Übrigen kann auf eine allgemeine Erläuterung von Gütekriterien an dieser Stelle verzichtet werden, da dies bereits in Abschnitt 5.1 bei der Darstellung von Gütekriterien für die Conjoint Analyse ausführlich getan wurde.

¹¹¹⁰ Vgl. SCHLODERER u.a. (2009), S. 589. RINGLE (2004, S. 18) empfiehlt, die Beurteilung des Strukturmodells voranzustellen. Diese sachlogisch fragwürdige Vorgehensweise ist in neueren Arbeiten des Autors mittlerweile korrigiert.

Die *Indikatorreliabilität* zielt auf den Anteil der durch eine latente Variable erklärten Varianz eines Indikators ab. Es geht also um die Frage, inwieweit sich eine manifeste Variable für die Messung der latenten Variablen eignet.¹¹¹¹ Die Grundannahme ist hierbei, „dass mehr als 50 % der Varianz eines Indikators auf die latente Variable zurückzuführen sein soll“.¹¹¹² Hieraus ergibt sich für die jeweiligen Faktorladungen ein Mindestwert von 0,7. Mittels so genannter Resampling-Methoden lassen sich anschließend die t-Werte bestimmen, mit denen sich abschätzen lässt, ob die Ladungen signifikant von null verschieden sind.¹¹¹³ Ein einseitiger Test mit Signifikanz auf dem 5 % Niveau impliziert einen Wert größer 1,66.¹¹¹⁴

Eine Gütebeurteilung auf Konstruktebene sollte mittels der *Konstruktreliabilität* – auch Faktorreliabilität genannt – erfolgen. Hierbei geht es um die Korrelation der Indikatoren, die einer latenten Variablen zugeordnet sind. Diese sollte stark positiv sein. Ermitteln lässt sich die Konstruktreliabilität ρ über

$$\rho = \frac{(\sum_i \lambda_i)^2}{(\sum_i \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

λ_i stellt die Ladung zwischen latenter Variablen und dem jeweiligen Indikator i dar. Die Varianz des Messfehlers $\text{var}(\varepsilon_i)$ ergibt sich über $1 - \lambda_i$.¹¹¹⁵ Als akzeptabel bezeichnen RINGLE & SPREEN Werte von mindestens 0,6.¹¹¹⁶

Weiterhin kann das von FORNELL & LARCKER vorgeschlagene Gütemaß der *durchschnittlich erfassten Varianz (DEV)* herangezogen werden.¹¹¹⁷ Hierbei wird die Höhe des durch einen Faktor erklärten Varianzanteils manifester Variablen in Relation zum nicht erklärten Varianzanteil gesetzt.¹¹¹⁸ Formal ergibt sich dies über:

¹¹¹¹ Vgl. NITZL (2010), S. 25.

¹¹¹² HUBER u.a. (2007), S. 35.

¹¹¹³ Bei PLS kommt in der Regel die Prozedur *Bootstrapping* zum Einsatz, welche dem verteilungsannahmefreien Charakter der PLS-Schätzmethode Rechnung trägt. Durch "Ziehen mit Zurücklegen" werden N Subsamples aus den Originaldaten generiert, welche einzeln geschätzt werden. Auf Basis der Mittelwerte sowie Standardabweichungen dieser Schätzungen können anschließend die t-Werte ermittelt werden (vgl. RINGLE & SPREEN, 2007, S. 213). An dieser Stelle sei auch auf das SmartPLS Benutzerhandbuch verwiesen (vgl. HANSMANN & RINGLE, 2004).

¹¹¹⁴ Vgl. HUBER u.a. (2007), S. 35.

¹¹¹⁵ Vgl. CHIN (1998), S. 320.

¹¹¹⁶ Vgl. RINGLE & SPREEN (2007), S. 212. Für HUBER u.a. liegt dieser Mindestwert bei 0,7 (vgl. HUBER u.a., 2007, S. 35).

¹¹¹⁷ Vgl. FORNELL & LARCKER (1981).

¹¹¹⁸ Vgl. HUBER u.a. (2007), S. 36.

$$DEV = \frac{\sum_i \lambda_i^2}{\sum_i \lambda_i^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Der in der Literatur angegebene Mindestwert für die durchschnittlich erfasste Varianz beträgt 0,5.¹¹¹⁹

Die *Diskriminanzvalidität* gibt an, wie sehr sich Indikatoren einer bestimmten latenten Variablen von denen anderer latenter Variablen unterscheiden.¹¹²⁰ Berechnen lässt sich dies über das sog. *Fornell-Larcker-Kriterium*. Eine manifeste Variable sollte mit der latenten Variablen, die ihr über das Messmodell zugeordnet ist, im Vergleich zu allen anderen latenten Variablen den größten quadrierten Korrelationskoeffizienten aufweisen.¹¹²¹ Dies ist formal erfüllt, sofern die durchschnittlich erfasste Varianz der latenten Variablen größer ist als alle quadrierten Korrelationen mit anderen Variablen.¹¹²²

Die *Vorhersagevalidität* reflektiver Messmodelle lässt sich mittels Stone-Geissers Q^2 bestimmen.¹¹²³ Dieses Testkriterium gibt die Güte der Rekonstruktion der latenten Variablen durch ihre Indikatoren wieder.¹¹²⁴ Stone-Geissers Q^2 lässt sich formal über

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_D E_D}{\sum_D O_D}$$

ermitteln.¹¹²⁵ Bei einem Wert über null besitzt das Modell Vorhersagerelevanz.¹¹²⁶

Schließlich ist bei reflektiven Messmodellen *Unidimensionalität* zu fordern. Hierbei geht es um die Feststellung, ob Indikatoren einem Konstrukt klar zugeordnet werden können.¹¹²⁷ Hohe Korrelationen sollten nur bei Indikatoren desselben Konstruktes und nicht zwischen Indikatoren unterschiedlicher Konstrukte auftreten, was sich an-

¹¹¹⁹ Vgl. RINGLE (2004), S. 24.

¹¹²⁰ Vgl. NITZL (2010), S. 27; vgl. HUBER u.a. (2007), S. 36.

¹¹²¹ Vgl. HANSMANN & RINGLE (2005), S. 227.

¹¹²² Vgl. HUBER u.a. (2007), S. 36; FISCHER (2006), S. 208.

¹¹²³ Vgl. FORNELL & BOOKSTEIN (1982), S. 450. Für die Originalquellen vgl. GEISSER (1974), STONE (1974).

¹¹²⁴ Vgl. HUBER u.a. (2007), S. 37.

¹¹²⁵ E_D = quadrierter Fehler der geschätzten Werte; O_D = quadrierter Fehler der übrigen Originalwerte (vgl. NITZL, 2010, S. 36).

¹¹²⁶ Vgl. FISCHER (2006), S. 209; vgl. HERRMANN u.a. (2006), S. 57.

¹¹²⁷ Vgl. ebenda, S. 208.

hand der Kreuzladungen bestimmen lässt.¹¹²⁸ GERBING & ANDERSON bezeichnen Kreuzladungen unter einem Wert von 0,4 als akzeptabel.¹¹²⁹

(b) Beurteilung formativer Messmodelle

Indikatoren formativer Messmodelle repräsentieren unterschiedliche Sachverhalte bzw. Bestandteile des latenten Konstruktes. Auf die Korrelation der Indikatoren abzielende Gütemasse sind nicht sinnvoll, „da Indikatoren miteinander korreliert sein können, aber nicht notwendigerweise korreliert sein müssen“.¹¹³⁰ Formative Messmodelle lassen sich anhand der *Höhe und Signifikanz der Gewichte*, hinsichtlich eventuell vorliegender *Multikollinearität* sowie in Bezug auf *Diskriminanzvalidität* beurteilen.¹¹³¹

Die *Höhe* der geschätzten Regressionskoeffizienten gibt einen Anhaltspunkt für die Vorhersagevalidität eines Indikators hinsichtlich des Konstruktes.¹¹³² Wie bereits weiter oben dargestellt¹¹³³, dürfen niedrige Koeffizienten nicht ohne weiteres eliminiert werden. Aus messtheoretischer Sicht ist die Eliminierung von Indikatoren ex post nicht vertretbar, da formative Konstrukte über die Gesamtheit ihrer Indikatoren definiert sind.¹¹³⁴ Als akzeptabel werden in der Literatur Werte ab 0,1 bzw. 0,2 bezeichnet.¹¹³⁵ Bei formativen Indikatoren sind in Bezug auf die Vorzeichen unterschiedlichste Konstellationen denkbar. Es kann also durchaus zum Vorzeichenwechsel kommen, die Indikatoren weisen dann negative Gewichte auf.¹¹³⁶ WEIBER & MÜHLHAUS weisen darauf hin, dass dies oftmals nicht theoretisch begründet werden kann.¹¹³⁷

Mittels der *Signifikanz der Gewichte* lässt sich die Reliabilität der Regressionskoeffizienten einschätzen. Zur Ermittlung der t-Werte steht bei SmartPLS das Verfahren des *Bootstrapping* zur Verfügung. Hierdurch lässt sich die Nullhypothese prüfen, die besagt, dass die geschätzten Gewichte nicht signifikant von null verschieden sind.¹¹³⁸

¹¹²⁸ Vgl. GEFEN u.a. (2000), S. 25.

¹¹²⁹ Vgl. GERBING & ANDERSON (1988), S. 189.

¹¹³⁰ Vgl. HUBER u.a. (2007), S. 38.

¹¹³¹ Vgl. NITZL (2010), S. 29-32.

¹¹³² Vgl. HUBER u.a. (2007), S. 38.

¹¹³³ Vgl. Abschnitt 5.2.2.2.

¹¹³⁴ Vgl. HUBER u.a. (2007), S. 97; BOLLEN & LENNOX (1991), S. 308.

¹¹³⁵ Vgl. RINGLE (2004), S. 26 sowie die dort angegebenen Quellen.

¹¹³⁶ Vgl. RINGLE & SPREEN (2007), S. 214; BRINKHOFF (2008), S. 137; KRAFFT u.a. (2005), S. 78.

¹¹³⁷ Vgl. WEIBER & MÜHLHAUS (2010), S. 205.

¹¹³⁸ Vgl. ebenda, S. 256.

Auch ein niedriges Signifikanzniveau darf nicht zwangsläufig zur Eliminierung von Indikatoren führen. Hierfür sind in erster Linie inhaltliche Überlegungen in Betracht zu ziehen.¹¹³⁹

Wird im Rahmen eines formativen Messmodells ein und dieselbe Einflussgröße doppelt durch die Indikatoren in die Messung mit aufgenommen, spricht man von *Multikollinearität*. In diesem Fall ist die zweite Variable überflüssig, da sie keine weiteren Informationen über das latente Konstrukt enthält.¹¹⁴⁰ DIAMANTOPOULOS & WINKLHOFER warnen vor dem Multikollinearitätsproblem, da die exakten Einflüsse von Variablen hierdurch verzerrt werden.¹¹⁴¹ Dadurch kann es sogar zu höheren Gewichten als *eins* kommen.¹¹⁴² Zur Aufdeckung von Multikollinearität kann der *Varianzinflationsfaktor* (VIF) herangezogen werden. Mittels dieser Kennziffer ist für jeden Indikator zu überprüfen, inwieweit dieser durch die anderen formativen Indikatoren des Messmodells erklärt wird. Der VIF ergibt sich aus dem Kehrwert der sog. *Toleranz* und ist folgendermaßen definiert:

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R_j^2}$$

R_j^2 stellt das „Bestimmtheitsmaß für Regression der unabhängigen Variablen X_j auf die übrigen Variablen in der Regressionsfunktion“ dar.¹¹⁴³ Liegt keine Multikollinearität vor, beträgt der Wert des VIF *eins*. Als kritischer Grenzwert wird in der Literatur ein VIF von *zehn* angesehen.¹¹⁴⁴ Die Elimination eines Indikators empfehlen DIAMANTOPOULOS & RIEFLER nur dann, wenn sehr hohe Multikollinearität vorliegt, keine Signifikanz festzustellen ist und der Bedeutungsinhalt des Konstruktes auch nach der Elimination durch die verbliebenen Indikatoren hinreichend abgedeckt wird.¹¹⁴⁵

¹¹³⁹ Vgl. KRAFFT u.a. (2005), S. 83.

¹¹⁴⁰ Vgl. BACKHAUS u.a. (2011), S. 93.

¹¹⁴¹ Vgl. DIAMANTOPOULOS & WINKLHOFER (2001), S. 272.

¹¹⁴² Vgl. NITZL (2010), S. 30.

¹¹⁴³ BACKHAUS u.a. (2011), S. 95.

¹¹⁴⁴ Vgl. DIAMANTOPOULOS & WINKLHOFER (2001), S. 272; HUBER u.a. (2007), S. 39.

¹¹⁴⁵ Vgl. DIAMANTOPOULOS & RIEFLER (2008), S. 1193.

Schließlich kann die *Diskriminanzvalidität* über die Korrelationsmatrix der Konstruktwerte beurteilt werden. Als kritischer Wert wird hierbei 0,9 gesehen, den die Korrelationen nicht überschreiten sollten.¹¹⁴⁶

(c) Beurteilung des Strukturmodells:

Wenn sichergestellt ist, dass die latenten Konstrukte über die formativen und reflektiven Messmodelle zuverlässig geschätzt wurden, ist eine Beurteilung des inneren Modells zulässig. Hierbei stehen *Bestimmtheitsmaß*, *Ausmaß* und *Signifikanz der Pfadkoeffizienten* und *Effektstärke* zur Verfügung. Außerdem können – wie bereits auf Messmodellebene – *Multikollinearität* mittels VIF ¹¹⁴⁷ sowie *Vorhersagevalidität* mittels *Stone-Geissers* Q^2 überprüft werden.¹¹⁴⁸

Aus dem Verfahren der Regressionsanalyse kann das *Bestimmtheitsmaß* R^2 als Gütekennziffer herangezogen werden. R^2 gibt an, wie gut die Varianz einer endogenen Größe durch die kausal vorgelagerten exogenen Variablen erklärt wird.¹¹⁴⁹ Im möglichen Wertebereich zwischen null und eins bezeichnet CHIN Werte von 0,67 als *substantziell*, während Werte von 0,33 bzw. 0,19 als *durchschnittlich* bzw. *schwach* bezeichnet werden.¹¹⁵⁰ Je geringer der Wert des R^2 , desto begründeter können die Zweifel an der Eignung des Modells zur Erklärung der Varianz der abhängigen Variablen sein.

Das *Ausmaß der Pfadkoeffizienten* lässt Rückschlüsse auf den Erklärungsbeitrag einer Variablen ziehen. Werte nahe eins implizieren einen starken Zusammenhang; Werte nahe null deuten auf einen wenig bedeutsamen Zusammenhang hin. Wiederrum kann über das Bootstrapping-Verfahren die Signifikanz der Beziehungen beurteilt werden.¹¹⁵¹ Hierdurch lassen sich die in Form von Hypothesen aufgestellten Zusammenhangsvermutungen der Variablen verifizieren bzw. falsifizieren.

¹¹⁴⁶ Vgl. HUBER u.a. (2007), S. 38.

¹¹⁴⁷ Bei der Berechnung des VIF auf Strukturmodellebene müssen die Konstruktwerte herangezogen werden, welche sich über die gewichteten Mittelwerte der Indikatoren ermitteln lassen (vgl. zu dieser Prozedur HUBER u.a., 2007, S. 108-112).

¹¹⁴⁸ Die Überprüfung mittels Stone-Geissers Q^2 beschränkt sich auf den Fall, dass das verwendete Zielkonstrukt reflektiver Natur ist (vgl. HERMANN u.a., 2006, S. 58).

¹¹⁴⁹ Vgl. SIGLE (2010), S. 128; BACKHAUS u.a. (2011), S. 72f.

¹¹⁵⁰ Vgl. CHIN (1998), S. 323.

¹¹⁵¹ Vgl. RINGLE & SPREEN (2007), S. 214.

Die *Effektstärke* f^2 gibt Auskunft darüber, „ob eine unabhängige latente Variable einen substantiellen Einfluss auf die abhängige latente Variable ausübt“. ¹¹⁵² Ermitteln lässt sich dieses Gütemaß über

$$f^2 = \frac{R^2_{\text{eingeschlossen}} - R^2_{\text{ausgeschlossen}}}{1 - R^2_{\text{eingeschlossen}}}$$

Wird das Strukturmodell ein Mal mit und ein Mal ohne die betrachtete exogene Variable berechnet, lässt sich über die hierbei zu beobachtende Änderung des Bestimmtheitsmaßes der endogenen Variablen der Einfluss der betrachteten exogenen Variablen bestimmen. f^2 -Werte von 0,15 bzw. 0,35 attestieren der unabhängigen Variablen einen mittleren bzw. großen Einfluss. ¹¹⁵³ Tabelle 5-4 fasst alle vorgestellten Prüfkriterien zusammen.

	Messmodellebene		Strukturmodellebene
	Reflektiv	Formativ	
Ladung	$\lambda > 0,7$	---	---
t-Wert	Einseitig > 1,66	Zweiseitig > 1,98	Zweiseitig > 1,98
Multikollinearität	---	VIF < 10	VIF < 10
Vorhersagevalidität	Stone-Geissers Q^2 (Kommunalität) > 0	---	Stone-Geissers Q^2 (Redundanz) > 0
Konstruktreliabilität	$\rho > 0,6$	---	---
Durchschnittlich erfasste Varianz	DEV > 0,5	---	---
Diskriminanzvalidität	Fornell-Larcker-Kriterium	Konstrukt Korrelationen < 0.9	---
Unidimensionalität	Kreuzladungen < 0,4	---	---
Bestimmtheitsmaß	---	---	$R^2 > 0,3$
Effektstärke	---	---	$f^2 > 0,35$ (groß) $f^2 > 0,15$ (mittel)

Tabelle 5-4: Prüfkriterien zur Beurteilung von Strukturgleichungsmodellen mit PLS. ¹¹⁵⁴

5.2.3 Modellformulierung für die vorliegende Untersuchung

5.2.3.1 Übertragung des Hypothesensystems in ein Pfaddiagramm

In den vorangegangenen Teilabschnitten wurden die für die Strukturgleichungsmodellierung relevanten theoretischen Grundlagen thematisiert. Auf diesem Wissen basierend kann nun die Übertragung auf den Anwendungsfall erfolgen. Im vorliegenden

¹¹⁵² HUBER u.a. (2007), S. 46.

¹¹⁵³ Vgl. CHIN (1998), S. 317; NITZL (2010), S. 35.

¹¹⁵⁴ Quelle: Eigene Darstellung in grober Anlehnung an CHIN (1998), S. 318; HERRMANN u.a. (2006), S. 61; NITZL (2010), S. 28, S. 32, S. 37.

Abschnitt soll ein vollständiges Strukturgleichungsmodell zur Analyse der Ursachen der Nachhaltigkeitsbedeutung formuliert werden, auf dessen Basis ein Instrument zur Datengewinnung konzipiert und somit die empirischen Daten erhoben werden können.

Im ersten Schritt der Modellformulierung ist aus dem in Abschnitt 4.3 dargestellten Hypothesensystem ein Pfadmodell zu erstellen. Da sich alle sechzehn Hypothesen auf dieselbe abhängige Variable beziehen, beinhaltet dieses Pfadmodell also lediglich eine einzige endogene Variable sowie – entsprechend den sechzehn formulierten Hypothesen – sechzehn exogene Variablen (vgl. Abbildung 5-7).¹¹⁵⁵

¹¹⁵⁵ Die Wirkungsbeziehungen des Pfadmodells sind entsprechend der in Abschnitt 4.3 bei der Hypothesengenerierung verfolgten Systematik zur besseren Übersicht in drei Gruppen unterteilt.



Abbildung 5-7: Das aus dem Hypothesensystem generierte Pfadmodell.¹¹⁵⁶

¹¹⁵⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

5.2.3.2 Operationalisierung der verwendeten Konstrukte

Im zweiten Schritt der Modellformulierung ist die Konzeptualisierung der im Pfadmodell verwendeten (a) latenten exogenen Variablen, der (b) manifesten exogenen Variablen sowie der (c) latenten endogenen Variablen durchzuführen. Bei latenten Variablen ist streng auf die jeweilige Spezifikation der Messmodelle zu achten. Die Art der Operationalisierung ist ausschlaggebend für eine richtige Anwendung der in Abschnitt 5.2.2.5 vorgestellten Gütekriterien.¹¹⁵⁷

Bei der Operationalisierung der Konstrukte ist auf den Erfassungsmodus zu achten. Grundsätzlich lassen sich subjektive von objektiven Einschätzungen bzw. Indikatoren unterscheiden.¹¹⁵⁸ Im vorliegenden Fall sollen von den identischen Auskunftspersonen Präferenzen sowie mögliche Ursachen erhoben werden. Es liegt daher auf der Hand, auf subjektive Einschätzungen zurückzugreifen. Unter Umständen hat dies allerdings zu Folge, dass erhobene Werte von den tatsächlichen Werten abweichen. Problematisch könnte außerdem sein, wenn die Befragungspersonen Sachverhalte einschätzen müssen, in welche sie keine oder nur wenig Einblicke haben.¹¹⁵⁹ Diese Probleme stellen sich zum Beispiel bei der Einschätzung der Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt oder auch dem Bekanntheitsgrad des Unternehmens. Für die vorliegende Ursachenanalyse stellt dies allerdings kein Hindernis dar. Hier ist nämlich gerade das durch die Auskunftsperson subjektiv wahrgenommene Ausmaß maßgeblich. Geht man davon aus, dass z.B. der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens die Präferenz eines Entscheidungsträgers der Lieferantenauswahl beeinflusst, so richtet sich dieser Einfluss nach der subjektiven Wahrnehmung der Bekanntheit und weniger nach dem objektiv feststellbaren Bekanntheitsgrad. Bei der Operationalisierung ist daher darauf zu achten, dass die Indikatoren aus Sicht der Entscheidungsträger des beschaffenden Unternehmens abgefragt werden.

Auch soll im Rahmen dieses Abschnittes die Frage der Skalierung entschieden werden. Die Anwendung des Partial Least Squares Verfahren erfordert mindestens in-

¹¹⁵⁷ Im Zuge der Konzeptualisierung der Variablen soll auch gleich die jeweilige Skalierung der Fragebogentems festgelegt werden.

¹¹⁵⁸ Vgl. JENNER (1999), S. 234.

¹¹⁵⁹ Vgl. ebenda, S. 235.

tervallskalierte Daten. In der Regel wurden in der vorliegenden Untersuchung fünfstufige Ratingskalen verwendet.¹¹⁶⁰

(a) Latente exogene Variablen

- Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes

Bei den Überlegungen des Abschnittes 4 zu einem möglichen Einfluss beschaffungsobjektbezogener Faktoren auf die Präferenz für nachhaltige Lieferanten wurde dem Versorgungsrisiko eine bedeutsame Rolle zugesprochen. Bei der Operationalisierung dieser latenten Variablen kann daher ein Blick auf die einschlägige Literatur zum Portfoliomanagement hilfreich sein. KRALJIC interpretiert die auf die Marktcharakteristika bezogene Dimension weit und spricht von „Komplexität des Beschaffungsmarktes“. Zur Bestimmung der Höhe dieser Dimension empfiehlt er Kriterien wie die Lieferanten- und Nachfragermacht, das Vorhandensein von Markteintrittsbarrieren oder Logistikkosten.¹¹⁶¹ OLSEN & ELLRAM sprechen bei der analog zu interpretierenden unternehmensexternen Dimension von „difficulty of managing the purchase situation“,¹¹⁶² welche sie auf die drei Subfaktoren *Produktcharakteristik*, *Marktcharakteristik* sowie *Umweltrisiken* beziehen. ARNOLD schlägt eine Wertigkeits-Versorgungsrisiko-Matrix vor,¹¹⁶³ wobei die Leistungsfähigkeit der Beschaffungsquellen die Höhe des Versorgungsrisikos determiniert. Zur Quantifizierung des Versorgungsrisikos zieht ARNOLD vier Faktoren heran: Die *Marktstruktur* bzw. das Verhältnis von Angebot und Nachfrage, die *Güterspezifität*, die *Höhe der Markteintrittsbarrieren* sowie die *Substituierbarkeit des Objektes*. Anhand dieser vier Faktoren kann das Ausmaß des Versorgungsrisikos dann mittels eines Flussdiagramms ermittelt werden.¹¹⁶⁴ ARNOLD ist darüber hinaus der Auffassung, dass unternehmensinterne Experten die Risikopotentiale vergleichsweise einfach bestimmen können.¹¹⁶⁵ Bei den genannten Größen handelt es sich um Indikatoren, die ursächlich für die Höhe des Versorgungsrisikos stehen. Erweitert man ARNOLDS im Flussdiagramm verwendete

¹¹⁶⁰ Für eine Übersicht verschiedener Skalierungen vgl. SCHWAIGER (1997), S. 65-68. Vgl. zur Auswahl einer fünfstufigen Skala auch die Ausführungen von ROHRMANN (1978), S. 222ff.

¹¹⁶¹ Vgl. KRALJIC (1983), S. 111.

¹¹⁶² OLSEN & ELLRAM (1997), S. 104.

¹¹⁶³ Vgl. ARNOLD (1997), S. 90.

¹¹⁶⁴ Vgl. ARNOLD (2007), S. 37.

¹¹⁶⁵ Vgl. ARNOLD (1997), S. 90.

ordinale Skalierung zu metrischem Skalenniveau, lässt sich hiermit für die vorliegende Untersuchung ein formatives Messmodell konstruieren (vgl. Tabelle 5-5).¹¹⁶⁶

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
x_1	Die Nachfrage auf dem Beschaffungsmarkt übersteigt das Angebot	Formativ	Trifft gar nicht zu (1) – trifft voll zu (5)	ARNOLD (2007)
x_2	Es handelt sich um ein sehr spezifisches Gut			
x_3	Die Markteintrittsbarrieren sind als hoch einzuschätzen			
x_4	Es existieren nur wenige Substitutprodukte			

Tabelle 5-5: Operationalisierung des Konstruktes „Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes“.¹¹⁶⁷

- Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt

Die Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt ist ein Konstrukt, welches in der akademischen Literatur zum *Ingredient Branding*, also der Markierung von Produktbestandteilen, eingesetzt wird. Alternativ zum hier aufgestellten Konstrukt wird auch vom *Anteil am Endprodukt* bzw. von der *Wesentlichkeit des Bestandteils am Endprodukt* gesprochen. Bei der Messung des Konstruktes müssen diese Begriffe daher konkretisiert werden.¹¹⁶⁸ HAVENSTEIN differenziert bei seinen Überlegungen zwischen dem "Anteil des Produktbestandteils an der Gesamtleistung bzw. Funktionsfähigkeit des Endprodukts" und dem "Anteil des Produktbestandteils am Gesamtwert des Endprodukts".¹¹⁶⁹ Diese Konstrukte misst er mittels jeweils eines Indikators, indem er die Befragungspersonen die entsprechenden Werte einschätzen lässt. Eine vor dem Hintergrund messtheoretischer Überlegungen vorzuziehenswerte Lösung liefern DESAI & KELLER.¹¹⁷⁰ Sie konstruieren ein reflektives Messmodell, bei dem das Konstrukt über drei Indikatoren operationalisiert wird. In enger Anlehnung an diese Autoren wird in der vorliegenden Untersuchung ein reflektives Messmodell mit den genannten drei sowie zwei weiteren, selbstentwickelten Indikatoren verwendet, damit Messfehler besser ausgeglichen werden können. Tabelle 5-6 fasst die Informationen zum Messmodell zusammen.

¹¹⁶⁶ Vgl. zur Validierung auch die Ausführungen zur Pretestphase in Abschnitt 6.1.2.2.

¹¹⁶⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁶⁸ Vgl. HAVENSTEIN (2004), S. 175.

¹¹⁶⁹ Vgl. ebenda, S. 227.

¹¹⁷⁰ Vgl. DESAI & KELLER (2002), S. 91.

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
x ₆	Aus Sicht der Endkunden ist das Beschaffungsobjekt sehr wichtig.	Reflektiv	Trifft gar nicht zu (1) – trifft voll zu (5)	DESAI & KELLER (2002)
x ₇	Die Kunden des Endproduktes interessiert das Beschaffungsobjekt.			
x ₈	Den Kunden des Endproduktes bedeutet das Beschaffungsobjekt sehr viel.			
x ₉	Den Kunden des Endproduktes ist das Beschaffungsobjekt nicht egal.			
x ₁₀	Für die Kunden des Endproduktes ist das Beschaffungsobjekt maßgeblich.			

Tabelle 5-6: Operationalisierung des Konstruktes „Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt“.¹¹⁷¹

- Wirtschaftliche Situation

Zur Operationalisierung des Konstruktes "Wirtschaftliche Situation" finden sich in der Literatur Messansätze, die auf objektiven sowie subjektiven Kriterien basieren.¹¹⁷² Objektive Wirtschaftlichkeitskennziffern haben den Vorteil der Vergleichbarkeit, insbesondere dann, wenn es sich um eine homogene Gruppe von Unternehmen handelt. Beispielsweise können die Auftragseingänge oder die Kapazitätsauslastung als Indikatoren herangezogen werden. Allerdings ist die Relevanz solcher Kriterien oftmals stark von der Branche oder sonstigen Einflüssen abhängig. Die auf objektiven Kennziffern basierende Herangehensweise ist nachteilig, wenn die Daten bei strukturell stark unterschiedlichen Unternehmen erhoben werden sollen.¹¹⁷³

Darüber hinaus spielen hier wiederum die Überlegungen der Vorbemerkung eine entscheidende Rolle: Für die vorliegende Untersuchung interessieren explizit die subjektiven Einschätzungen, da davon auszugehen ist, dass besonders die subjektiv wahrgenommenen Größen einen möglichen Einfluss auf die Präferenzen ausüben können. STADLER argumentiert in ähnlicher Weise für eine subjektive Erfassung der wirtschaftlichen Situation. Sie operationalisiert das entsprechende Konstrukt über die *wahrgenommene Geschäftslage* mit drei Items, die sich auf die derzeitige Geschäftslage, die Geschäftslage im Verlauf der letzten zwölf Monate sowie die vermutete Entwicklung in den nächsten zwölf Monaten bezieht.¹¹⁷⁴ Diese allgemein gehaltenen, nicht auf spezifische Wirtschaftlichkeitsgrößen bezogenen Aussagen bringen den

¹¹⁷¹ Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁷² Vgl. BACHMANN (2009), S. 93; VENKATRAMAN & RAMANUJAM (1987), S. 110.

¹¹⁷³ Vgl. STADLER (2009), S. 118.

¹¹⁷⁴ Vgl. ebenda, S. 129.

Vorteil mit sich, dass jede Befragungsperson eine auf sein Unternehmen passende, eigene Definition dieses Begriffes in das Urteil einfließen lässt.¹¹⁷⁵ Für die vorliegende Untersuchung wird es allerdings als fragwürdig erachtet, vergangenheits- und zukunftsorientierte Einschätzungen gemeinsam mit einer gegenwartsbezogenen Beurteilung zu *einem* Konstrukt zusammenzufassen. Daher wird für die hier vorzunehmende Operationalisierung lediglich der Indikator herangezogen, der sich auf die Gegenwart bezieht. Eine Übersicht findet sich in Tabelle 5-7.

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
x ₁₃	Wie beurteilen Sie die gegenwärtige wirtschaftliche Lage Ihres Unternehmens?	Single-Item Messung	sehr schlecht (1) – sehr gut (5)	STADLER (2009)

Tabelle 5-7: Operationalisierung des Konstruktes "Wirtschaftliche Situation".¹¹⁷⁶

- Intensität des Preiswettbewerbs

Die Operationalisierung des Konstruktes *Intensität des Preiswettbewerbs* kann in Anlehnung an das bereits häufig verwendete, übergeordnete Konstrukt der *Wettbewerbsintensität* erfolgen. JAWORSKI & KOHLI haben hierfür ein Messmodell mit sechs Indikatoren entwickelt. Die Thematik *Preiswettbewerb* spielt nur in einem der sechs Indikatoren eine Rolle.¹¹⁷⁷ ENGELBRECHT hat die Skala wegen zu geringer Anpassungsgüte ex post auf zwei Indikatoren reduziert.¹¹⁷⁸ Da für die vorliegenden Zwecke ganz explizit die Intensität des Preiswettbewerbs interessiert, wurden diese zwei reflektiven Indikatoren hinsichtlich der Thematik *Preiswettbewerb* leicht umformuliert und in dieser angepassten Form übernommen (vgl. Tabelle 5-8). Diese Spezifikation ist in der Form zwar noch nicht angewendet worden, erscheint aber im Vergleich zu der von BURKERT alternativ vorgeschlagenen Single-Item Messung mit lediglich einer Frage¹¹⁷⁹ im Vorteil zu sein. Hierfür sprechen die in Abschnitt 5.2.2.2 vorgebrachten theoretischen Überlegungen und Argumente.

¹¹⁷⁵ Vgl. SCHRÖDER (1994), S. 101.

¹¹⁷⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁷⁷ Vgl. JAWORSKI & KOHLI (1993), S. 68.

¹¹⁷⁸ Vgl. ENGELBRECHT (2004), S. 166f.

¹¹⁷⁹ Vgl. BURKERT (2008), S. 96.

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
X ₁₄	Auf unserem Absatzmarkt herrscht ein intensiver Preiswettbewerb.	Reflektiv	Trifft gar nicht zu (1) – trifft voll zu (5)	JAWORSKI & KOHLI (1993); ENGELBRECHT (2004);
X ₁₅	Der Preiswettbewerb in unserer Branche ist sehr hart			

Tabelle 5-8: Operationalisierung des Konstruktes „Intensität des Preiswettbewerbs“.¹¹⁸⁰

- Bekanntheitsgrad des Unternehmens

Im Bereich der Kaufverhaltensforschung erfolgt die Messung des Bekanntheitsgrades in aller Regel über Erinnerungsverfahren (*Recall*-Verfahren) oder Wiedererkennungsverfahren (*Recognition*-Verfahren).¹¹⁸¹ Bei der vorliegenden Untersuchung werden jedoch keine Konsumenten, sondern Beschaffungsentscheider befragt. Diese Befragungsperspektive muss bei der Messung berücksichtigt werden. Oben genannte Verfahren können lediglich den Bekanntheitsgrad des Unternehmens für den Befragten selbst ermitteln. Dies ist bei der Ermittlung der Bekanntheit des eigenen Unternehmens ohne Frage widersinnig. MÄDER hat ein alternatives Messinstrumentarium mit drei Fragebogenitems entwickelt.¹¹⁸² Die reflektiven Indikatoren dieses Messmodells wurden für die vorliegende Untersuchung so umformuliert, dass eine Einschätzung der Bekanntheit des Unternehmens *durch die Befragungspersonen* erfolgen kann (vgl. Tabelle 5-9).

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
X ₁₇	Unser Unternehmen ist in der Öffentlichkeit gut bekannt.	Reflektiv	Trifft gar nicht zu (1) – trifft voll zu (5)	MÄDER (2005)
X ₁₈	In der Öffentlichkeit herrscht eine Vorstellung von unserem Unternehmen.			
X ₁₉	Menschen aus der Öffentlichkeit könnten unser Unternehmen beschreiben.			

Tabelle 5-9: Operationalisierung des Konstruktes „Bekanntheitsgrad des Unternehmens“.¹¹⁸³

- Wichtigkeit einer positiven Reputation

Das Forschungsfeld der Reputationsmessung ist ein Bereich mit unzähligen Beteiligten.¹¹⁸⁴ Im Rahmen einer explorativen Erhebung fand FOMBRUN weltweit 183 verschiedene Reputationsrankings mit zum Teil höchst unterschiedlichen Bewertungs-

¹¹⁸⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁸¹ Vgl. SCHNEIDER & HENNIG (2008), S. 57.

¹¹⁸² Vgl. MÄDER (2005), S. 151; MATTHES (2009), S. 166f.

¹¹⁸³ Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁸⁴ Vgl. FUCHS (2009), S. 28.

kriterien.¹¹⁸⁵ Ein theoretisch fundiertes und empirisch validiertes Messkonzept wurde von SCHWAIGER entwickelt¹¹⁸⁶ und bereits mehrfach angewendet.¹¹⁸⁷ Für den vorliegenden Fall erweist sich dieses Konzept allerdings als ungeeignet. Zum einen ist das Konstrukt der Unternehmensreputation nicht mit dem hier gesuchten Konstrukt der *Wichtigkeit einer positiven Reputation* gleichzusetzen. Es besteht ein gravierender Unterschied, ob eine Eigenschaft vorliegt oder ob sie als wichtig erachtet wird. In dieser Hinsicht ist SCHNEIDERS Vermutung zu relativieren, dass Unternehmen, "welche über eine Reputation verfügen, diese auch als wichtig befinden".¹¹⁸⁸

Zum anderen ist die Erhebungsperspektive bei SCHWAIGERS Konzept für den vorliegenden Fall ungeeignet. Reputation ergibt sich zwar durch subjektive Kunden- bzw. Stakeholderwahrnehmung.¹¹⁸⁹ Allerdings muss an dieser Stelle auf eine Selbsteinschätzung aus Sicht der Befragungspersonen, also der Einkaufsentscheider, zurückgegriffen werden. Dieser Perspektive wird SCHNEIDERS Konzeptualisierung gerecht. Sie erhebt die Bedeutung der Reputation mittels eines Items.¹¹⁹⁰ Dies ist aus messtheoretischen Gründen jedoch nicht optimal. Es bietet sich daher an, die Konzeptualisierung von SCHNEIDER mit der in Abschnitt 4.2.4 kennengelernten Charakterisierung von FOMBRUN bzw. BURKHARDT zu verbinden.¹¹⁹¹ Bei den vier Dimensionen *Glaubwürdigkeit*, *Zuverlässigkeit*, *Vertrauenswürdigkeit* und *Verantwortung* handelt es sich um verschiedene definitorische Bestandteile einer *positiven Reputation*. Diese Bestandteile stellen Ursachen des gesuchten Konstruktes dar. Das neu entworfene Messkonzept ist somit formativer Natur.¹¹⁹² Es besteht aus vier Indikatoren (vgl. Übersicht Tabelle 5-10).

¹¹⁸⁵ Vgl. FOMBRUN (2007), S. 145.

¹¹⁸⁶ Vgl. SCHWAIGER (2004), S. 57-66.

¹¹⁸⁷ Vgl. z.B. EBERL (2006b); FUCHS (2009); KIRSTEIN (2009).

¹¹⁸⁸ Vgl. SCHNEIDER (2009), S. 97.

¹¹⁸⁹ Vgl. ebenda, S. 96.

¹¹⁹⁰ "Reputation ist in der heutigen Entwicklung Ihres Betriebes wichtig", vgl. SCHNEIDER (2009), S. 97.

¹¹⁹¹ Vgl. FOMBRUN (1996); BURKHARDT (2008).

¹¹⁹² Vgl. zur Validierung auch die Ausführungen zur Pretestphase in Abschnitt 6.1.2.2.

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
X ₂₀	Glaubwürdigkeit ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig.	Formativ	trifft gar nicht zu (1) – trifft voll zu (5)	FOMRUBN (1996); BURKHARDT (2008); SCHNEIDER (2009)
X ₂₁	Zuverlässigkeit ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig.			
X ₂₂	Vertrauenswürdigkeit ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig.			
X ₂₃	Verantwortung ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig.			

Tabelle 5-10: Operationalisierung des Konstruktes "Wichtigkeit einer positiven Reputation".¹¹⁹³

- Grad der Markendifferenzierung des Unternehmens

In der Literatur zum Markenmanagement stellt das Konstrukt der Markendifferenzierung eine wichtige Kenngröße dar, da sich Unternehmen über Marken erfolgreich von der Konkurrenz abheben können.¹¹⁹⁴ Im Rahmen seiner empirischen Untersuchung konnte CHAUDHURI das Konstrukt der *brand uniqueness* mittels drei reflektiven Indikatoren messen.¹¹⁹⁵ WIESEKE greift dieses Messkonzept für die Operationalisierung der Markendifferenzierung auf und formuliert ebenso drei reflektive Indikatoren.¹¹⁹⁶ Tabelle 5-11 stellt das Messmodell, das auch für die vorliegende Arbeit verwendet wurde, zusammenfassend dar.

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
X ₂₄	Unsere Unternehmensmarke hebt sich deutlich von anderen Marken mit ähnlichen Angeboten ab.	Reflektiv	trifft gar nicht zu (1) – trifft voll zu (5)	CHAUDHURI (2002); WIESEKE (2004)
X ₂₅	Unsere Unternehmensmarke hebt sich deutlich von anderen Marken ab, die ähnliche Zielgruppen ansprechen.			
X ₂₆	Im Vergleich zu anderen Marken ist unsere Unternehmensmarke einzigartig.			

Tabelle 5-11: Operationalisierung des Konstruktes „Grad der Markendifferenzierung des Unternehmens“.¹¹⁹⁷

- Wahrgenommener Einfluss von Stakeholdern

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung ist es von Interesse, welche Anspruchsgruppen einen Einfluss auf die Entscheidung von Einkaufsentscheidern für oder gegen sozial nachhaltige Lieferanten ausüben. HENRIQUES & SADORSKY messen den

¹¹⁹³ Quelle: Eigene Darstellung.

¹¹⁹⁴ Vgl. KOTLER u.a. (2010), S. 631.

¹¹⁹⁵ Vgl. CHAUDHURI (2002), S. 36.

¹¹⁹⁶ Vgl. WIESEKE (2002), S. 113.

¹¹⁹⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

durch Manager wahrgenommenen Einfluss verschiedener Anspruchsgruppen in Abhängigkeit vom Grad des *environmental commitment* der jeweiligen Manager mittels jeweils einer Frage (Single-Item Messung).¹¹⁹⁸ Analog zu dieser Messvariante geht DELMAS in ihrer Untersuchung vor. Sie untersucht den Einfluss von verschiedenen Stakeholdern auf das Unternehmen in Zusammenhang mit der Effektivität der Umweltnorm ISO 14001.¹¹⁹⁹ Auch für die vorliegende Untersuchung bietet es sich an, den jeweils wahrgenommenen Einfluss einzelner Anspruchsgruppen durch Single-Item Messungen zu erfassen. Beispielhaft für alle fünf Konstrukte findet sich die Messspezifikation des Einflusses von *Wettbewerbern* in Tabelle 5-12.

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
$X_{27} - X_{31}$	Wie stark empfinden Sie den Einfluss von <i>Wettbewerbern</i> auf Entscheidungen Ihres Unternehmens?	Single-Item Messung	sehr gering (1) — sehr hoch (5)	HENRIQUES & SADOWSKI (1999); DELMAS (2001)

Tabelle 5-12: Operationalisierung des Konstruktes „Wahrgenommener Einfluss von Stakeholder“.¹²⁰⁰

(b) Manifeste exogene Variablen

- Wertigkeit des Beschaffungsobjektes

Wie bei der Variablen „Wertigkeit“ bietet es sich an, die aus dem Bereich des Portfoliomanagement bekannten Literaturquellen heranzuziehen. KRALJIC spricht in Zusammenhang der vorliegenden Variablen von der Dimension „Importance of purchasing“, welche er über den Quotienten „cost of materials/total costs“ näher spezifiziert.¹²⁰¹ In ARNOLDS „Wertigkeits-Versorgungsrisiko-Matrix“ ergibt sich die Wertigkeit direkt aus dem Anteil des Volumens des Beschaffungsobjektes am Gesamtbeschaffungsvolumen einer Periode, wobei ersteres über das Produkt aus Menge und Stückpreis gemessen werden soll.¹²⁰² Im vorliegenden Fall soll die Konzeptualisierung der Variablen der inhaltlichen Definition von ARNOLD folgen. Allerdings ist an dieser Stelle folgendes Problem zu berücksichtigen: Manifeste Variablen sind zwar direkt messbar, dies bedeutet jedoch nicht, dass den Befragungspersonen die entsprechenden Daten zwangsläufig vorliegen. Zur Ermittlung des Wertanteils wäre eine

¹¹⁹⁸ Vgl. HENRIQUES & SADOWSKI (1999), S. 99.

¹¹⁹⁹ Vgl. DELMAS (2001), S. 350.

¹²⁰⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁰¹ Vgl. KRALJIC (1983), S. 111.

¹²⁰² Vgl. ARNOLD (1997), S. 90f.

ABC-Analyse notwendig. Diese zählt zwar zum *state-of-the-art* im Beschaffungsmanagement, kann jedoch nicht für die Befragung vorausgesetzt werden. Für die Erhebung wurde daher eine fünfstufige Skala eingesetzt, mittels der die Volumina im Vergleich zu den Volumina aller anderen Beschaffungsobjekte eingeschätzt werden müssen (vgl. Tabelle 5-13).

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
X ₅	Bitte beurteilen Sie das Kostenvolumen (Einstandspreis mal Menge; pro Quartal) des von Ihnen ausgewählten Beschaffungsobjektes im Vergleich zu den durchschnittlichen Kostenvolumen aller anderen Einkaufsobjekte Ihrer Geschäftseinheit.	Manifeste Variable: Single-Item Messung	deutlich unterdurchschnittlich (-2) - deutlich überdurchschnittlich (2)	---

Tabelle 5-13: Konzeptualisierung der manifesten Variablen „Wertigkeit des Beschaffungsobjektes“.¹²⁰³

- Lohnkostenanteil des Beschaffungsobjektes

Auch der Anteil der Lohnkosten an den Herstellungskosten eines Beschaffungsobjektes stellt einen objektiv beobachtbaren Sachverhalt dar. Dieses Messkonzept hat bspw. VON KNORRING im Rahmen einer empirischen Studie zur Lohnstruktur in der Bundesrepublik Deutschland in ähnlicher Weise erfolgreich eingesetzt.¹²⁰⁴ Die Konzeptualisierung der Variablen erfolgt daher über eine Single-Item Messung durch Erhebung des Prozentanteils der Lohnkosten an den Herstellungskosten des jeweiligen Beschaffungsobjektes. Von Bedeutung ist der Hinweis, dass es sich hierbei um metrisches Skalenniveau handelt (vgl. Tabelle 5-14).

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
X ₁₁	Bitte schätzen Sie den prozentualen Anteil der Lohnkosten an den gesamten Herstellungskosten des von Ihnen ausgewählten Beschaffungsobjektes	Manifeste Variable: Single-Item Messung	Prozentangabe (Skalierung: metrisch)	---

Tabelle 5-14: Konzeptualisierung der manifesten Variablen „Lohnkostenanteil des Beschaffungsobjektes“.¹²⁰⁵

¹²⁰³ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁰⁴ Vgl. KNORRING, V. (1978), S. 65.

¹²⁰⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

- Unternehmensgröße

Die Unternehmensgröße stellt eine manifeste Variable dar, die sich in sehr vielen empirischen Erhebungen wiederfindet.¹²⁰⁶ Am weitesten verbreitet ist die Messung dieser Variablen über die Anzahl der Mitarbeiter.¹²⁰⁷ Eine Alternative stellt die Messung der Unternehmensgröße über den Umsatz dar. TOBIES spezifiziert die Unternehmensgröße mittels beider Messgrößen.¹²⁰⁸ Wegen erheblicher Probleme hinsichtlich Multikollinearität warnt MELLEWIGT jedoch vor der gleichzeitigen Messung über Umsatz und Mitarbeiterzahl.¹²⁰⁹ Für die vorliegende Untersuchung bietet sich die Messung über die Anzahl der Mitarbeiter an, da diese Größe am ehesten von den Befragungspersonen angegeben werden kann. Aus Gründen der Vereinfachung für die Befragungsperson hat es sich bei der Abfrage der Mitarbeiteranzahl im Rahmen von empirischen Untersuchungen etabliert, nicht die absoluten Werte abzufragen, sondern Klassen zu bilden.¹²¹⁰ Für die vorliegende Untersuchung wurde eine Klassifizierung mittels fünf Klassen gewählt (vgl. Tabelle 5-15).

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
x_{12}	Anzahl der Mitarbeiter des Unternehmens	Manifeste Variable: Single-Item Messung	Fünf Klassen: „1-20“, „21-50“, „51-250“, „251-1000“, „über 1000“.	Z.B. ARORA & PETROVA (2010)

Tabelle 5-15: Operationalisierung der manifesten Variablen „Unternehmensgröße“.¹²¹¹

- Nähe zum Endkunden in der Supply Chain

Die Nähe zum Endkunden in der Supply Chain lässt sich objektiv über die Anzahl der Wertschöpfungsstufen vom eigenen Unternehmen bis zum Endkunden messen. Da Unternehmen in der Regel auf mehreren Supply Chains tätig sind, ist zu beachten, dass diese Kennziffer sich in der Befragung auf das Beschaffungsobjekt bezieht, welches von der Befragungsperson ausgewählt wurde. Die Skalierung erfolgt von einer Stufe (OEM – Wert 1) bis zum Wert 5, welcher für „fünf Stufen und mehr“ steht (vgl. Tabelle 5-16).

¹²⁰⁶ Vgl. z.B. ARORA & PETROVA (2010), S. 12.

¹²⁰⁷ Vgl. HESS u.a. (2004), S. 122.

¹²⁰⁸ Vgl. TOBIES (2009), S. 124. TOBIES bezeichnet diese Messspezifikation als reflektiv, obschon sie auch formativ interpretiert werden kann. Diese Feststellung steht im Einklang mit den Ausführungen von MELLEWIGT (2003, S. 264).

¹²⁰⁹ Vgl. MELLEWIGT (2003), S. 264.

¹²¹⁰ Vgl. z.B. LÜTTERS (2004), S. 206; FERRARI u.a. (2010), S. 340; vgl. in diesem Zusammenhang auch die Ausführungen von PAGELL & HALPERIN (1999), S. 68.

¹²¹¹ Quelle: Eigene Darstellung.

Notation	Items des Fragebogens	Messspezifikation	Skala	Quelle
x ₁₅	Anzahl der Wertschöpfungsstufen vom eigenen Unternehmen bis zum Endkunden	Manifeste Variable: Single-Item Messung	„Eine Stufe (OEM)“ - „mehr als fünf Stufen“.	---

Tabelle 5-16: Konzeptualisierung der manifesten Variablen „Nähe zum Endkunden in der Supply Chain“.¹²¹²

(c) Latente endogene Variable

Die einzige endogene Variable im aufgestellten Pfadmodell¹²¹³ ist die *Präferenz für nachhaltige Lieferanten*. Die Messung dieses latenten Konstrukts erfolgt nicht in direkter Weise mittels formativer oder reflektiver Indikatoren.¹²¹⁴ Vielmehr kommt hier die bereits angesprochene Verschränkung der beiden methodischen Ansätze der Conjoint Analyse und der Strukturgleichungsmodellierung zum tragen.¹²¹⁵ Die methodisch getrennte Erhebung von unabhängigen Variablen und abhängiger Variablen beugt dem sog. „Common-method-bias“ vor.¹²¹⁶ PODSAKOFF u.a. weisen explizit darauf hin, davon Gebrauch zu machen – sofern sich die Möglichkeit bietet – die unabhängigen und die abhängige Variable aus verschiedenen Erhebungsmethoden zu beziehen.¹²¹⁷

Die Idee ist also, die Ergebnisse der Conjoint Analyse für die Messung der latenten abhängigen Variablen heranzuziehen. Möglich wird dies durch das in Abschnitt 5.1.6 beschriebene Untersuchungsdesign: Die Bewertung der Lieferanten im Rahmen der Conjoint Analyse bezieht sich auf ein durch die Befragungspersonen selbst ausgewähltes, reales Beschaffungsobjekt. Somit lassen sich die aus der Conjoint Analyse ermittelten Präferenzen im Rahmen der Kausalanalyse mit den übrigen Messwerten der exogenen Variablen in Beziehung setzen.

Es muss nun also festgelegt werden, welche aus der Conjoint Analyse abgeleiteten Ergebniswerte als Messwerte für die latente endogene Variable herangezogen werden können. Bei der Conjoint Analyse werden Teilnutzenwerte für alle Eigenschafts-

¹²¹² Quelle: Eigene Darstellung.

¹²¹³ Vgl. Abschnitt 5.2.3.1

¹²¹⁴ Eine solche Vorgehensweise ist aus den in Abschnitt 5.1 vorgebrachten Gründen als problematisch anzusehen (Stichwort: sozial erwünschtes Antwortverhalten; *Political Correctness* usw.).

¹²¹⁵ Dieser methodische Ansatz wurde bspw. auch schon von TOBIES (2009) verfolgt und muss somit als grundsätzlich zulässig beurteilt werden.

¹²¹⁶ Vgl. HOMBURG & KLARMANN (2006), S. 733. Der „Common-method-bias“ liegt vor, wenn Korrelationsmuster durch kognitive Vorgänge bei der Befragungsperson verzerrt werden, bspw. aus Konsistenzbestrebungen heraus.

¹²¹⁷ PODSAKOFF u.a. (2003), S. 897.

ausprägungen geschätzt. BACKHAUS u.a. weisen in diesem Zusammenhang allerdings darauf hin, dass „sich aus der absoluten Höhe der Teilnutzenwerte“ lediglich „auf die Bedeutsamkeit einer Eigenschaftsausprägung für den Gesamtnutzenwert eines Stimulus schließen lässt“.¹²¹⁸ Haben Ausprägungen derselben Eigenschaft identisch hohe Teilnutzenwerte, dann bewirkt eine Variation der Ausprägungen keine Änderung der Höhe des Gesamtnutzenwertes. Die absolute Höhe der Teilnutzenwerte für die Eigenschaftsausprägung "proaktiver Lieferant" ist daher nicht für die vorliegenden Zwecke nutzbar.

Zur Feststellung der Bedeutung einer Eigenschaft zur Präferenzveränderung empfehlen die Autoren, die Spannweite, also die Differenz zwischen höchstem und niedrigstem Teilnutzenwert einer Ausprägung, heranzuziehen.¹²¹⁹ Setzt man die Höhe der Spannweite einer Eigenschaft dann in Relation zur Summe aller Spannweiten über alle Eigenschaften, so lässt sich die relative Wichtigkeit einer Eigenschaft für die Präferenzveränderung im Vergleich zu allen anderen Eigenschaften bestimmen.¹²²⁰ Bei der Berechnung der Wichtigkeiten über die Spannweiten gehen allerdings Informationen verloren, die sich auf die *Richtung* der Präferenz beziehen. Die Spannweite misst lediglich die Differenz zwischen höchstem und niedrigstem Wert, berücksichtigt aber nicht, welche Merkmalsausprägung den höheren und welche den niedrigeren Wert innehat. Die Spannweite gibt also nur den *Betrag* der Präferenzveränderung an. Sie sagt aber nichts darüber aus, ob die Präferenz steigt, wenn ein nachhaltiger gegenüber einem weniger nachhaltigen Lieferanten zu bewerten ist, oder *vice versa*. Analog hierzu sagt die über die Spannweiten berechnete Wichtigkeit nur aus, ob die Eigenschaft Nachhaltigkeit *an sich* wichtig für die Präferenzveränderung ist. Es lässt sich anhand der relativen Wichtigkeiten allerdings nicht feststellen, ob es wichtig ist, dass der Lieferant nachhaltig ist, oder ob es wichtig ist, dass der Lieferant eben gerade *nicht* nachhaltig ist. Für die Interpretation der Befunde der Conjoint Analyse stellen Spannweiten bzw. relative Wichtigkeiten einer Eigenschaft interessante Daten dar. Für das gesuchte Messkonzept sind diese Werte allerdings unbrauchbar.

Um das vorliegende Problem zu lösen, bietet sich eine Vergegenwärtigung des Begriffsverständnisses des Präferenzbegriffs gemäß Abschnitt 5.1 an: *Präferenz* stellt

¹²¹⁸ BACKHAUS u.a. (2011), S. 477.

¹²¹⁹ Vgl. BACKHAUS u.a. (2011), S. 477.

¹²²⁰ Vgl. ebenda.

eine relative Kenngröße dar, die nicht für sich alleine, sondern nur durch den Vergleich von (mindestens) zwei Objekten dargestellt werden kann. In unserem Anwendungsbeispiel kann die Präferenz für nachhaltige Lieferanten also nicht für sich alleine, sondern lediglich als *Präferenz für nachhaltige Lieferanten gegenüber weniger bzw. nicht nachhaltigen Lieferanten* interpretiert werden. Dieser Wert lässt sich mit den Befunden der Conjoint Analyse darstellen, indem von den Teilnutzen für nachhaltige Lieferanten die Teilnutzen weniger bzw. nicht nachhaltiger Lieferanten subtrahiert werden. Im Gegensatz zur Spannweite hat dies zur Folge, dass sich die Werte hinsichtlich der *Richtung der Präferenz* interpretieren lassen. Weisen weniger nachhaltige bzw. nicht-nachhaltige Lieferanten einen höheren Teilnutzen auf als nachhaltige Lieferanten, so wird dies durch einen negativen Messwert wiedergegeben. Ist die Höhe der verglichenen Teilnutzen identisch, so gibt ein Messwert von null wieder, dass zwischen den Objekten Indifferenz besteht usw.

Die in Abschnitt 4 entwickelten Untersuchungshypothesen thematisieren mögliche Ursachen, weshalb Unternehmen bei ihren Lieferantenauswahlentscheidungen mehr auf Nachhaltigkeit achten als dies gesetzlich erforderlich ist (vgl. die Ausführungen in Abschnitt 4.1). Führt man sich dieses inhaltliche Begriffsverständnis des Konstruktes vor Augen, so muss im vorliegenden Fall die Differenz zwischen den Teilnutzen proaktiv-nachhaltiger und defensiv-nachhaltiger Lieferanten herangezogen werden. Diese Differenz gibt an, wie stark Einkaufsentscheider proaktiv-nachhaltige Lieferanten defensiv-nachhaltigen Lieferanten vorziehen. Ist die Differenz negativ, so ist die Präferenz in entgegengesetzter Richtung zu interpretieren.

Der Teilnutzen der Eigenschaftsausprägung *reaktiv* stellt eine wichtige Größe bei der Interpretation der Nutzenverläufe dar, soll für die Ursachenanalyse aber nicht berücksichtigt werden. Dies ist zulässig, weil die Höhe dieses Teilnutzenwertes für die herangezogenen Differenzwerte der Teilnutzen proaktiv und defensiv *völlig unerheblich* ist: Durch eine Variation der Teilnutzen der Ausprägung *reaktiv* werden zwar die Teilnutzen der Ausprägungen defensiv und proaktiv in ihrer *absoluten* Höhe beeinflusst, die Teilnutzen*differenz* dieser beiden Ausprägungen bleibt hierdurch aber unberührt.

Im Übrigen muss eine Normierung der Teilnutzenwerte – wie zur Vergleichbarkeit der Daten auf Individualebene oftmals gefordert – im vorliegenden Fall nicht erfolgen. Dies wird durch das gewählte Ratingverfahren und die hiermit verbundene metrische

Skalierung bereits sichergestellt. Tabelle 5-27 stellt die Messweise der latenten endogenen Variablen nochmals im Überblick dar.

Notation	Operationalisierung	Messspezifikation	Skala	Quelle
y_1	Operationalisierung mittels Conjoint Analyse: Differenz der Teilnutzenwerte der Merkmalsausprägung „proaktive Nachhaltigkeit“ sowie „defensive Nachhaltigkeit“ als Indikator für die Präferenzveränderung gegenüber Lieferanten, die das Mindestmaß erfüllen und denen, die dieses Mindestmaß übertreffen.	Single-Item Messung	Metrisch	---

Tabelle 5-17: Operationalisierung des Konstruktes „Präferenz für nachhaltige Lieferanten“.¹²²¹

5.2.4 Zwischenfazit: Vollständiges Strukturgleichungsmodell im Überblick

Als Zwischenfazit von Abschnitt 5.2 findet sich in Abbildung 5-8 das vollständige Strukturgleichungsmodell im Überblick. Somit sind die mit dem fünften Abschnitt verbundenen Aufgaben erfolgreich abgehandelt. Aus forschungsprogrammatischer Sicht kann auf dieser Basis die empirische Datenerhebung erfolgen. Dieser Aufgabe widmet sich Abschnitt 6.

¹²²¹ Quelle: Eigene Darstellung.

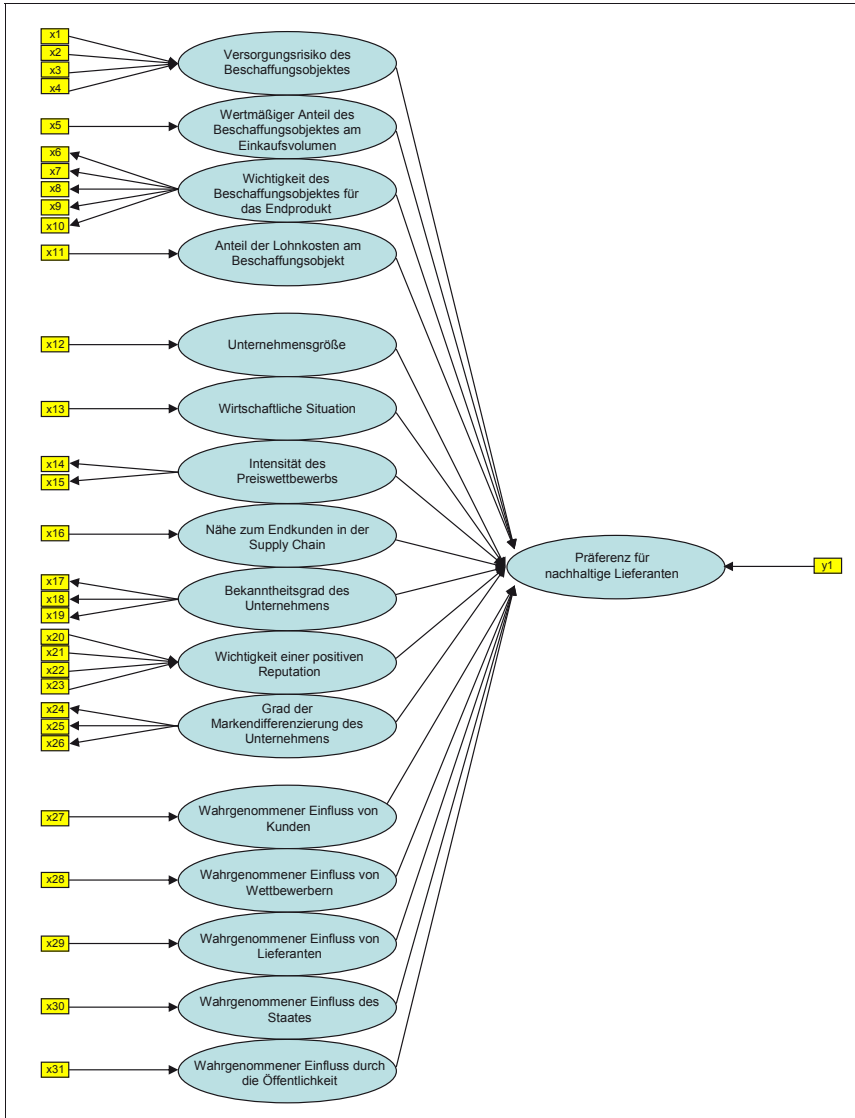


Abbildung 5-8: Vollständiges Strukturgleichungsmodell.¹²²²

¹²²² Quelle: Eigene Darstellung.

6 Datengewinnung, Befunde und Interpretation

Damit die in Abschnitt 4 aufgestellten Hypothesen überprüft werden können, müssen mittels des in Abschnitt 5 entwickelten Untersuchungsdesigns empirische Daten erhoben werden. Bevor dies allerdings geschehen kann, ist zum einen zu klären, welche Erhebungseinheiten, also z. B. welche Personenkreise, ausgewählt werden sollen. Zum anderen müssen die im Untersuchungsdesign festgelegten Fragen in ein Erhebungsverfahren, im vorliegenden Fall in einen Online-Fragebogen, überführt werden. Beide Teilbereiche der Datengewinnung sind von zentraler Wichtigkeit für die Qualität der Daten und die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse.

Im ersten Teilabschnitt des vorliegenden Kapitels sollen daher zunächst die marktforschungstheoretischen Grundlagen geklärt werden. Außerdem soll erläutert werden, auf welche Weise die Daten im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gewonnen wurden (Abschnitt 6.1). Anschließend werden die Ergebnisse der Untersuchung präsentiert. Auf die Gütebeurteilung der Conjoint Analyse folgt die Darstellung der ermittelten Teilnutzenwerte aller Merkmalsausprägungen sowie die Berechnung der relativen Wichtigkeiten der Merkmale für die Präferenzveränderung. Bei der Kausalanalyse sollen – in Anlehnung an die Ausführungen aus Abschnitt 5.2.2.5 – zunächst die Messmodelle einer Gütebeurteilung unterzogen werden. Im Anschluss kann die Güte des Strukturmodells beurteilt werden – womit schließlich auch die Prüfung der Hypothesen verbunden ist (Abschnitte 6.2 und 6.3).

Den Abschluß von Abschnitt 6 bildet die Interpretation der Befunde (Abschnitt 6.4). Hier wird die gesamte Vorgehensweise außerdem einer kritischen Würdigung unterzogen.

6.1 Datengewinnung

6.1.1 Methodische Grundlagen der Datengewinnung

6.1.1.1 Statistische Grundüberlegungen zur Stichprobenauswahl

Quantitative empirische Untersuchungen haben zum Ziel, Aussagen über eine bestimmte Menge von Personen oder Sachverhalten zu machen.¹²²³ Ist diese Menge

¹²²³ Vgl. SCHNELL u.a. (2008), S. 265.

vergleichsweise gering, so bietet es sich an, alle Einheiten in die Erhebung einzubeziehen – man spricht hier von einer so genannten Vollerhebung. In den meisten Fällen ist die Menge aller in Frage kommender Objekte allerdings zu umfangreich, so dass sich aus zeitlichen oder finanziellen Überlegungen heraus eine Vollerhebung verbietet.¹²²⁴ In der Regel wird also die Erhebung auf einen Teil der eigentlichen Zielgruppe eingegrenzt.¹²²⁵ Bei einer Teilerhebung wird nur eine Teilmenge – die so genannte Stichprobe – aus der Gesamtheit aller Objekte – der so genannten Grundgesamtheit – untersucht.¹²²⁶ Oftmals bietet es sich an, eine Erhebungsgesamtheit zu definieren, welche zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe geschaltet ist. Hierunter versteht man eine Abbildung bzw. Zusammenstellung der Grundgesamtheit, z.B. ein Adressverzeichnis, aus welcher die Stichprobe ausgewählt wird.¹²²⁷ Nur wenn die Stichprobe so ausgewählt wurde, dass sie repräsentativ für die Grundgesamtheit steht, können die Ergebnisse der untersuchten Teilmenge anschließend auf die Grundgesamtheit generalisiert werden.¹²²⁸ Repräsentativität ist gegeben, wenn die Verteilungsstruktur der Stichprobe der der Grundgesamtheit entspricht, wenn die Stichprobe also "ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild der Gesamtheit darstellt".¹²²⁹ Sofern eine Erhebungsgesamtheit definiert wurde, sollte diese natürlich stark mit der Grundgesamtheit übereinstimmen, damit die Repräsentativität zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe nicht in Frage gestellt werden kann.¹²³⁰ Ist keine Strukturgleichheit zwischen untersuchter Stichprobe und Grundgesamtheit gegeben, sind Verzerrungseffekte nicht auszuschließen. Mit den Ergebnissen können dann lediglich Aussagen über die untersuchte Teilmenge, nicht aber über den gesamten Objektbereich getroffen werden. Das Ziel von quantitativen Erhebungen ist "die Gewinnung von repräsentativen Aussagen über quantitative Merkmalsverteilungen in der interessierenden Grundgesamtheit".¹²³¹ Die Aussagekraft der Ergebnisse quantitativer Untersuchungen wird also maßgeblich durch die untersuchte Stichprobe beeinflusst.

¹²²⁴ Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI & HOFFMANN (2011), S. 131.

¹²²⁵ Vgl. HAUPTMANN & LANDER (2003), S. 29.

¹²²⁶ Vgl. SCHNELL u.a. (2008), S. 267.

¹²²⁷ Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI & HOFFMANN (2011), S. 134.

¹²²⁸ Vgl. KUß & EISEND (2010), S. 58.

¹²²⁹ BEREKOVEN u.a. (2009), S. 45.

¹²³⁰ Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI & HOFFMANN (2011), S. 134.

¹²³¹ Vgl. ZERR (2003), S. 9.

Zur Auswahl einer Stichprobe lassen sich "Verfahren der Zufallsauswahl" sowie "nicht-zufallsorientierte Verfahren" heranziehen. Einen Grobüberblick über die verschiedenen Verfahren bietet Abbildung 6-1.

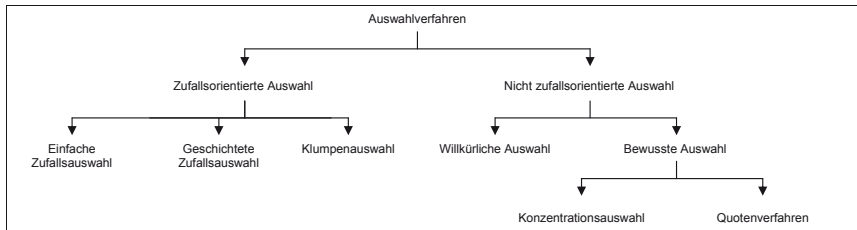


Abbildung 6-1: Verfahren zur Auswahl von Stichproben.¹²³²

Bei der *einfachen Zufallsauswahl* kann jedes Element der Grundgesamtheit mit derselben Wahrscheinlichkeit in die Stichprobe gelangen. Für die Umsetzung des Verfahrens kann das so genannte Urnenmodell oder ein Zufallszahlengenerator verwendet werden. Die *geschichtete Zufallsauswahl* teilt die Grundgesamtheit zunächst in Teilgesamtheiten, aus denen anschließend getrennt Stichprobenelemente zufällig gezogen werden.¹²³³ Die *Klumpenauswahl* kann zum Einsatz kommen, wenn die Grundgesamtheit in natürliche Cluster (Klumpen) unterteilt ist. Es werden dann zunächst einzelne Klumpen zufällig gezogen, deren Elemente im Anschluss vollständig in die Erhebung eingehen.¹²³⁴ Die *willkürliche Auswahl* ist eine leider weit verbreitete Methode, bei der die Untersuchungselemente unkontrolliert in die Stichprobe gelangen. Für wissenschaftliche Zwecke ist dieses Verfahren wertlos. Weder ist die Grundgesamtheit hier sinnvoll definiert, noch lassen sich Auswahlwahrscheinlichkeiten abschätzen.¹²³⁵ *Bewusste Auswahlverfahren* schließlich können nach dem Konzentrationsprinzip erfolgen, bei dem diejenigen Elemente ausgewählt werden, bei denen ein bestimmtes, interessierendes Merkmal besonders stark ausgeprägt ist. Beim *Quotenverfahren* hingegen wird im Vorhinein festgelegt, wie groß der Anteil von Erhebungsobjekten mit einem bestimmten Merkmal an der Gesamterhebung sein muss. Hierdurch treten Merkmale in der Stichprobe zwar in derselben Häufigkeit wie in der Grundgesamtheit auf, allerdings unterliegt es hier letztlich der Willkür des Interviewers, wer tatsächlich befragt wird. Bewusste sowie willkürliche Auswahlver-

¹²³² Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an WEIS & STEINMETZ (2005), S. 80.

¹²³³ Vgl. KUß & EISEND (2010), S. 67.

¹²³⁴ Vgl. WEISE (2008), S. 167.

¹²³⁵ Vgl. SCHNELL u.a. (2008), S. 297f.

fahren machen im Gegensatz zur Zufallsauswahl die Anwendung der Inferenzstatistik unmöglich.¹²³⁶

In der Literatur besteht keinerlei Zweifel darüber, dass einzig und allein das Ziehen einer Zufallsstichprobe gewährleistet, dass Merkmale bzw. Merkmalskombinationen innerhalb der Stichprobe entsprechend ihrer relativen Häufigkeiten und mit einem kalkulierbaren Messfehler in der Grundgesamtheit vorkommen.¹²³⁷ Es verwundert daher nicht, dass Zufallsstichproben in der akademisch verfassten Sozialforschung, insbesondere bei Bevölkerungsumfragen, die Regel darstellen.¹²³⁸ Um beurteilen zu können, ob der Auswahlmechanismus der Stichprobe einer Zufallsauswahl folgt, muss vorab die Grundgesamtheit festgelegt und der Ziehungsprozess sowie eventuelle Ausfälle bzw. Rücklaufquoten dokumentiert sein.¹²³⁹

6.1.1.2 Repräsentativität von Primärerhebungen im Internet

In den vergangenen zehn bis zwölf Jahren hat das Medium Internet einen rasanten Boom durchlebt, der auch vor der Marktforschung nicht halt gemacht hat. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand: Neben neuen technischen Möglichkeiten, die sich durch ein elektronisches bzw. digitalisiertes Erhebungsinstrument offenbaren, besteht die Versuchung, mit vergleichsweise geringem Aufwand und überschaubaren Erhebungskosten hohe Fallzahlen zu erreichen.¹²⁴⁰ Bei Online-Befragungen wird – im Gegensatz zur persönlich-mündlichen, schriftlichen oder telefonischen Befragung – ein Fragebogen entweder per E-Mail verschickt, beantwortet und anschließend per E-Mail zurückgesendet (sog. "E-Mail-Survey") oder ein auf einem Server gespeicherter Fragebogen über das Internet abgerufen und ausgefüllt (sog. "Web-Survey").¹²⁴¹

Allerdings bleibt das methodisch-statistische Regelwerk hierbei oftmals auf der Strecke. "Als Primärforschungsinstrument steht das Internet im Kreuzfeuer der Diskussion von Befürwortern und Gegnern", schreibt ZERR.¹²⁴² Bei dieser Diskussion interessiert vor allen Dingen, ob Ergebnisse aus internetbasierten Erhebungen äquivalent

¹²³⁶ Vgl. SCHNELL u.a. (2008), S. 300-303.

¹²³⁷ Vgl. HAUPTMANN & LANDER (2003), S. 30.

¹²³⁸ Vgl. BANDILLA (1999), S. 10.

¹²³⁹ Vgl. SCHNELL u.a. (2008), S. 305.

¹²⁴⁰ Vgl. BANDILLA (1999), S. 9.

¹²⁴¹ Vgl. KUß & EISEND (2010) S. 114.

¹²⁴² ZERR (2003), S. 9.

zu den traditionellen Datenerhebungsverfahren (z.B. Papier-Bleistift-Befragungen) sind.¹²⁴³ Entscheidend für eine Beurteilung der Datenqualität ist – wie oben dargelegt – die Frage, ob die Stichprobe mittels einer Zufallsauswahl aus einer definierbaren Grundgesamtheit gezogen wurde.¹²⁴⁴ Dies ist selbstverständlich auch für Befragungen im Internet maßgeblich.

Für *Bevölkerungsumfragen* im *World Wide Web* scheitert dies bislang an der technischen Kontaktvoraussetzung,¹²⁴⁵ dem unterschiedlichen Nutzungsverhalten¹²⁴⁶ sowie der damit verbundenen undefinierten Grundgesamtheit.¹²⁴⁷ Da kein valides Verzeichnis aller E-Mail-Adressen existiert, sind repräsentative Bevölkerungsumfragen über das Internet derzeit nicht vertretbar.¹²⁴⁸ Bei Befragungen, die für jedermann frei über eine Webseite erreichbar sind, stellt sich das Problem der selbstselektiven Auswahl. Letztlich handelt es sich hierbei nicht um eine gezielte Ansprache, da jeder Nutzer selbst entscheidet, ob er zur Zielgruppe gehört oder nicht.¹²⁴⁹ Das Internet ist für Erhebungen jedoch nicht weniger geeignet als z.B. postalische schriftliche Erhebungen, sofern folgende Voraussetzungen erfüllt sind:

- die Zielgruppe ist (fast) vollständig online erreichbar,
- die entsprechenden Adressdaten liegen vor,
- die Grundgesamtheit ist definierbar,
- die aus der Grundgesamtheit gezogene Stichprobe wird gezielt angesprochen,
- das Erhebungsinstrument (z.B. der Fragebogen) ist nicht frei im World Wide Web zugänglich.¹²⁵⁰

¹²⁴³ Vgl. BATINIC (2003), S. 144.

¹²⁴⁴ Vgl. SCHNELL u.a. (2008), S. 377; HAUPTMANN & LANDER (2003), S. 31.

¹²⁴⁵ Im Jahr 2008 zählten 76% der Deutschen zur Internet-Nutzerschaft. Auch wenn dieser Anteil stetig ansteigt, ist von einer Strukturgleichheit zwischen Internet-Nutzerschaft und Gesamtbevölkerung nicht zu sprechen (vgl. KUß & EISEND, 2010, S. 122).

¹²⁴⁶ Die Nutzungsintensität hat bspw. einen Einfluss darauf, ob Nutzer Umfragen im Internet finden und wie schnell Nutzer über das Internet kontaktierbar sind. In diesem Zusammenhang ist bei "World Wide Web"-Erhebungen stets mit einer Verzerrung in Richtung von Vielnutzern zu rechnen (vgl. BANDILLA, 1999, S. 12).

¹²⁴⁷ Vgl. HAUPTMANN & LANDER (2003), S. 33.

¹²⁴⁸ Vgl. BEREKOVEN u.a. (2009), S. 108.

¹²⁴⁹ Vgl. HAUPTMANN & LANDER (2003), S. 33.

¹²⁵⁰ Vgl. ZERR (2003), S. 14; KUß & EISEND (2010) S. 122; HAUPTMANN & LANDER (2003), S. 38.

HAUPTMANNs nennt als Paradebeispiel die Mitarbeiter einer Firma.¹²⁵¹ Für die empirische Erhebung der vorliegenden Arbeit stellt dies eine wichtige Erkenntnis dar.

6.1.1.3 Determinanten einer erfolgreichen Internet-Befragung

Ist eine repräsentative Stichprobe identifiziert, spielen die Teilnahmebereitschaft der Befragungspersonen sowie gestalterische, handwerkliche und programmierungstechnische Aspekte der Erhebungsform eine entscheidende Rolle für den Untersuchungserfolg im Internet. In der Regel erfolgt eine Interneterhebung über einen Online-Fragebogen. Deshalb soll hierauf der weitere Fokus liegen.

VOGT vergleicht die Teilnahmequoten bei verschiedenen Erhebungsverfahren und stellt fest, dass E-Mail-Kommunikation zwar nicht zu schlechterer Datenqualität führt, allerdings flüchtiger und weniger verbindlich einzustufen ist.¹²⁵² Zu diesem Ergebnis kommt auch BATINIC, der der WWW-Befragung im Vergleich zur traditionellen Papier-Bleistift-Methode vergleichbar hohe Reliabilität und Validität attestiert, allerdings große Unterschiede bei der Rücklaufquote zu Ungunsten der Interneterhebung ausmacht.¹²⁵³ SCHNELL u.a. weisen in diesem Zusammenhang auf die fast immer untragbaren Nonresponse-Raten bei Internetbefragungen mit E-Mail-Teilnahmeaufforderung hin.¹²⁵⁴

Die Teilnahme an einer Internetbefragung kann als mehrstufiger Selektionsprozess interpretiert werden. Zunächst ist (a) die Kenntnisnahme der ausgewählten Zielperson entscheidend. Erfolgt die Kontaktaufnahme gezielt per Email, muss diese auch empfangen und gelesen worden sein. Im nächsten Schritt muss (b) die Zielperson fähig und gewillt sein, die Startseite des Fragebogens aufzurufen. Anschließend ist (c) das Befragungsprogramm zu beginnen und (d) vollständig zu durchlaufen, ohne dass Fragen übersprungen werden.¹²⁵⁵

Bei der Kontaktaufnahme besteht die berechtigte Gefahr, dass nicht die gewollte sondern eine andere Person den Fragebogen aufruft und/oder teilnimmt.¹²⁵⁶ Tech-

¹²⁵¹ Vgl. HAUPTMANNs (1999), S. 28.

¹²⁵² Vgl. VOGT (1999), S. 130.

¹²⁵³ Vgl. BATINIC (2003), S. 158.

¹²⁵⁴ Vgl. SCHNELL u.a. (2008), S. 381.

¹²⁵⁵ Vgl. BOSNJAK (2003), S. 57.

¹²⁵⁶ Vgl. ZERR (2003), S. 10; KUIS & EISEND (2010, S. 116) bezeichnen dies als *Identitätsproblem*.

nisch ist darüber hinaus die Möglichkeit des Mehrfachausfüllens auszuschließen,¹²⁵⁷ was z. B. über einen Freischaltcode realisiert werden kann, der nach einmaligem Ausfüllen entwertet wird.

BOSNJAK & BATINIC konnten ermitteln, dass "Informationen über den Zugang zur Mailadresse", eine "Rückmeldung über das Gesamtergebnis", "Informationen über den Untersuchungsgegenstand", die "vollständige Anonymität" sowie ein "persönlicher Appell des Forschers" besonders relevante Vorab-Informationen für die Teilnahmebereitschaft darstellen.¹²⁵⁸ KNAPP & HEIDINGSFELDER weisen jedoch auf ein typisches Abbrecherverhalten bei Web-Befragungen hin, da rund die Hälfte der Teilnehmer, die den Fragebogen aufrufen, bereits bei der ersten Seite bzw. ersten Frage aussteigt.¹²⁵⁹

Wird der Fragebogen aufgerufen, dann spielt der zeitliche Bearbeitungsumfang eine entscheidende Rolle für die Teilnahme bis zum Ende. Einerseits steigt die Abbruchquote mit der Länge des Fragebogens,¹²⁶⁰ andererseits wird der Untersuchungsgegenstand bei sehr kurzen Befragungen als weniger bedeutsam empfunden. Bei einer Befragung zum freiwilligen Zeitaufwand für eine wissenschaftliche Erhebung ergaben sich *elf bis fünfzehn Minuten* als optimaler Zeithorizont.¹²⁶¹ Neben dem Gesamtumfang ist auch die Transparenz des Befragungsfortschritts – z.B. in Form eines Balkendiagramms auf jeder Seite – sicherzustellen.¹²⁶²

Gestalterischen Eigenschaften einer Web-Befragung kommt eine relativ große Bedeutung für die Datenqualität und die Teilnahme bis zum Ende des Fragebogens zu. In der Literatur sind hierzu entsprechende Kataloge vorgeschlagen worden.¹²⁶³ Sie reichen von der Unterbindung des Zurückblätterns, der Randomisierung der Itembatterien über die Fragenformulierung und das Fragenlayout bis zur Eingabehardware. Für eine detaillierte Darstellung sei auf die entsprechenden Quellen verwiesen. Le-

¹²⁵⁷ Vgl. SCHNELL u.a. (2008), S. 385; ZERR (2003), S. 11; HAUPTMANN (1999), S. 27.

¹²⁵⁸ Vgl. BOSNJAK & BATINIC (1999), S. 146ff. Die Reihenfolge der Nennung gibt auch den in der Untersuchung ermittelten Rangplatz der Wichtigkeit der Information wider.

¹²⁵⁹ Vgl. KNAPP & HEIDINGSFELDER (2001), S. 221ff.

¹²⁶⁰ Vgl. GRÄF (1999), S. 161.

¹²⁶¹ Vgl. BOSNJAK & BATINIC (1999), S. 150.

¹²⁶² Vgl. GRÄF (1999), S. 170; SCHNELL u.a. (2008), S. 384.

¹²⁶³ Vgl. bspw. GRÄF (1999), S. 159-173; BOSNJAK (2003), S. 61f.; SCHNELL u.a. (2008), S. 383ff.

diglich die Bedeutung von Pretests soll hier explizit betont werden, da sich Umfragen hierdurch in vielerlei Hinsicht verbessern lassen.¹²⁶⁴

Es ist der Onlineforschung abschließend zu Gute zu halten, dass sich durch die rasante Weiterentwicklung des Internets viele vorherigen Schwierigkeiten mittlerweile erübrigt haben. So wurden Telefonkosten oder Gebühren für den Internet-Provider vor einigen Jahren noch als restriktive Faktoren für die Anwendung von Internet-Erhebungen genannt.¹²⁶⁵ Diese Einwände sind in Zeiten von Internet-*Flatrates* allerdings unerheblich. Auch verlangt die Realisierung "elektronischer Fragebögen" mittlerweile kein spezielles technisches Know-How mehr,¹²⁶⁶ da entsprechende Softwarelösungen deutlich an Benutzerfreundlichkeit gewinnen konnten.

6.1.2 Datengewinnung in der vorliegenden Untersuchung

6.1.2.1 Festlegung von Grundgesamtheit und Stichprobe

Der Anspruch der vorliegenden Untersuchung ist es, allgemeingültige Aussagen über das Entscheidungsverhalten von Einkäufern hinsichtlich nachhaltiger Lieferanten zu tätigen. Das gewählte Untersuchungsdesign impliziert die Befragung der Präferenzen sowie der Ursachen direkt bei Beschaffungsentscheidern. Der konzeptionelle Ansatz der vorliegenden Untersuchung ist es, möglichst heterogene Unternehmen in das Sample mit aufzunehmen. Unternehmensbezogene Faktoren, beispielsweise die Unternehmensgröße oder die Branchenzugehörigkeit, stellen gemäß Abschnitt 4 mögliche Ursachen für Präferenzunterschiede dar. Da diese Einflussfaktoren nicht konstant gehalten werden dürfen, wurde die Grundgesamtheit nicht auf eine Unternehmensgruppe, z.B. kleine und mittelständische Unternehmen, beschränkt. Die Erhebung soll aber auf den deutschen Wirtschaftsraum beschränkt sein. Die Grundgesamtheit stellen daher Einkäufer aus deutschen Unternehmen dar. Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Querschnittsstudie, welche eine Momentaufnahme darstellt. FANTAPIÉ ALTOBELLI & HOFFMANN betonen, dass für die Abgrenzung einer Grundgesamtheit auch der Befragungszeitraum festzulegen ist:¹²⁶⁷ Im vorliegenden Fall sind dies Mai bis Juli 2011.

¹²⁶⁴ Vgl. HOMBURG & KROHMER (2008), S. 46f.; vgl. auch GRÄF (1999), S. 176.

¹²⁶⁵ Vgl. HAUPTMANN (1999), S. 23.

¹²⁶⁶ Vgl. KUß & EISEND (2010) S. 123.

¹²⁶⁷ Vgl. FANTAPIÉ ALTOBELLI & HOFFMANN (2010), S. 134.

Als Erhebungsgesamtheit wurde eine am Lehrstuhl für ABWL, Investitionsgütermarketing und Beschaffungsmanagement vorgehaltene Adressliste mit insgesamt knapp 3000 Unternehmen aus dem gesamten Bundesgebiet herangezogen, welche auf Basis der *Hoppenstedt Firmendatenbank* generiert wurde.¹²⁶⁸ Es ist davon auszugehen, dass zwischen Grundgesamtheit und Erhebungsgesamtheit größtenteils strukturelle Übereinstimmung besteht. Im Rahmen einer Internetrecherche wurden, ähnlich wie bei der von DILLMANN vorgeschlagenen Screening-Studie, die entsprechenden E-Mail-Adressen der Unternehmen beschafft.¹²⁶⁹ Schließlich wurden aus der Erhebungsgesamtheit 900 Unternehmen mittels einer einfachen Zufallsauswahl auf Basis der Software *Microsoft Excel* ausgewählt. Diese Unternehmen stellen die Stichprobe der Untersuchung dar.

6.1.2.2 Entwicklung des Erhebungsinstrumentes: Web-Fragebogen

Da die gezogene Stichprobe keine Einschränkungen hinsichtlich der Repräsentativität vermuten lässt, fiel die Entscheidung auf ein elektronisches, internetbasiertes Erhebungsinstrument. Die Kontaktaufnahme mit den Stichprobenelementen konnte also über die E-Mail-Adresse erfolgen. Der eigentliche Fragebogen wurde auf einem Server hinterlegt, welcher über einen Webseitenlink durch die Befragungspersonen digital aufgerufen werden konnte.

Erstellt wurde der Fragebogen auf Basis des für wissenschaftliche Zwecke kostenlosen Online-Dienstes *www.soscsurvey.de*.¹²⁷⁰ Mit Hilfe dieses leistungsstarken und benutzerfreundlichen HTML-Tools ließen sich alle in Abschnitt 6.1.1 formulierten Anforderungen an Web-Befragungen bequem umsetzen. Auch die Vorteile, die Web-Befragungen gegenüber Papier-Bleistift-Befragungen aufweisen, konnten ausgenutzt werden: die Reihenfolge von Items innerhalb einer Frage wurde randomisiert, um positionsbedingte Verzerrungseffekte in statistische Zufallsfehler zu verwandeln.¹²⁷¹ Außerdem wurde das Zurückblättern technisch unterbunden. Die vertikale Fragereihenfolge konnte aus didaktischen Gründen nicht randomisiert werden: Das Untersu-

¹²⁶⁸ Die Hoppenstedt Firmendatenbank umfasst mehr als 300.000 Unternehmensprofile (Stand: Juni 2011).

¹²⁶⁹ Vgl. DILLMANN (2000). In vielen Fällen konnten die entsprechenden Ansprechpartner bzw. Abteilungen über die Unternehmenswebseite identifiziert werden. In den Fällen, in denen dies nicht möglich war, wurde die allgemeine E-Mail-Adresse des Unternehmens herangezogen und im Anschreiben die explizite Bitte zur Weiterleitung der E-Mail an die Einkaufsabteilung formuliert. Dieses Vorgehen gehört im Übrigen auch bei postalisch versendeten Fragebögen zum State-of-the-Art.

¹²⁷⁰ Der gesamte Online-Fragebogen ist im Anhang dokumentiert.

¹²⁷¹ Vgl. VOGT (1999), S. 141.

chungsdesign machte es erforderlich, diejenigen Fragen, die sich auf das Beschaffungsobjekt beziehen, unmittelbar vor die Conjoint Befragung zu stellen. Die Fragen zum Unternehmen und zur Unternehmensumwelt wurden im Anschluss an die Präferenzeinschätzung der Stimuli gestellt. Bei der Fragenformulierung erfolgte die Orientierung strikt an den Konstrukt-Operationalisierungen aus Abschnitt 5.2.3.2. Bei der Conjoint Analyse wurden die mittels SPSS bzw. ORTHOPLAN entwickelten Stimuli des reduzierten Designs in Form von Grafiken in den Fragebogen integriert.¹²⁷²

Im Vorfeld der Hauptuntersuchung wurde im April 2011 eine Pretestphase durchgeführt, an der sich zwölf Experten beteiligten. *Soscisurvey* bietet in der Pretestphase die Möglichkeit, Anmerkungen und Kommentare direkt hinter jeder Frage zu hinterlassen. Dies hat starke Ähnlichkeit zur *Protokoll-Methode*, die HOMBURG & KROHMER für Pretests vorschlagen.¹²⁷³ Mit Hilfe dieser Rückmeldungen konnten die Arbeitsanweisungen hinsichtlich der Verständlichkeit optimiert werden. Darüber hinaus war es – in Anlehnung an die Empfehlung von ROSSITER – möglich, die Experten zu den Konstruktspezifikationen zu befragen.¹²⁷⁴ Dies war vor allem bei den – zwar aus der Literatur abgeleiteten, aber in dieser Form noch nicht angewendeten – formativen Messmodellen notwendig.¹²⁷⁵

Soscisurvey dokumentiert darüber hinaus die Bearbeitungszeit jeder Frage sowie die Gesamtzeit der Befragung. Sie betrug in der Pretestphase im Durchschnitt 14:46 Minuten. Dieser Wert liegt im Rahmen des von BOSNJAK & BATINIC erhobenen und empfohlenen Idealwerts für Onlinebefragungen. Im Anschreiben wurde den Teilnehmern eine voraussichtliche Bearbeitungszeit von 15 Minuten mitgeteilt.

Der Fragebogen umfasste insgesamt zwölf Seiten. Neben einer Begrüßung und einer Schlussseite waren dies drei kurze Anleitungen, drei Seiten mit jeweils sechs Lieferantenauswahlsituationen, drei Seiten mit Fragen zu den hypothetisierten Einflussfaktoren sowie eine Seite, auf der die Kontaktdaten für die Zusendung der Ergebnisse hinterlegt werden konnten.¹²⁷⁶ Zusätzlich wurde die Branche des Unter-

¹²⁷² Vgl. Beispiel Abschnitt 5.1.6.

¹²⁷³ Vgl. HOMBURG & KROHMER (2008), S. 47.

¹²⁷⁴ Vgl. ROSSITER (2002), S. 315.

¹²⁷⁵ Bei den Fragen zu reflektiven Messmodellen wurde mehrfach bemängelt, dass die Items "alle dasselbe messen" und "kaum Unterschiede bestehen". Was für den Laien irritierend sein mag, ist für den Forscher ein erstes Anzeichen dafür, dass Messmodelle korrekt zusammengestellt wurden.

¹²⁷⁶ Darüber hinaus konnte hier die Teilnahme an der Verlosung eines Bücherschecks optional bestätigt werden. Neben diesem materiellen Anreiz verpflichtete sich der Autor, die von den Teilnehmern in Anspruch genommene Zeit - also fünfzehn Minuten pro vollständig ausgefüllten Fragebogen - eins zu eins durch freiwillige soziale Arbeit auszugleichen.

nehmens als demographische Kenngröße abgefragt. Um sicherzustellen, dass bei der Auswertung der Daten lediglich die Zielgruppe der Einkaufsentscheider berücksichtigt wird, wurden die Befragungspersonen schließlich gebeten, ihre genaue Berufsbezeichnung anzugeben.

6.1.2.3 Durchführung der Befragung und Teilnahmeverhalten

Die 900 ausgewählten Unternehmen der Stichprobe wurden im Mai 2011 über den Server von *www.soscsurvey.de* per E-Mail angeschrieben. Dies brachte den Vorteil mit sich, dass der Rücklauf kontrolliert und jeder Teilnehmer individuell angesprochen werden konnte. Auch die anderen von BOSNJAK & BATINIC als wichtig identifizierten Vorab-Informationen konnten im Rahmen des Anschreibens an die Befragungspersonen kommuniziert werden.¹²⁷⁷

Am Ende der Teilnahmeaufforderung war für jeden Teilnehmer ein mit einer individuellen Kennung erzeugter Link hinterlegt, welcher direkt zur Startseite des Fragebogens führte. Diese technische Lösung unterbindet das Mehrfachausfüllen durch ein und dieselbe Person. Wird der Fragebogen über diesen Link aufgerufen und komplett durchlaufen, ist ein erneutes Aufrufen nicht mehr möglich.¹²⁷⁸ Die individuelle Kennung ermöglicht zudem, im Rahmen von Nachfassaktionen nur noch diejenigen Stichprobenelemente anzuschreiben, welche den Fragebogen noch nicht aufgerufen oder noch nicht beendet haben. Technisch bleibt es dennoch ausgeschlossen, Rückschlüsse von ausgefüllten Fragebögen auf die jeweiligen Teilnehmer zu ziehen.

Der Fragebogen war vom Tag der ersten Kontaktaufnahme bis Mitte Juli 2011 für die Dauer von sieben Wochen online. Im Juni 2011 erfolgte eine Nachfassaktion, bei der alle Teilnehmer, die seit der ersten E-Mail keinen Gebrauch vom Fragebogenlink gemacht hatten, erneut angeschrieben wurden.

SCHNELL u.a. fordern bei quantitativen Erhebungen eine möglichst detaillierte Dokumentation der Teilnahmestatistik.¹²⁷⁹ Von den 900 an die Unternehmen versandten

¹²⁷⁷ Auch das Anschreiben ist im Anhang dokumentiert.

¹²⁷⁸ Wird der Fragebogen abgebrochen, dann kann die Befragung bei nochmaligem Aufrufen des Links an dieser Stelle fortgeführt werden. Dies hat den Vorteil, dass Befragungen bei Nachfassaktionen nicht von neuem beginnen und somit keine Lerneffekte auftreten können. Wird der Fragebogen bis zur letzten Seite durchlaufen, ist der Link entwertet bzw. gesperrt.

¹²⁷⁹ Vgl. SCHNELL u.a. (2008), S. 307.

E-Mails – der so genannten *Brutto-Ausgangsstichprobe*¹²⁸⁰ – konnten 42 E-Mails wegen vermutlich fehlerhafter oder veralteter Adressen nicht zugestellt werden. Subtrahiert man diese *stichprobenneutralen* Ausfälle von der Ausgangsstichprobe, erhält man die *bereinigte Stichprobe* mit insgesamt 858 potentiellen Teilnehmern. Innerhalb dieser bereinigten Stichprobe war eine beträchtliche Anzahl an *nichtstichprobenneutralen* Ausfällen zu verzeichnen: Alleine 36 automatisch generierte Abwesenheitsnotizen wurden dem Verfasser zugestellt. Hinzu kamen 13 Unternehmen, die ihre grundsätzliche Nichtteilnahme an Umfragen per E-Mail kundtaten. Über den Webseitenlink aufgerufen wurde der Fragebogen von insgesamt 296 Teilnehmern. 513 Ausfälle können demnach nicht motivisch zugeordnet werden. Die Ursachen hierfür können in schlichter Teilnahmeverweigerung oder Nicht-Weiterleitung der Teilnahmeaufforderung an die betreffende Person gefunden werden.

Das von KNAPP & HEIDINGSFELDER beobachtete Abbrecherverhalten bis zur ersten Seite bzw. Frage findet sich auch in der vorliegenden Untersuchung wieder. Bereits 79 Abbrecher sind bis zur ersten Frage zu verzeichnen. Die restlichen Abbruchzahlen sind vergleichsweise gering. Sie geben einen Hinweis dafür, dass sich *innerhalb* des Fragebogens keine grundlegenden Befragungsfehler befinden. Lediglich auf Seite 6 des Fragebogens ist nochmals ein Anstieg erkennbar. Auf dieser Seite beginnt die Bewertung der Lieferantenstimuli. Eventuell war dieser Teil des Fragebogens einigen Teilnehmern zu anspruchs- oder mühevoll.

Den Fragebogen vollständig durchlaufen haben insgesamt 134 Teilnehmer. Weitere 9 Teilnehmer sind auf der vorletzten Seite, der optionalen Angabe der Kontaktdaten, ausgestiegen. Die Befragungsdaten dieser Teilnehmer konnten zur Auswertung hinzugezogen werden, da auf der letzten Seite keine für die Auswertung relevanten Daten erhoben werden und somit alle für eine Auswertung notwendigen Daten vorliegen. Die Antwortbögen der 196 Abbrecher vor Seite 11 des Fragebogens wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Von den 143 theoretisch auswertbaren Antwortbögen konnten weitere 27 nicht berücksichtigt werden, da diese Personen laut eigener Angabe nicht zur Zielgruppe und daher nicht zur Grundgesamtheit der Untersuchung zählten. Schließlich mussten zusätzliche 6 Antwortbögen wegen inkonsistenten Antwortverhaltens eliminiert werden. Bei der Präferenzbefragung hatten diese

¹²⁸⁰ Vgl. PORST (1985), S. 91. Auf die Ausführungen dieses Autors bezieht sich die gesamte hier durchgeführte Berechnung der Ausschöpfungsquote.

Teilnehmer allen achtzehn Stimuli den identischen Präferenzwert zugeordnet. Die Berechnung von Teilnutzenwerten gestaltet sich hierdurch unmöglich. Bei diesen Teilnehmern muss davon ausgegangen werden, dass der Fragebogen nicht mit der notwendigen Sorgfalt ausgefüllt wurde.

Das Teilnahme- und Abbruchverhalten der Stichprobe ist in Tabelle 6-1 zur Übersicht dargestellt.

Stichprobe brutto	900								
Nicht zugestellt		42							
Stichprobe bereinigt			858						
Abwesend				36					
Keine Teilnahme				13					
Verweigerer etc.				513					
Fragebogen aufgerufen					296				
Abbruch Seite 1						8			
Abbruch Seite 2						64			
Abbruch Seite 3						15			
Abbruch Seite 4						12			
Abbruch Seite 5						0			
Abbruch Seite 6						34			
Abbruch Seite 7						6			
Abbruch Seite 8						2			
Abbruch Seite 9						4			
Abbruch Seite 10						5			
Abbruch Seite 11						3			
Abbruch Seite 12						9			
Fragebogen bis Ende						134			
Alle Daten vorhanden							143		
Nicht Zielgruppe								27	
Inkonsistente Antworten								6	
Ausgewertete Fragebögen									110

Tabelle 6-1: Teilnahme- und Abbruchstatistik.¹²⁸¹

Alles in allem stehen 110 realisierte und ausgewertete Fragebögen zur Verfügung. Die Ausschöpfungsquote ergibt sich gemäß PORST durch den Quotienten aus ausgewerteten Interviews und bereinigter Stichprobe.¹²⁸² Sie beträgt im vorliegenden Fall 12,8 %. Dieser Wert schränkt die Repräsentativität natürlich in gewisser Weise ein, ist bei Online-Befragungen im Business-to-Business Bereich allerdings keine Seltenheit.

¹²⁸¹ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁸² Vgl. PORST (1985), S. 92.

6.1.2.4 Beschreibung der Stichprobe

Bevor es an die inferenzstatistische Analyse der Daten geht, gilt es im vorliegenden Abschnitt, die Stichprobe der einhundertzehn Befragungsteilnehmer anhand der erhobenen unternehmenssoziographischen Merkmale zu charakterisieren. Eventuelle Verteilungsungleichgewichte müssen bei der Auswertung bzw. Interpretation der Befunde berücksichtigt werden, insbesondere, wenn die Aussagekraft der Ergebnisse zu beurteilen ist. Für die Charakterisierung bieten sich die Unternehmensgröße, die Stufe des Unternehmens in der Wertschöpfungskette sowie die Branchenzugehörigkeit des Unternehmens an.¹²⁸³ Die ersten beiden Größen sind manifeste Variablen, welche für die Kausalanalyse bereits in den Fragebogen eingegangen sind. Bei der Branchenzugehörigkeit handelt es sich um eine nominalskalierte Variable, die zusätzlich in den Fragebogen integriert wurde. Sie geht nicht als Variable in die Kausal- oder Conjointanalyse ein.

Abbildung 6-2 zeigt die Verteilung der Stichprobe hinsichtlich der Mitarbeiterzahl bzw. der Unternehmensgröße anhand der in Abschnitt 5.2.3.2 definierten Klassen.

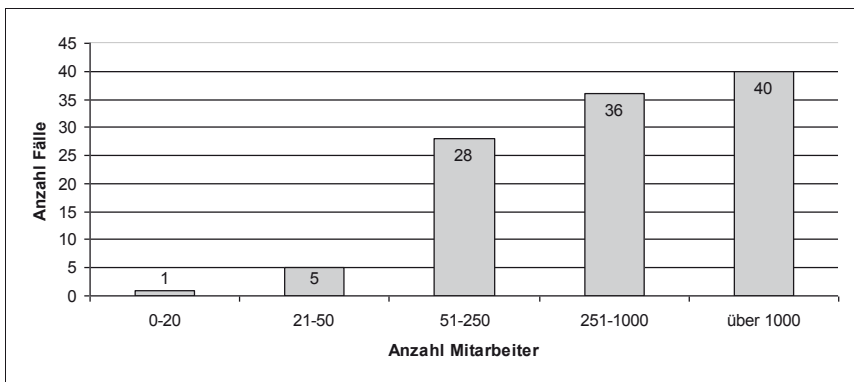


Abbildung 6-2: Verteilung der Stichprobe hinsichtlich Mitarbeiteranzahl bzw. Unternehmensgröße.¹²⁸⁴

¹²⁸³ Auf eine Beschreibung der Befragungsteilnehmer anhand der Berufsbezeichnung soll an dieser Stelle verzichtet werden. Die Abfrage im Rahmen des Fragebogens diente der Sicherstellung, dass Fragebögen nur von Mitarbeitern ausgefüllt wurden, die Zugehörigkeit zum Einkauf bzw. zur Beschaffung haben. Hier waren keine Antwortalternativen vorgegeben, so dass die Nennungen zum Teil sehr unterschiedlich sind (z.B. Purchasing Manager, Purchasing Agent, Einkaufsleiter, Einkäufer, Fach-einkäufer usw.). In der Literatur ist in dieser Hinsicht keine einheitliche Abgrenzung zu finden. Eine Zuordnung liefert daher keinen Erkenntnisgewinn für diese Arbeit.

¹²⁸⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

Die Stichprobe weist eine leicht schiefe Verteilung zu Gunsten großer bzw. mitarbeiterstarker Unternehmen auf. Dies ist vermutlich auf die Tatsache zurückzuführen, dass der Einkauf in sehr kleinen Unternehmen nur eine untergeordnete Rolle einnimmt.¹²⁸⁵ Bei der Auswertung der Daten muss dieser Sachverhalt berücksichtigt werden.

Abbildung 6-3 charakterisiert die Stichprobe anhand der Wertschöpfungsstufe des Unternehmens in der Supply Chain bzw. anhand der Distanz zum Endkunden. Knapp die Hälfte der Befragungsteilnehmer stammt von Erstausrüstern, so genannten *Original Equipment Manufacturern (OEM)*. Die andere Hälfte der Befragten ist in der Hauptsache im Einkauf von 1st- und 2nd-tier-Lieferanten tätig.

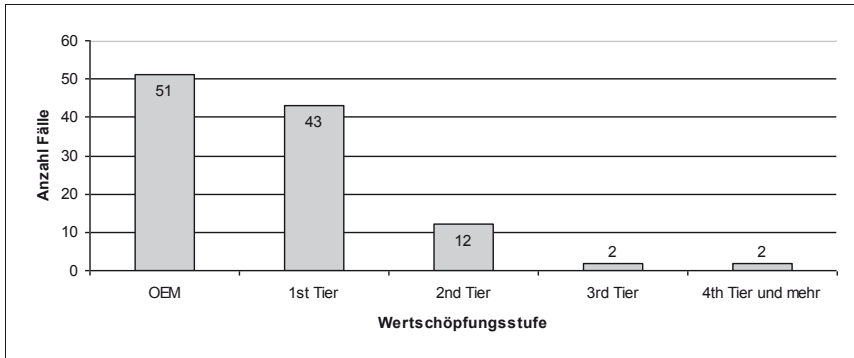


Abbildung 6-3: Verteilung der Stichprobe anhand der Wertschöpfungsstufe.¹²⁸⁶

Schließlich präsentiert Abbildung 6-4 die Verteilung der Stichprobe anhand der Branchenzugehörigkeit. Die Antwortvorgaben wurden auf Basis der Ausführungen von WADDOCK & GRAVES erstellt.¹²⁸⁷ Die größten Anteile entfallen auf *Maschinenbau*, *Elektrotechnik* sowie *Fahrzeugbau*. Bei der Frage nach der Branchenzugehörigkeit waren auch die Antwortmöglichkeiten „Sonstiges“ sowie „möchte ich nicht beantworten“ möglich. Hierauf entfällt knapp ein Viertel der Befragungsteilnehmer.

¹²⁸⁵ Im konkreten Fall erhielt der Verfasser bspw. die Rückmeldung eines Unternehmers, dass es sich bei seinem Unternehmen um ein kleines Familienunternehmen handle und er daher davon ausgehe, dass sich der Teilnahmeaufruf nicht primär an Unternehmen wie das seine richte.

¹²⁸⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁸⁷ Vgl. WADDOCK & GRAVES (1997), S. 309.

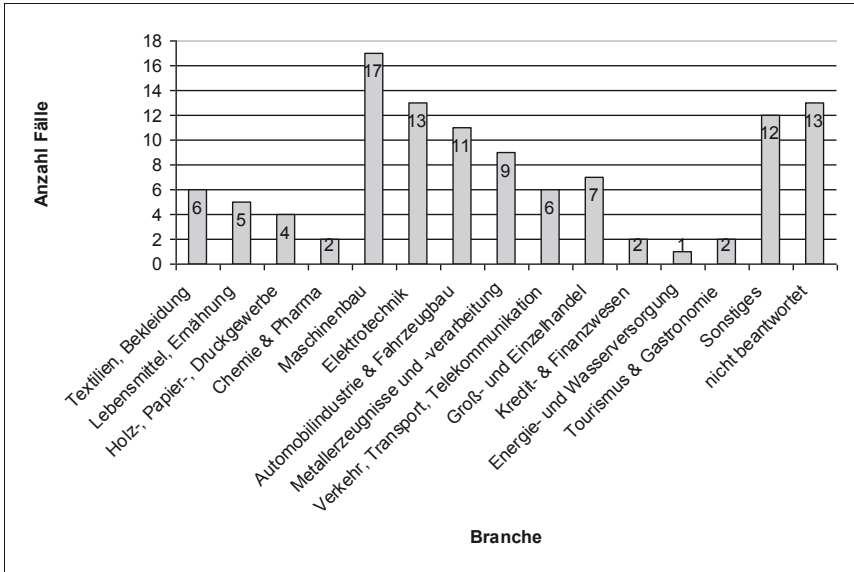


Abbildung 6-4: Verteilung der Stichprobe anhand der Branchenzugehörigkeit.¹²⁸⁸

In der vorliegenden Untersuchung ist kein Branchenvergleich geplant. Die Verteilung über unterschiedliche Branchen hinweg soll lediglich sicherstellen, dass bei Variablen wie bspw. der Wettbewerbssituation keine einseitige Betrachtung zu Verzerrungen führt. Die Verteilung des Samples über die verschiedenen Branchen kann daher als ausgeglichen und für die Zwecke der Analyse geeignet bezeichnet werden.

6.2 Befunde der Conjoint Analyse

6.2.1 Deskription der Conjoint Ergebnisse

Zunächst möchte ich im Folgenden die deskriptiven Ergebnisse der Bewertungsaufgabe darstellen. Tabelle 6-2 fasst die von den Befragungspersonen zu bewertenden Stimuli in der Reihenfolge der aggregierten Punktmittelwerte zusammen. Zur Erinnerung: Die bei der Bewertungsaufgabe mindestens bzw. maximal zu vergebenden Punktzahlen lagen bei „eins“ bzw. „zehn“.¹²⁸⁹ Da eine vergebene Punktzahl von „eins“ mit „würde ich auf keinen Fall auswählen“ gleichzusetzen ist, kann dies als Nutzennullpunkt interpretiert werden. Auch wenn für die Berechnung der Teilnutzen-

¹²⁸⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁸⁹ Diese Kodierung ist durch das Erhebungsinstrument vorgegeben und kann vom Versuchsleiter nicht beeinflusst werden.

werte unerheblich, wurden alle Scoringwerte der Richtigkeit wegen für die Auswertung auf eine Skala von null bis neun transformiert.

	Minimum	Maximum	Mittelwert	Standardabweichung
Lieferant 06	0	9	6,85	2,275
Lieferant 05	0	9	5,95	2,292
Lieferant 11	1	9	5,81	2,459
Lieferant 13	0	9	4,79	2,483
Lieferant 09	1	9	4,55	2,199
Lieferant 08	0	9	4,27	2,408
Lieferant 02	0	9	3,97	2,383
Lieferant 04	0	9	3,88	2,482
Lieferant 15	0	9	3,26	2,349
Lieferant 16	0	8	2,93	1,994
Lieferant 17	0	7	2,75	1,874
Lieferant 07	0	7	2,55	1,840
Lieferant 10	0	7	2,32	1,852
Lieferant 14	0	9	2,24	1,807
Lieferant 18	0	7	2,05	1,658
Lieferant 03	0	8	1,75	1,964
Lieferant 12	0	9	0,60	1,409
Lieferant 01	0	5	0,25	0,722

Tabelle 6-2: Aggregierte durchschnittliche Punktwerte pro Stimulus.¹²⁹⁰

Zunächst interessiert der verwendete Wertebereich pro Stimulus. Es zeigt sich, dass – bis auf die Stimuli 11 und 9 – alle Lieferanten mindestens ein Mal mit der Minimalpunktzahl bewertet wurden. Bei den maximal zu vergebenden Punkten zeigt sich ein differenziertes Bild: Elf Stimuli erhielten mindestens ein Mal die Maximalpunktzahl. Die geringste Bandbreite weist Lieferant 1 auf: Die für diesen Stimulus maximal vergebene Punktzahl beträgt fünf Punkte.¹²⁹¹ Dieser Stimulus erhielt auch die durchschnittlich schlechtesten Bewertungen. Durchschnittlich am besten bewertet wurde Stimulus 6.¹²⁹²

Interessant ist auch der von den einzelnen Befragungspersonen verwendete Wertebereich (Spannweite). Von den einhundertzehn Befragungspersonen vergaben einhundertzwei Personen mindestens ein Mal null Punkte.¹²⁹³ Die übrigen acht Personen vergaben *einen* Punkt als Mindestwert. Die Maximalpunktzahl *neun* wurde von

¹²⁹⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁹¹ Entsprechend der bereits umkodierten Punktwerte.

¹²⁹² An dieser Stelle sei nochmals der Hinweis auf den Anhang gestattet, in welchem sich der gesamte Fragebogen inklusive aller Bewertungsstimuli befindet.

¹²⁹³ bezogen auf den bereits umkodierten Wertebereich

neunundvierzig Befragungspersonen vergeben. Acht Punkte als Maximalwert vergeben sechsdreißig Personen, sieben Punkte als Maximum vergaben sechzehn Teilnehmer, maximal sechs Punkte vergaben fünf Teilnehmer, maximal fünf Punkte vergab ein Teilnehmer, und maximal vier Punkte vergaben drei Teilnehmer.

Abschließend seien nun die durchschnittlichen Punktwerte pro Merkmalsausprägung dargestellt. Hierzu wurden Stimuluspunktwerte derjenigen Stimuli herangezogen, bei denen die jeweilige Merkmalsausprägung vorliegt.

Merkmal	Merkmalsausprägung	Mittlerer Punktwert ¹²⁹⁴	Standardabweichung
Preis	5 % über Zielpreis	2,552	2,605
	Entspricht Zielpreis	3,729	2,499
Qualität	5% unter Zielpreis	4,795	2,472
	5% Fehlerquote	2,422	2,327
Lieferfähigkeit	2& Fehlerquote	4,572	2,667
	95% on-time	2,793	2,585
Flexibilität	98% on-time	3,692	2,622
	Unflexibel für Kundenwünsche	2,914	2,411
Innovationskraft	Flexibel für Kundenwünsche	3,840	2,894
	Unterdurchschnittlich	2,957	2,610
Nachhaltigkeit	Überdurchschnittlich	3,902	2,726
	Reaktiv – unzureichende Einhaltung	3,190	2,897
	Defensiv – Einhaltung Mindeststandards	3,260	2,310
	Proaktiv – Übertrifft Mindeststandards	3,795	2,703

Tabelle 6-3: Aggregierte durchschnittliche Punktwerte pro Merkmalsausprägung.¹²⁹⁵

6.2.2 Gütebeurteilung des Conjoint Modells

Die Beurteilung der Güte der durchgeführten Conjoint Analyse erfolgt unter Rückgriff auf die Ausführungen aus Abschnitt 5.1.5. Maßgeblich sind demnach die Gütekriterien der *Inhaltsvalidität* und der *Kriteriumsvalidität*, wobei letztere anhand der Subkriterien *Interne Validität* sowie *Prognosevalidität* zu beurteilen ist.

Die Inhaltsvalidität ergibt sich aus den festgelegten Untersuchungsparametern des Conjoint Designs. Die Zusammenstellung der Untersuchungsparameter, wie beispielsweise die *Auswahl der Merkmale*, die *Konstruktion der Stimuli* oder die *Festlegung des Schätzalgorithmus*, erfolgte unter strenger Beachtung der Literatur zur Conjoint Analyse. Für eine Beurteilung der Inhaltsvalidität genügt die Feststellung,

¹²⁹⁴ Arithmetisches Mittel

¹²⁹⁵ Quelle: Eigene Darstellung.

dass das entwickelte Design unter Einbezug der spezifischen Besonderheiten des Untersuchungsgegenstands und unter Abwägung methodischer sowie praktischer Vor- und Nachteile die bestmögliche Erfassung der Präferenzstruktur der Auskunftspersonen darstellt. Es kann folglich unterstellt werden, dass Inhaltsvalidität erfüllt ist.

Die Beurteilung der internen Validität erfolgt anhand der Korrelationskennzahlen von Pearson bzw. Kendall. *Pearsons R* wird im konkreten Fall mittels der Stimulusplatzierungen, die sich aus Tabelle 6-2 ergeben, und der geschätzten Gesamtnutzen berechnet, welche sich aus den im folgenden Abschnitt 6.2.3 vorzustellenden Teilnutzen ergeben. Analog hierzu berechnet sich *Kendalls Tau* aus den Stimulusplatzierungen und den *Rängen*, die sich aus den geschätzten Gesamtnutzen ergeben. Zur Überprüfung der Prognosevalidität dienen die Holdout-Samples als externes Kriterium. Die Stimuli Nr. 17 und Nr. 18 wurden bekanntlich nicht für die Schätzung der Teilnutzen herangezogen. Mittels des Korrelationskoeffizienten zwischen den geschätzten Rängen und den tatsächlichen Rängen dieser Holdout-Karten lässt sich daher die Prognosevalidität des Designs beurteilen.¹²⁹⁶ Die für die vorliegende Erhebung von SPSS ausgegebenen Gütekennziffern sind in Tabelle 6-4 dargestellt.

	Wert	Signifikanz
Pearsons R	0,975	0,000
Kendalls Tau	0,950	0,000
Kendalls Tau (Holdoutkarten)	1,000	0,000

Tabelle 6-4: Gütekennziffern für die durchgeführte Conjoint Analyse.¹²⁹⁷

Alle drei Korrelationskoeffizienten sowie die berechneten Signifikanzen lassen zusammenfassend auf ein hochgradig valides Erhebungsinstrument schließen.

6.2.3 Ermittlung von Teilnutzen und relativen Wichtigkeiten

Auf Basis der von jeder Befragungsperson für jeden Stimulus¹²⁹⁸ vergebenen Punktwerte lassen sich die individuellen Teilnutzen aller Merkmalsausprägungen mittels SPSS schätzen.¹²⁹⁹ Vergleicht man die individuelle Nutzenverteilung bei den sechs Merkmalen, dann zeigt sich über alle Befragungspersonen hinweg beim Kriterium

¹²⁹⁶ Dies geschieht wiederum über den Korrelationskoeffizienten von Kendall.

¹²⁹⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁹⁸ Für die Schätzung der Teilnutzenwerte wurden lediglich die Bewertungen der Stimuli Nr. 1 bis Nr. 16 herangezogen.

¹²⁹⁹ Auf eine numerische Auflistung der Teilnutzen jedes einzelnen der einhundertzehn Befragungsteilnehmer soll an dieser Stelle verzichtet werden.

Nachhaltigkeit ein wesentlich heterogeneres Bild als bei den Kriterien *Preis*, *Qualität*, *Lieferfähigkeit*, *Flexibilität* und *Innovationskraft*. Bei diesen fünf Merkmalen können die Nutzenverläufe als vergleichsweise homogen bezeichnet werden.¹³⁰⁰ Abbildung 6-5 fasst die individuellen Teilnutzen *graphisch* zusammen.

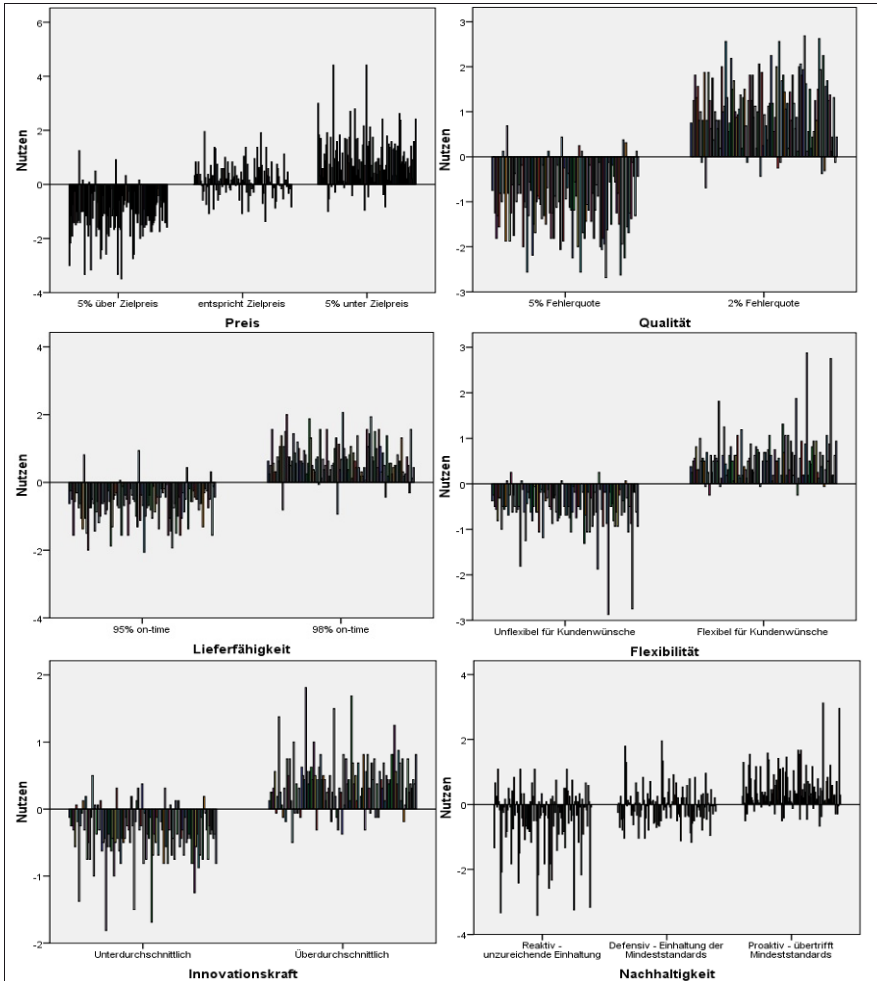


Abbildung 6-5: Individuelle Teilnutzen für alle Befragungspersonen.¹³⁰¹

¹³⁰⁰ Die interpretatorischen Schlussfolgerungen, die sich hieraus ziehen lassen, sollen in Abschnitt 6.4 aufgezeigt werden.

¹³⁰¹ Quelle: Eigene Darstellung.

Beim Merkmal Nachhaltigkeit sollen die Nutzenverläufe nun im Detail betrachtet werden: Ausgehend von der Ausprägung reaktiv, die stellvertretend für eine Unterschreitung des gesetzlichen Mindestmaßes steht, ist – bei insgesamt drei Ausprägungen – ein *steigender*, *fallender*, *u-förmiger* oder *umgekehrt u-förmiger* Nutzenverlauf vorstellbar. Darüber hinaus ist denkbar, dass alle drei Teilnutzen den identischen Wert aufweisen (waagrechter Nutzenverlauf). Die diskrete Häufigkeitsverteilung der einhundertzehn Befragungsteilnehmer auf die fünf genannten Nutzenverläufe ist in Tabelle 6-5 dargestellt.

Nutzenverlauf	Häufigkeiten absolut	Häufigkeiten in %
Steigend	49	44,5
Fallend	6	5,5
U-förmig	41	37,3
Umgekehrt U-förmig	13	11,8
Waagrecht	1	0,9
Σ	110	100

Tabelle 6-5: Nutzenverlauf zwischen den Ausprägungen des Merkmals Nachhaltigkeit.¹³⁰²

Knapp die Hälfte der geschätzten Nutzenwerte weisen einen steigenden Nutzenverlauf auf, wobei innerhalb dieser Gruppe bei rund drei Viertel der Befragungspersonen ein Nutzenanstieg sowohl zwischen Ausprägung eins und zwei als auch zwischen Ausprägung zwei und drei zu beobachten ist. Ein fallender Nutzenverlauf zeigt sich bei lediglich 5,5% der Befragungspersonen. Auffällig ist die Häufigkeit eines u-förmigen Nutzenverlaufs, welcher sich bei knapp 38% der Befragungspersonen zeigt.

Im Rahmen der Individualanalyse sind abschließend für jede Befragungsperson die Indikatorwerte für die abhängige Variable der Kausalanalyse zu bestimmen. Gemäß Abschnitt 5.2.3.2 ist hierzu die Differenz aus den Teilnutzen proaktiv und defensiv nachhaltiger Lieferanten heranzuziehen. Diese kann einen positiven oder negativen Wert oder den Wert null annehmen. Tabelle 6-6 liefert eine Deskription der ermittelten Werte.

¹³⁰² Quelle: Eigene Darstellung. Zur Gruppe der "U-förmigen Nutzenverläufe" wurden alle Fälle gezählt, bei denen die Ausprägung "defensiv" einen geringeren Teilnutzenwert aufweist als beide anderen Ausprägungen – unabhängig davon, welcher der beiden Teilnutzen (reaktiv oder proaktiv) den höheren Wert innehat. Analog wurde beim "Umgekehrt U-förmigen Nutzenverlauf" vorgegangen, wobei hier die Ausprägung "defensiv" einen höheren Teilnutzen aufzuweisen hatte als beide anderen Ausprägungen. Die Gruppe mit steigenden (fallenden) Nutzenverläufen ergibt sich aus den Fällen mit insgesamt steigendem (fallendem), steigendem und gleich bleibendem (fallendem und gleich bleibendem) bzw. gleich bleibendem und steigendem (gleich bleibenden und fallendem) Nutzenverlauf.

Mittelwert	0,495
Standardabweichung	0,720
Maximum / Minimum	3,00 / -2,50
Häufigkeit positiver Wert	81
Häufigkeit Wert null	13
Häufigkeit negativer Wert	16

Tabelle 6-6: Beschreibung der Differenzwerte (Indikatorenwerte) für die Kausalanalyse.¹³⁰³

Neben den individuellen Teilnutzenschätzungen möchte ich mich nun den Befunden auf *aggregierter* Ebene zuwenden (Tabelle 6-7). Die Aggregation der Teilnutzen wird hierbei von SPSS automatisch ausgewiesen.

Merkmal	Merkmalsausprägung	Teilnutzenschätzung	Standardabweichung
Preis	5 % über Zielpreis	-1,181	0,202
	Entspricht Zielpreis	0,180	0,237
	5% unter Zielpreis	1,001	0,237
Qualität	5% Fehlerquote	-1,072	0,151
	2% Fehlerquote	1,072	0,151
Lieferfähigkeit	95% on-time	-0,706	0,151
	98% on-time	0,706	0,151
Flexibilität	Unflexibel für Kundenwünsche	-0,564	0,151
	Flexibel für Kundenwünsche	0,564	0,151
Innovationskraft	Unterdurchschnittlich	-0,403	0,151
	Überdurchschnittlich	0,403	0,151
Nachhaltigkeit	Reaktiv – unzureichende Einhaltung	-0,413	0,202
	Defensiv – Einhaltung Mindeststandards	-0,041	0,237
	Proaktiv – Übertrifft Mindeststandards	0,454	0,237
Basisnutzen		3,898	0,167

Tabelle 6-7: Ergebnisse der Teilnutzenschätzungen in aggregierter Form.¹³⁰⁴

Tabelle 6-7 listet die aggregierten Teilnutzen sowie die Standardabweichungen für alle vierzehn Merkmalsausprägungen auf. Außerdem ist der aggregierte Basisnutzen angegeben.¹³⁰⁵ Die Ergebnisse sind nicht überraschend: Reaktive Nachhaltigkeit trägt insgesamt negativ zum Gesamtnutzen eines Lieferanten bei, der Teilnutzen für defensive Nachhaltigkeit liegt nahe null, proaktive Nachhaltigkeit trägt zum Gesamtnutzen positiv bei. Der höchste Teilnutzenwert aller Merkmalsausprägungen ergibt sich bei der Ausprägung "2% Fehlerquote" des Merkmals Qualität.

¹³⁰³ Quelle: Eigene Darstellung.

¹³⁰⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

¹³⁰⁵ Der Basisnutzen gibt an, welchen Nutzen ein Lieferant dem beschaffenden Unternehmen bringt - unabhängig von den Lieferantenmerkmalen. Durch Addition des Basisnutzens mit den Teilnutzen der Ausprägungen lässt sich der Gesamtnutzen eines Lieferanten bestimmen.

Auf Basis der geschätzten Teilnutzenwerte der Merkmalsausprägungen können die relativen Wichtigkeiten einzelner Eigenschaften für die Präferenzveränderung berechnet werden. Wie in Abschnitt 5.2.3.2 (c) dargelegt, muss zur Ermittlung der relativen Wichtigkeit eines Merkmals zunächst die Spannweite – also die Differenz zwischen höchstem und niedrigstem Teilnutzenwert dieser Eigenschaft – berechnet werden. Durch den Quotienten aus dieser Spannweite und der Summe der Spannweiten aller Eigenschaften lässt sich dann die relative Wichtigkeit des Merkmals ermitteln. Tabelle 6-8 fasst die relativen Wichtigkeiten der sechs Merkmale *Preis*, *Qualität*, *Lieferfähigkeit*, *Flexibilität*, *Innovationskraft* und *Nachhaltigkeit* zusammen.

Merkmal	Relative Wichtigkeit (in %)
Preis	24,793
Qualität	22,988
Lieferfähigkeit	15,695
Nachhaltigkeit	15,042
Flexibilität	11,904
Innovationskraft	9,579
Σ	100

Tabelle 6-8: Merkmale und relative Wichtigkeiten in aggregierter Form.¹³⁰⁶

Wie zu erwarten stellen *Preis* und *Qualität* die wichtigsten Entscheidungskriterien der Lieferantenauswahl dar. Dies steht in Einklang mit der Literatur, die in Abschnitt 3.3.2 zur Lieferantenauswahl und in Abschnitt 5.1.4.2 zur Auswahl von Merkmalen herangezogen wurde. Das Kriterium *Nachhaltigkeit* ist zu 15% für die Präferenzveränderung der Befragungspersonen verantwortlich.

6.3 Befunde der Kausalanalyse

In Abschnitt 5.2.2.3 wurde der varianzbasierte Partial-Least-Squares (PLS) Ansatz als Schätzmethode für die vorliegende Kausalanalyse festgelegt. Die Auswertung der empirischen Daten erfolgte mittels der Software *SmartPLS 2.0 (Beta)*.¹³⁰⁷ Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse auf Messmodellebene, anschließend die Ergebnisse auf Strukturmodellebene präsentiert. Zum Abschluss erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der Hypothesenüberprüfung.

¹³⁰⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

¹³⁰⁷ Vgl. RINGLE u. a. (2005).

6.3.1 Gütebeurteilung auf Messmodellebene

Reflektive und formative Messmodelle sind gemäß der methodischen Herleitung aus Abschnitt 5.2.2.5 mit unterschiedlichen Gütemaßen zu validieren. Daher sollen bei der Gütebeurteilung auf Messmodellebene zunächst die (a) reflektiven, anschließend die (b) formativen Messmodelle einer Prüfung unterzogen werden. Bei Messmodellen, die über lediglich einen Indikator gemessen werden (Single-Item Messungen), schließt sich die Anwendung der Gütekriterien formativ und reflektiv spezifizierter Messmodelle *per definitionem* aus. Dies betrifft alle *manifesten Variablen* des Modells, die latenten Variablen zum *Einfluss von Stakeholdern* sowie die latente Variable *Wirtschaftliche Situation*. Messfehler sind bei diesen Spezifikationen explizit nicht berücksichtigt. Die Pfadkoeffizienten weisen daher stets einen Wert von eins auf. Ein Signifikanztest auf Indikatorebene wäre ebenso irreführend wie die Validierung auf Konstruktebene.¹³⁰⁸

Die Gütebeurteilung der endogenen Variablen „*Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten*“ erfolgte bereits im vorangegangenen Abschnitt im Zuge der erfolgreichen Validierung des Conjoint Modells.

(a) Reflektive Messmodelle

Wie aus Tabelle 6-9 ersichtlich ist, erreichen alle fünf Indikatoren des Konstruktes „Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt“ den erforderlichen Mindestwert von 0,7 bezüglich der Höhe der Faktorladungen. Die mittels des Bootstrapping-Verfahrens ermittelten t-Werte bescheinigen allen fünf Indikatoren hohe Signifikanz. Hinsichtlich der zu prüfenden Indikatorreliabilität kann eine hohe Eignung der Indikatoren zur Messung der latenten Variablen konstatiert werden. Der Wert für *Stone-Geissers Q²* liegt deutlich über null, so dass dem Messmodell Vorhersagerelevanz zu bescheinigen ist. Auch die Korrelation der Indikatoren, die sich über die Konstruktreliabilität manifestiert, ist stark positiv und bewegt sich weit jenseits des Grenzwertes von 0,6. Das Qualitätskriterium der durchschnittlich erfassten Varianz ist ebenso wie das *Fornell-Larcker-Kriterium* ausreichend erfüllt. Da abschließend alle zu untersuchenden Kreuzladungen unter dem Grenzwert von 0,4 angesiedelt und aus Sicht der Unidimensionalität demnach keine Beanstandungen vorzunehmen

¹³⁰⁸ Ein Beispiel: Die Überprüfung hinsichtlich Multikollinearität kann bei lediglich einem Indikator bereits grundsätzlich ausgeschlossen werden.

sind, kann insgesamt von einem geeigneten Messkonzept für die Variable ausgegangen werden.

Notation	Items des Fragebogens	Ladung (>0,7)	t-Wert (>1,66)	
x_6	Aus Sicht der Endkunden ist das Beschaffungsobjekt sehr wichtig.	0,920	62,683	
x_7	Die Kunden des Endproduktes interessiert das Beschaffungsobjekt.	0,878	34,611	
x_8	Den Kunden des Endproduktes bedeutet das Beschaffungsobjekt sehr viel.	0,914	50,374	
x_9	Den Kunden des Endproduktes ist das Beschaffungsobjekt nicht egal.	0,899	44,887	
x_{10}	Für die Kunden des Endproduktes ist das Beschaffungsobjekt maßgeblich.	0,833	38,273	
Vorhersagevalidität ($Q^2 > 0$)	Konstruktreliabilität (>0,6)	Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5)	Diskriminanzvalidität ($DEV > R^2_{max}$) ¹³⁰⁹	Unidimensionalität (Kreuzladungen < 0,4)
0,69	0,95	0,81	0,81 > 0,03	✓

Tabelle 6-9: Validierung des Messmodells zur "Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt".¹³¹⁰

Das Konstrukt der „Intensität des Preiswettbewerbs“ wurde ebenso reflektiv spezifiziert, so dass hier dieselben Maßstäbe anzulegen sind wie im Vorangegangenen. Tabelle 6-10 fasst die ermittelten Gütekennziffern für diese Variable zusammen. Abermals bewegen sich die Faktorladungen in einem akzeptablen Bereich. Durch die ermittelten t-Werte steht zudem fest, dass die Ladungen signifikant von null verschieden sind. Alle weiteren der Tabelle zu entnehmenden Gütekriterien erfüllen die Anforderungen an reflektive Messmodelle problemlos. Der gewählte Messansatz ist daher als qualitativ hochwertig einzuschätzen.

Notation	Items des Fragebogens	Ladung (>0,7)	t-Wert (>1,66)	
x_{14}	Auf unserem Absatzmarkt herrscht ein intensiver Preiswettbewerb.	0,960	26,136	
x_{15}	Der Preiswettbewerb in unserer Branche ist sehr hart	0,894	13,352	
Vorhersagevalidität ($Q^2 > 0$)	Konstruktreliabilität (>0,6)	Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5)	Diskriminanzvalidität ($DEV > R^2_{max}$) ¹³¹¹	Unidimensionalität (Kreuzladungen < 0,4)
0,46	0,92	0,86	0,86 > 0,03	✓

Tabelle 6-10: Validierung des Messmodells zur "Intensität des Preiswettbewerbs".¹³¹²

¹³⁰⁹ R^2_{max} bezeichnet hier den Maximalwert der quadrierten Korrelationen des Konstruktes mit anderen Konstrukten gemäß der Herleitung in Abschnitt 5.2.2.5.

¹³¹⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

¹³¹¹ R^2_{max} bezeichnet hier den Maximalwert der quadrierten Korrelationen des Konstruktes mit anderen Konstrukten.

¹³¹² Quelle: Eigene Darstellung.

Auch im Falle der latenten Variablen „Bekanntheitsgrad des Unternehmens“ konnten alle drei Indikatoren zur Messung verwendet werden (vgl. Tabelle 6-11). Hierfür sind in erster Linie die im annehmbaren Wertebereich liegenden Faktorladungen sowie die dazugehörigen t-Werte des Signifikanztests ausschlaggebend. Ebenso positiv sind Vorhersagevalidität und Konstruktreliabilität einzuschätzen. Zudem erklären die manifesten Indikatoren deutlich mehr als die erforderliche Varianz des Faktors. Auch aus dem *Fornell-Larcker-Kriterium* lässt sich schlußfolgern, dass sich die Indikatoren des Konstruktes ausreichend von den Indikatoren anderer Konstrukte unterscheiden.

Notation	Items des Fragebogens	Ladung (>0,7)	t-Wert (>1,66)	
X ₁₇	Unser Unternehmen ist in der Öffentlichkeit gut bekannt.	0,938	5,221	
X ₁₈	In der Öffentlichkeit herrscht eine Vorstellung von unserem Unternehmen.	0,995	5,324	
X ₁₉	Menschen aus der Öffentlichkeit könnten unser Unternehmen beschreiben.	0,844	4,677	
Vorhersagevalidität (Q ² >0)	Konstruktreliabilität (>0,6)	Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5)	Diskriminanzvalidität (DEV>R ² _{max}) ¹³¹³	Unidimensionalität (Kreuzladungen<0,4)
0,44	0,95	0,86	0,86>0,18	x

Tabelle 6-11: Validierung des Messmodells zum "Bekanntheitsgrad des Unternehmens".¹³¹⁴

Die einzige qualitative Einschränkung im vorliegenden Messmodell ist hinsichtlich der Unidimensionalität festzustellen: Alle drei Indikatoren laden etwas über dem Grenzwert von 0,4 auf die Variable „wahrgenommener Einfluss von Kunden“. ¹³¹⁵ Eine inhaltliche Begründung für diesen Sachverhalt ist schwer zu liefern. Da aber alle übrigen Qualitätskennzahlen, insbesondere das *Fornell-Larcker-Kriterium*, mehr als zufriedenstellend sind, soll dieser geringfügige Mangel nicht zu einer Ablehnung des Messkonzeptes führen.

Beim vierten und letzten reflektiv spezifizierten Messmodell handelt es sich um den „Grad der Differenzierung des Unternehmens über Marken“. Auch hier liegen – wie Tabelle 6-12 zeigt – die Faktorladungen und die t-Werte im akzeptablen Wertebereich. Da die Indikatoren zudem hoch korreliert sind, sind Indikator- ebenso wie Konstruktreliabilität als erfüllt einzustufen. Aufgrund des Q²-Wertes von 0,35 erreicht der Messansatz darüber hinaus die geforderte Vorhersagevalidität. Die Indikatoren rekonstruieren demnach die latente Variable in angemessener Art und Weise. Da alle

¹³¹³ R²_{max} bezeichnet hier den Maximalwert der quadrierten Korrelationen des Konstruktes mit anderen Konstrukten.

¹³¹⁴ Quelle: Eigene Darstellung.

¹³¹⁵ X₁₇: -0,520; X₁₈: -0,480; X₁₉: -0,580

übrigen Testkriterien zufriedenstellende Ergebnisse erzielen, kann auch dieses Messmodell als geeignet bezeichnet werden.

Notation	Items des Fragebogens	Ladung (>0,7)	t-Wert (>1,66)	
X ₂₄	Unsere Unternehmensmarke hebt sich deutlich von anderen Marken mit ähnlichen Angeboten ab.	0,799	3,537	
X ₂₅	Unsere Unternehmensmarke hebt sich deutlich von anderen Marken ab, die ähnliche Zielgruppen ansprechen.	0,964	3,802	
X ₂₆	Im Vergleich zu anderen Marken ist unsere Unternehmensmarke einzigartig.	0,834	3,797	
Vorhersagevalidität (Q ² >0)	Konstruktreliabilität (>0,6)	Durchschnittlich erfasste Varianz (>0,5)	Diskriminanzvalidität (DEV>R ² _{max}) ¹³¹⁶	Unidimensionalität (Kreuzladungen<0,4)
0,35	0,90	0,75	0,75>0,18	✓

Tabelle 6-12: Validierung des Messmodells zum "Grad der Markendifferenzierung des Unternehmens".¹³¹⁷

(b) Formative Messmodelle

Bei formativen Messmodellen werden Regressionskoeffizienten (Gewichte) und nicht Faktorladungen geschätzt. Entsprechend anders sind die Indikatoren des Konstruktes „Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes“ zu beurteilen. Die ermittelten Messwerte für diese Variable sind Tabelle 6-13 zu entnehmen. Eine hohe Vorhersagevalidität für das zu messende Konstrukt kann den Indikatoren „Höhe der Markteintrittsbarrieren“ sowie „Existenz von Substitutprodukten“ attestiert werden, zumal sich die t-Werte hier im signifikanten Bereich bewegen.¹³¹⁸ Deutlich geringer ist das Gewicht des Indikators „Nachfrageüberschuss“, welcher zudem nicht signifikant von null verschieden ist.

Beim Gewicht des Indikators „Spezifität“ ist ein negatives Vorzeichen festzustellen. Ich möchte an Abschnitt 5.2.2.5 erinnern, in welchem auf diese Möglichkeit hingewiesen wurde. In Übereinstimmung mit BRINKHOFF soll dem Vorzeichenwechsel keine weitere Bedeutung beigemessen werden. Ohnehin bewegt sich der t-Wert im nicht-signifikanten Bereich.¹³¹⁹ Auch wenn sich die Messung des Konstruktes allem Anschein nach auf die Indikatoren drei und vier konzentriert, soll eine Streichung von Indikatoren aus inhaltlicher Sicht nicht vorgenommen werden. Die Ermittlung der Va-

¹³¹⁶ R²_{max} bezeichnet hier den Maximalwert der quadrierten Korrelationen des Konstruktes mit anderen Konstrukten.

¹³¹⁷ Quelle: Eigene Darstellung.

¹³¹⁸ Im Falle des Indikators „Markteintrittsbarrieren“ liegt das Signifikanzniveau allerdings bei "0,1", die Irrtumswahrscheinlichkeit beträgt demnach 10%.

¹³¹⁹ Vgl. BRINKHOFF (2008), S. 137.

rianz-Inflations-Faktoren (VIF) zum Test auf Multikollinearität erfolgte mittels regressionsanalytischer Auswertung auf Basis von SPSS. Alle ermittelten Werte bewegen sich weit unterhalb des in der Literatur veranschlagten Grenzwertes.¹³²⁰ Da auch das Testkriterium der Diskriminanzvalidität unter Hinzuziehung der Konstruktkorrelationen zufriedenstellend ist, kann das Messmodell in der Summe der Bewertungen als geeignet bezeichnet werden.

Notation	Items des Fragebogens	Gewicht	t-Wert
X ₁	Die Nachfrage auf dem Beschaffungsmarkt übersteigt das Angebot	0,163	0,678
X ₂	Es handelt sich um ein sehr spezifisches Gut	-0,202	0,761
X ₃	Die Markteintrittsbarrieren sind als hoch einzuschätzen	0,481	1,796
X ₄	Es existieren nur wenige Substitutprodukte	0,603	2,272
Multikollinearität (VIF<10)		Diskriminanzvalidität (Konstruktkorrelationen<0,9)	
1,630 ¹³²¹		✓	

Tabelle 6-13: Validierung des Messmodells zum "Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes".¹³²²

Ähnlich verhält es sich beim Messkonzept zur "Wichtigkeit einer positiven Reputation". Hier scheint es eine Konzentration auf die Indikatoren "Glaubwürdigkeit" sowie "Vertrauenswürdigkeit" zu geben (vgl. Tabelle 6-14). Zeugnis dieser Einschätzung sind die hohen Regressionskoeffizienten von 0,474 bzw. 0,421 und die im signifikanten Bereich liegenden dazugehörigen t-Werte.¹³²³ Deutlich geringere Vorhersagevalidität weisen die anderen beiden Indikatoren auf. Dies ist insbesondere beim Indikator "Verantwortung" festzustellen, dessen Koeffizient sogar unter dem von RINGLE postulierten Mindestmaß von 0,1 liegt.¹³²⁴ Aus definitorisch-semantischen Gesichtspunkten ist dies nicht überraschend, da sich Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Zuverlässigkeit deutlich von der *Übernahme von Verantwortung* unterscheiden. Da das in dieser Arbeit verfolgte definitorische Verständnis einer "positiven Reputation" die Übernahme von Verantwortung gemäß den Ausführungen aus Abschnitt 5.2.3.2 allerdings mit einschließt, soll der geringe Regressionskoeffizient nicht ex post zu einer Elimination des Indikators führen.

¹³²⁰ Vgl. Abschnitt 5.2.2.5.

¹³²¹ Maximalwert aller berechneten VIF im vorliegenden formativen Messmodell.

¹³²² Quelle: Eigene Darstellung.

¹³²³ Im Falle des Indikators "Vertrauenswürdigkeit" liegt die Fehlerwahrscheinlichkeit bei 10%, beim Indikator "Glaubwürdigkeit" sind dies 5%.

¹³²⁴ Vgl. RINGLE (2004), S. 26.

Notation	Items des Fragebogens	Gewicht	t-Wert
X ₂₀	Glaubwürdigkeit ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig.	0,474	2,296
X ₂₁	Zuverlässigkeit ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig.	0,187	0,942
X ₂₂	Vertrauenswürdigkeit ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig.	0,421	1,749
X ₂₃	Verantwortung ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig.	0,092	0,583
Multikollinearität (VIF<10)		Diskriminanzvalidität (Konstrukt Korrelationen<0,9)	
1,958 ¹³²⁵		✓	

Tabelle 6-14: Validierung des Messmodells zur "Wichtigkeit einer positiven Reputation".¹³²⁶

Unter Zuhilfenahme von SPSS wurden abermals die Varianz-Inflations-Faktoren für alle vier Indikatoren berechnet. In Tabelle 6-14 ist der höchste hierbei ermittelte VIF ausgewiesen, der sich deutlich unter dem Grenzwert von "10" befindet. Auch bei den Konstrukt Korrelationen wird der Grenzwert von 0,9 nicht überschritten. Insgesamt ist die hier verwendete Messspezifikation daher als geeignet einzustufen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die im Strukturgleichungsmodell herangezogenen reflektiven und formativen Messmodelle den Güteanforderungen insgesamt standhalten.¹³²⁷ Die Voraussetzungen für eine Parameterschätzung auf Strukturmodellebene sind demnach erfüllt.

6.3.2 Gütebeurteilung auf Strukturmodellebene

Die Eignung der Messmodelle zur Operationalisierung der Konstrukte ermöglicht im nächsten Schritt die Überprüfung der Pfadbeziehungen im inneren Modell (Strukturmodell). In Abschnitt 5.2.2.5 c) wurden die hierfür relevanten Prüfkriterien vorgestellt. Die Vorhersagevalidität mittels Stone-Geissers Q^2 lässt sich im vorliegenden Fall nicht prüfen, da die endogene Variable nicht über ein reflektives Messmodell spezifiziert wurde. Es verbleiben demnach der Test auf *Multikollinearität*, das *Bestimmtheitsmaß* R^2 für die endogene Variable des Modells sowie die für jeden Einflussfaktor zu bestimmenden *Pfadkoeffizienten*, *Signifikanzen (t-Werte)* sowie *Effektstärken*. Pfadkoeffizienten und t-Werte werden von SmartPLS direkt erzeugt. Für die

¹³²⁵ Maximalwert aller berechneten VIF im vorliegenden formativen Messmodell.

¹³²⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

¹³²⁷ Die geringfügige Überschreitung des Grenzwertes bei den Kreuzladungen der Indikatoren der Variablen „Bekanntheitsgrad“ stellt die einzige Ausnahme dar. Dies ist bei der Diskussion der Ergebnisse selbstverständlich zu berücksichtigen, macht aufgrund der darüber hinaus festgestellten Güte der Messmodelle aber keine Ablehnung der gesamten Messung erforderlich.

Ermittlung der Varianz-Inflations-Faktoren auf Strukturmodellebene wurden die gewichteten Mittelwerte der jeweiligen Indikatoren berechnet, um anschließend in SPSS eine Regressionsanalyse mit allen Konstruktwerten durchzuführen. Die Effektstärken f^2 jedes Einflussfaktors wurden schließlich händisch ermittelt, indem einzelne Faktoren sukzessive aus dem Modell ausgeschlossen wurden. Hierdurch ließ sich die Veränderungsrate des Bestimmtheitsmaßes ermitteln. Alle Ergebniswerte sind in Tabelle 6-15 dargestellt.

Notation	Exogenes Konstrukt	Effektgröße f^2	VIF (<10)	Pfadkoeffizient	t-Wert
H1	Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes	0,160	1,406	-0,306**	2,750
H2	Wertmäßiger Anteil des Beschaffungsobjektes	0,010	1,175	(-0,073)	1,042
H3	Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt	0,103	1,348	0,240**	2,927
H4	Anteil der Lohnkosten am Beschaffungsobjekt	0,012	1,240	(-0,078)	1,234
H5	Unternehmensgröße	0,062	1,183	0,173**	2,181
H6	Wirtschaftliche Situation des Unternehmens	0,000	1,212	(0,027)	0,537
H7	Intensität des Preiswettbewerbs	0,067	1,345	-0,191**	2,588
H8	Nähe zum Endkunden	0,062	1,255	0,182**	2,393
H9	Bekanntheitsgrad des Unternehmens	0,000	2,215	(0,003)	0,050
H10	Wichtigkeit einer positiven Reputation	0,298	1,294	0,398**	4,633
H11	Differenzierung über Marken	0,000	1,656	(0,010)	0,160
H12	Wahrgenommener Einfluss von Kunden	0,030	2,006	0,153*	1,751
H13	Wahrgenommener Einfluss von Wettbewerbern	0,108	1,374	-0,249**	3,416
H14	Wahrgenommener Einfluss von Lieferanten	0,022	1,395	(-0,115)	1,528
H15	Wahrgenommener Einfluss des Staates	0,002	1,873	(0,052)	1,075
H16	Wahrgenommener Einfluss der Öffentlichkeit	0,022	1,513	0,121*	1,799
Bestimmtheitsmaß R^2 der endogenen Variablen		Stone-Geissers Q^2		Legende für Signifikanzwerte	
0,594		nicht möglich		() = $p > 0,1$ / * = $p < 0,1$ / ** = $p < 0,05$	

Tabelle 6-15: Übersicht der Gütebeurteilung auf Strukturmodellebene.¹³²⁸

¹³²⁸ Quelle: Eigene Darstellung.

Der größte VIF auf Strukturmodellebene zeigt sich beim "Bekanntheitsgrad des Unternehmens" mit einem Wert von 2,215. Dieser liegt aber deutlich unterhalb des Grenzwertes, so dass hinsichtlich möglicher Multikollinearität Entwarnung gegeben werden kann.

Das Bestimmtheitsmaß R^2 der endogenen Variablen "Präferenz für nachhaltige Lieferanten" weist einen Wert von 0,594 auf. Dieser liegt zwischen den von CHIN als *durchschnittlich* (0,33) und *substanziell* (0,67) bezeichneten Werten.¹³²⁹

Nach dieser für die Interpretation der Daten maßgeblichen Erkenntnis möchten ich mich den Einflussgrößen im Detail widmen. Positive und im hoch signifikanten Bereich (Signifikanzniveau $p < 0,05$; Irrtumswahrscheinlichkeit 5%) liegende Pfadkoeffizienten sind bei den Einflussgrößen "Wichtigkeit einer positiven Reputation" (0,398), "Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt" (0,240), "Nähe zum Endkunden in der Supply Chain" (0,182) sowie "Unternehmensgröße" (0,173) zu beobachten. Ein Signifikanzniveau von $p < 0,1$ weisen die positiven Pfadkoeffizienten der Variablen "Wahrgenommener Einfluss von Kunden" (0,153) sowie "Wahrgenommener Einfluss der Öffentlichkeit" (0,121) auf.

Ein negativer Einfluss auf die abhängige Variable kann bei den Einflussgrößen "Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes" (-0,306), "wahrgenommener Einfluss von Wettbewerbern" (-0,249) sowie "Intensität des Preiswettbewerbs" (-0,191) festgestellt werden, wobei diese Koeffizienten allesamt im hoch signifikanten Bereich liegen. Die übrigen sieben exogenen Einflussfaktoren des Modells weisen keinen signifikanten Einfluss auf die abhängige Variable auf.

Hinsichtlich der Effektstärken ist abschließend zu konstatieren, dass die drei Variablen "Wichtigkeit einer positiven Reputation" (0,298), "Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes" (0,160) sowie "Wahrgenommener Einfluss von Wettbewerbern" (0,108) die größten Anteile an der Gesamterklärung der Varianz der abhängigen Variablen (Bestimmtheitsmaß R^2) aufweisen.

¹³²⁹ Vgl. CHIN (1998), S. 323.

6.3.3 Zusammenfassung der Hypothesenüberprüfung

Mittels der Pfadkoeffizienten sowie der dazugehörigen t-Werte auf Strukturmodellebene lassen sich die in Abschnitt 4 entwickelten Hypothesen überprüfen. Eine Hypothese kann als verifiziert bezeichnet werden, wenn der Pfadkoeffizient signifikant von null verschieden ist (t-Werte) und dasselbe Vorzeichen aufweist, das in der Hypothese formuliert wurde (positiver oder negativer Einfluss). Andernfalls sind Hypothesen zu verwerfen. Tabelle 6-16 präsentiert zusammenfassend alle sechzehn Hypothesen. In der letzten Spalte ist gekennzeichnet, welche der Hypothesen mit den empirischen Daten verifiziert (✓) werden können bzw. falsifiziert (×) werden müssen.

Notation	Hypothese	Verifikation der Hypothese
H1	Je höher das Versorgungsrisiko des Beschaffungsobjektes, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	×
H2	Je höher der wertmäßige Anteil des Beschaffungsobjektes am Einkaufsvolumen, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	×
H3	Je wichtiger das Beschaffungsobjekt für das Endprodukt, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	✓
H4	Je höher der Anteil der Lohnkosten am Beschaffungsobjekt, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	×
H5	Je größer das Unternehmen, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	✓
H6	Je besser die wirtschaftliche Situation, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	×
H7	Je höher die Intensität des Preiswettbewerbs, desto geringer die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	✓
H8	Je näher das Unternehmen in Bezug auf die Supply Chain am Endkunden, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	✓
H9	Je höher der Bekanntheitsgrad des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	×
H10	Je wichtiger eine positive Reputation für ein Unternehmen, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	✓
H11	Je stärker die Differenzierung eines Unternehmens über Marken, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	×
H12	Je größer der wahrgenommene Einfluss von Kunden auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	✓
H13	Je größer der wahrgenommene Einfluss von Wettbewerbern auf Entscheidungen des Unternehmens, desto geringer die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	×
H14	Je größer der wahrgenommene Einfluss von Lieferanten auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	×
H15	Je größer der wahrgenommene Einfluss des Staates auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	×
H16	Je größer der wahrgenommene Einfluss der Öffentlichkeit auf Entscheidungen des Unternehmens, desto höher die Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten.	✓

Tabelle 6-16: Zusammenfassende Übersicht der Hypothesenüberprüfung.¹³³⁰

¹³³⁰ Quelle: Eigene Darstellung.

Es lassen sich demnach die Hypothesen H3, H5, H7, H8, H10, H12 sowie H16 verifizieren. Alle übrigen neun Hypothesen müssen verworfen werden. Die Hypothesen H1 und H13 haben zwar einen signifikanten Einfluss auf die Präferenz für nachhaltige Lieferanten, allerdings weisen die Wirkungen ein anderes Vorzeichen auf. Dies wird bei der Interpretation der Befunde im Folgenden noch zu thematisieren sein.

6.4 Interpretation der Befunde

6.4.1 Kritische Würdigung: Zur Aussagekraft der Ergebnisse

Eine empirische Erhebung ist immer mit gewissen Restriktionen verbunden. Bei den in Abschnitt 5.1 sowie 5.2 entwickelten Untersuchungsdesigns sowie der in Abschnitt 6.1 dargestellten Form der Datengewinnung wurden unter Abwägung von Vor- und Nachteilen viele Entscheidungen getroffen, welche sich auch auf die Art und die Qualität der Befunde auswirken.

Bevor ich die im vorangegangenen präsentierten Befunde interpretiere, möchte ich den in der vorliegenden Arbeit gewählten empirischen Ansatz kritisch reflektieren. Diese Reflexion ist notwendig, damit aus den Befunden keine übereilten Schlüsse oder falschen Verallgemeinerungen gezogen werden. Wie wir in den Abschnitten 6.2.2, 6.3.1 sowie 6.3.2 bereits festgestellt haben, fällt die Gütebeurteilung der beiden methodischen Ansätze durchweg positiv aus. Die kritische Würdigung, die an dieser Stelle durchzuführen ist, stellt dies nicht in Frage. Sie bezieht sich auf Restriktionen und Verzerrungen, die sich aus der allgemeinen Herangehensweise ergeben.

Beginnen möchte ich mit einem Kritikpunkt, der besonders augenscheinlich ist: Die Operationalisierung der Dimension "soziale Nachhaltigkeit". Wie ich in Abschnitt 2.1.3 aufgezeigt habe, ist soziale Nachhaltigkeit keine abschließend definierte Begrifflichkeit. Vielmehr existiert eine Vielzahl an Ausgestaltungsformen, wie auch der Katalog der Bewertungskriterien in Abschnitt 3.3.3 eindrucksvoll unter Beweis stellen konnte. Einerseits erscheint also eine strikte Festlegung auf bestimmte Inhalte fragwürdig. Die inhaltliche Abgrenzung könnte ohnehin die Aufgabe einer weiteren Dissertation sein. Dies war allerdings nicht die Themenstellung dieser Arbeit. Hier ging es weniger um eine detaillierte Analyse von Subkriterien auf der Mikroebene, sondern um eine Analyse sozialer Nachhaltigkeit auf der Makroebene. Zur Operationalisierung hätte beispielsweise das Vorhandensein einer Zertifizierung herangezogen

werden können. Allerdings könnten sich Schlußfolgerungen aus den Befunden dann nur auf dieses Zertifikat beziehen. Zertifikate sind oftmals sehr branchenspezifisch,¹³³¹ so dass sie für einen Großteil der Befragungspersonen unter Umständen völlig unerheblich gewesen wären. Mit den vorliegenden Befunden lassen sich also keine Aussagen darüber tätigen, welche konkreten Ausgestaltungsformen sozialer Nachhaltigkeit wichtig sind. Die Befunde können vielmehr die Frage beantworten, wann soziale Nachhaltigkeit – allgemein gesehen – ökonomisch vorteilhaft oder notwendig sein kann.

Restriktionen ergeben sich für die Befunde auch dahingehend, dass lediglich *eine* Anspruchsgruppe berücksichtigt wurde – die Arbeitnehmer von Lieferanten. Dies entspricht der Kategorie, die in Abschnitt 3.3.3. als *interne soziale Kriterien* bezeichnet wurde.¹³³² Im Suchraum der Unternehmung existieren natürlich weitaus mehr Stakeholdergruppen, deren Interessenberücksichtigung aus Sicht des Beschaffungsmanagement ökonomisch lohnenswert oder von Nöten sein könnte.

In Abschnitt 3.2.2 habe ich mit dem *supplier assessment* und der *supplier collaboration* die beiden zentralen Anknüpfungspunkte für ein nachhaltiges Lieferantenmanagement aufgezeigt. Der Fokus der vorliegenden Untersuchung lag auf der Lieferantenauswahl und somit auf dem Aspekt des *assessment*. Der für Nachhaltigkeitsüberlegungen wichtige zweite Bereich – die langfristige Zusammenarbeit mit Lieferanten – spielt natürlich bei der Bewertung von Lieferanten immer auch eine Rolle, konnte hier aber nicht *explizit* miteinbezogen werden.

In diesem Zusammenhang ist auch die Wortmeldung von DULMIN & MININNO zu berücksichtigen. Die Autoren gehen davon aus, dass langfristige Lieferantenbeziehungen eine wesentlich höhere Anzahl an Bewertungskriterien im Rahmen des *supplier assessment* erforderlich machen.¹³³³ In der vorliegenden Analyse konnte für jedes der sechs Bewertungskriterien jedoch lediglich *eine* manifeste Variable ausgewählt werden.

Durch differierende gesetzliche Rahmenbedingungen der verschiedenen Nationalstaaten verschärft sich die Problematik sozialer Nachhaltigkeit in einer globalisierten

¹³³¹ Vgl. z.B. die Übersicht "*Label und Zertifikate im Baubereich*" in o.V. (2011b), S. 20.

¹³³² Vgl. BAI & SARKIS (2010), S. 255.

¹³³³ Vgl. DULMIN & MININNO (2003), S. 178.

Welt. Für Unternehmen bietet sich die Chance, solche Unterschiede zu eigenen Gunsten auszunutzen, allerdings sind soziale Risiken in Billiglohnländern auch wesentlich gravierender als bei rein nationaler Betrachtung.¹³³⁴ Dieser Aspekt konnte im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht *explicit* berücksichtigt werden.

Bei der Messung der Präferenz für sozial nachhaltige Lieferanten wurden durch das dekompositionelle Erhebungsverfahren der Conjoint Analyse wichtige Vorkehrungen getroffen, damit ein Effekt sozial erwünschten Antwortverhaltens ausbleibt. Trotz der Notwendigkeit, bei der Einschätzung der Stimuli zwischen verschiedenen Merkmalen abzuwägen, sind Antwortverzerrungen nicht auszuschließen. Eine systematische Überschätzung der Teilnutzen sowie der Wichtigkeit des Merkmals Nachhaltigkeit liegt daher im Bereich des Möglichen.

Die *aggregierten* Wichtigkeitswerte könnten auch deshalb zu hoch sein, weil die Stichprobe – wie in Abschnitt 6.1.2.4 dargelegt – tendenziell mehr große als kleine Unternehmen beinhaltet. Da die Befunde die Annahme stützen, dass die Unternehmensgröße einen Einfluss auf die Präferenz hat, liegt dieser Verzerrungseffekt auf der Hand.

Natürlich ergeben sich auch aus der grundsätzlichen Versuchsanordnung des Conjoint Modells gewisse Restriktionen. Der vorliegende Ansatz unterstellt, dass die Befragungspersonen eine präzise Vorstellung ihrer Präferenzen haben.¹³³⁵ Bei dieser Erhebungsart ist grundsätzlich auch damit zu rechnen, dass Befragungspersonen in realiter andere Entscheidungen treffen als in der Befragungssituation.

Schließlich ergibt sich aus der Forschungskonzeption ein gewisses Implikationsproblem: Ist eine Hypothese bestätigt, sagt dies nichts anderes, als dass die entsprechende Variable einen Einfluss auf die Präferenz ausübt. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass hieraus noch nicht zwangsläufig darauf geschlossen werden kann, dass dies auch *ökonomisch sinnvoll* ist. Die Daten lassen also nur Schlussfolgerungen dahingehend zu, welche Überlegungen bei der Berücksichtigung sozialer Kriterien eine Rolle spielen. Mit diesen Überlegungen könnten die in der Befragung berücksichtigten Beschaffungsmanager aber auch falsch liegen.

¹³³⁴ Vgl. KOPLIN (2006), S. 87.

¹³³⁵ Vgl. SEN u.a (2008), S. 1825.

6.4.2 Interpretation & Implikationen

Die Befunde der oben dargestellten empirischen Untersuchung deuten zunächst einmal darauf hin, dass Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit für die Lieferantenauswahl von grundsätzlicher Bedeutung sind. Diese ganz allgemeine Feststellung lässt sich an den durch die **Conjoint Analyse** ermittelten *individuellen Nutzenverläufen* sowie den *relativen Wichtigkeiten* ablesen. Unerheblich für die Lieferantenauswahl ist das Nachhaltigkeitskriterium bei lediglich einer von einhundertzehn Auskunftspersonen. Die Nutzenwerte zwischen den drei Ausprägungen des Nachhaltigkeitskriteriums weisen hier keine Unterschiede auf. Alle übrigen Befragungspersonen berücksichtigen soziale Nachhaltigkeit von Lieferanten bei ihrer Entscheidung – wenn auch in unterschiedlichem Maß. Nicht erstaunlich ist, dass den Kriterien *Preis* und *Qualität* die relativ gesehen größte Relevanz bei der Lieferantenauswahl zugesprochen werden muss. Das Kriterium *Nachhaltigkeit* ist aber immerhin zu 15% für die Präferenzveränderung der Befragungspersonen verantwortlich.

Für knapp die Hälfte der Befragten ist ein "mehr" an Nachhaltigkeit beim Lieferanten nutzenstiftend. Nur in wenigen Ausnahmefällen bewerteten Befragungspersonen diejenigen Lieferanten höher, die in Hinblick auf soziale Nachhaltigkeit *schlechter* aufgestellt sind. Unterstellt man rationale Entscheider, dann deutet dies darauf hin, dass die Relation zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg überwiegend positiv aufgefasst wird. Dies deckt sich mit der Vermutung, dass Nachhaltigkeit in gewissem Maße und bis zu einem gewissen Punkt ökonomisch sinnvoll ist. Nicht ermitteln lässt sich mit den Befunden, ob die Nutzensteigerung ab einem gewissen Punkt rückläufig wird. Hierzu wäre eine Abstufung von Erfüllungsgraden über dem gesetzlich vorgeschriebenen Maß mit mehreren Ausprägungen notwendig gewesen.

Bei einer nicht unerheblichen Anzahl an Befragungspersonen konnte ein U-förmiger Nutzenverlauf ermittelt werden. Auch dies deckt sich mit den Überlegungen aus Abschnitt 4.1. Vom gesetzlichen Mindestmaß an steigt der ökonomische Nutzen durch Nachhaltigkeit. Interessant ist, dass eine Unterschreitung der gesetzlichen Vorschriften im Vergleich zu ihrer Einhaltung nutzensteigernd aufgefasst wird. Dieser Bereich wurde bei den Ausführungen aus Abschnitt 4.1 wegen Unterschreitung der Licence-to-Operate ausgeklammert – wir erinnern uns an den grau schraffierten Bereich in Abbildung 4-1. Unternehmen, die einen Nutzen in der Unterschreitung der Mindestvorschriften sehen, könnten unter Umständen die Ausnutzung sich unterscheidender

staatlicher Regelwerke in ihr Kalkül miteinbezogen haben. So könnte es zur Umgehung strikter arbeitsrechtlicher Bestimmungen in Deutschland eine Option sein, Wertschöpfung bewusst ins Ausland zu verlagern, also sog. *Offshoring* zu betreiben. Hierdurch wäre es schließlich möglich, Erfolgspotentiale auszunutzen, die am Heimatmarkt nicht erreichbar sind. Allerdings müssen negative Reputationswirkungen im Einzelfall ausgelotet werden. So ist zwar die reine Ausnutzung von Lohnunterschieden alleine noch nicht als reputationshinderlich einzustufen, dies stellt sich im Falle von z.B. Kinderarbeit jedoch wesentlich anders dar.

Schließlich sind die Nutzendifferenzen zwischen der Ausprägung "defensiv", die für die *Erfüllung der Mindestanforderungen* steht, und der Ausprägung "proaktiv", die für eine *Erfüllung über das gesetzliche Mindestmaß hinaus* steht, von besonderer Bedeutung. Hierbei handelt es sich um diejenigen Werte, die auch in die Kausalanalyse eingegangen sind. In dreizehn Fällen weist diese Differenz den Wert *null* auf. Diese dreizehn Befragungspersonen sind also lediglich an der Einhaltung von Mindestvorschriften interessiert und folglich nicht dazu bereit, in mehr an sozialer Nachhaltigkeit zu investieren, als dies unbedingt erforderlich ist. Bei einem überwiegenden Großteil der übrigen Befragten ist dies jedoch der Fall. Die Befunde können hier als eine Tendenz aufgefasst werden, dass eine Strategie der sozialen Nachhaltigkeit insgesamt lohnenswert sein kann.

Bei der Interpretation der Befunde der **Kausalanalyse** möchte ich den Blick zunächst auf das Gesamtmodell richten und hier an die Aufgabenstellung erinnern: Es sollten Ursachen für Präferenzunterschiede aufgedeckt werden, die sich auf ökonomische Erklärungsmuster stützen. Als Gradmesser dafür, wieviel die unabhängigen Variablen an der Varianz der abhängigen Variablen erklären, steht das *Bestimmtheitsmaß* R^2 zur Verfügung. Die Befunde legen eindrucksvoll dar, dass die identifizierten Prädiktoren in der Summe dafür geeignet sind, weit mehr als die Hälfte der Varianz der ihnen kausal nachgelagerten endogenen Variablen zu erklären und somit die Präferenz für nachhaltige Lieferanten in *beinahe substanzieller Weise* zu beeinflussen.¹³³⁶ Dies stützt das entwickelte Modell in seiner Gesamtheit und impliziert gleichzeitig, dass die Berücksichtigung von Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl aus *überwiegend ökonomischen Überlegungen* heraus erfolgt. Die in

¹³³⁶ Vgl. Abschnitt 6.2.3.

Kapitel 2 dieser Arbeit vertretene Auffassung von unternehmerischer Nachhaltigkeit als *Business Case*, bei der lediglich diejenigen Nachhaltigkeitsaktivitäten zu integrieren sind, die für die Sicherung der Betriebslizenz notwendig sowie zur Steigerung des Unternehmenserfolgs sinnvoll sind, scheint sich überwiegend zu bestätigen.

Anhand der Hypothesen, die durch die Befunde der Kausalanalyse verifiziert bzw. falsifiziert wurden, lässt sich im nächsten Schritt ablesen, welche Prädiktoren für die abhängige Variable erheblich bzw. völlig unerheblich sind. Unerheblich ist beispielsweise die *Wertigkeit des Beschaffungsobjektes*. Die Ablehnung dieser Hypothese sagt nichts anderes, als dass die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitskriterien *unabhängig* vom Wert des Beschaffungsobjektes ist. In den gängigen Beschaffungsportfolios werden die strategisch bedeutsamen Beschaffungsobjekte anhand der Wertigkeit identifiziert.¹³³⁷ Für eine Anwendung auf die Wettbewerbspriorität der *Nachhaltigkeit* scheinen die bisherigen Ansätze daher unvollständig und ungeeignet. Dies spricht für eine Erweiterung der Portfolioanalyse, wie sie z.B. ARNOLD & SCHMIDT vorgeschlagen haben.¹³³⁸ Zwar musste die Hypothese zum Einfluss des *Versorgungsrisikos* ebenso abgelehnt werden, allerdings erfolgte dies aufgrund des umgekehrten Vorzeichens. Insofern musste festgestellt werden, dass soziale Kriterien mit höherem Versorgungsrisiko zunehmend unwichtiger werden. Dies deckt sich zwar nicht mit dem Erklärungsversuch aus Abschnitt 4.3.1, scheint aber ebenso plausibel. *Per definitionem* ist die dominierende Aufgabe der Beschaffung, das Unternehmen mit den benötigten Einsatzgütern zu versorgen.¹³³⁹ Es ist offensichtlich, dass andere Kriterien schnell in den Hintergrund rücken können, wenn die Versorgung in Gefahr gerät.

Auch ein Einfluss des *Lohnkostenanteils des Beschaffungsobjektes* konnte nicht bestätigt werden. Dies verwundert zunächst. Eine mögliche Erklärung lässt sich finden, wenn man sich vor Augen führt, dass bei lohnkostenintensiven Beschaffungsgütern nicht nur der Anreiz steigt, sondern auch der Aufwand, den eine Investition mit sich bringt. Dies könnte sich in der Summe ausgleichen, so dass den Anreizen ebenso hohe Hindernisse im Weg stehen und der Lohnkostenanteil folglich als irrelevant für Nachhaltigkeitsüberlegungen eingestuft wird. Dass der Erklärungsansatz der Investi-

¹³³⁷ Vgl. Abschnitt 3.1.2.

¹³³⁸ Vgl. ARNOLD & SCHMIDT (2010).

¹³³⁹ Vgl. Abschnitt 3.1.1.

tion in Humanressourcen des Lieferanten ungeeignet sein soll, soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl zu erklären, erscheint jedenfalls nicht plausibel.

Auf der Ebene der Charakteristika der Beschaffungsobjekte kann weiterhin ein Einfluss der *Wichtigkeit des Beschaffungsobjekts für das Endprodukt* bestätigt werden. Anhand dieses absatzmarktgerichteten Faktors können folglich nachhaltigkeitsbezogene Erfolgspotentiale für einzelne Beschaffungsobjekte bei der Lieferantenauswahl aufgedeckt werden. Dass der Endkunde ein für die Beschaffung hochrelevanter Adressat von Nachhaltigkeitsaktivitäten ist, zeigt sich schließlich auch daran, dass die *Nähe zum Endkunden* als Prädiktor bestätigt werden konnte.

Keinen Einfluss auf die Präferenzveränderung hat die *wirtschaftliche Situation* des Unternehmens. Dieser Befund kann zwei Ursachen haben. Strategien sind in der Regel *langfristig angelegt*, so dass ihre Umsetzungsinhalte von gewissem Bestand sind. Kurzfristige Veränderungen der Liquidität sollten daher nicht direkt zu einer Aufgabe der strategischen Stoßrichtung führen dürfen. Zum anderen ist denkbar, dass die wirtschaftliche Situation bei keinem der befragten Unternehmen zum Befragungszeitpunkt so existenziell war, dass ein Effekt messbar gewesen wäre. Hier würde sich eine Untersuchung anbieten, die unmittelbar während einer Rezession durchgeführt wird. Die anderen beiden Variablen, deren Einfluss über die Ausstattung bzw. Verfügbarkeit eines Unternehmens mit Ressourcen begründet wurde – die *Unternehmensgröße* sowie die *Intensität des Preiswettbewerbs (negativer Einfluss)* – weisen signifikante Koeffizienten auf. Besonders zweiteres spricht dafür, dass die Strategie sozialer Nachhaltigkeit nicht mit der Strategie der Kostenführerschaft zu vereinbaren ist. Zumindest scheinen langfristig angelegte und indirekte Kostensenkungspotentiale durch soziale Nachhaltigkeit keinen ausreichenden Anreiz für Beschaffungsmanager auszuüben.

Als weitere Größen, deren Einfluss nicht bestätigt werden konnte, sind der *Bekanntheitsgrad* sowie die *Differenzierung über Marken* zu nennen. Die *Wichtigkeit einer positiven Reputation* hingegen konnte durch die Befunde als relevanter Prädiktor bestätigt werden. Sie stellt sogar die Einflussgröße mit dem höchsten Pfadkoeffizienten dar. Die Überlegungen des Abschnitts 4.2.4.1 zu den Wettbewerbswirkungen von Nachhaltigkeit über den *Mediator der Reputation* können somit gestützt werden. Die gleichzeitige Ablehnung des Prädiktors *Markendifferenzierung* ist zwar verwunder-

lich, deckt sich aber mit dem Reputationsverständnis von BAUHOFFER.¹³⁴⁰ Demnach ist Markenmanagement eher dem kurzfristigen Aufbau eines Unternehmens*images* zuzuordnen, welches im Vergleich zur Reputation von wesentlich kürzerer Dauer ist. Hieraus kann geschlussfolgert werden, dass soziale Nachhaltigkeit als Differenzierungsstrategie nur langfristig und nicht über kurzfristige Kommunikationsinstrumente glaubhaft eingesetzt werden kann.¹³⁴¹

Die Hypothesen, die in Bezug auf verschiedene *Einflüsse von Anspruchsgruppen* formuliert wurden, stützen abermals die absatzmarktgerichtete Perspektive von Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement. So stellen in erster Linie *Kunden* sowie die *Öffentlichkeit* relevante Einflussfaktoren dar. Letzteres steht in gewissem Widerspruch zur Ablehnung der Einflussgröße "Bekanntheit".

¹³⁴⁰ Vgl. Abschnitt 4.2.4.1.

¹³⁴¹ Vgl. hierzu auch den Beitrag von FÖRSTL u.a. (2009) zum Thema "Nur das Echte zählt".

7 Fazit & Ausblick

Eingangs der vorliegenden Untersuchung wies ich auf den neuen *Megatrend Nachhaltigkeit* hin und entwickelte hieraus die dieser Arbeit zu Grunde liegende Problemstellung, die sich für den Unternehmer aus der immer lauter werdenden Forderung ergibt, *auch Unternehmen müssten nachhaltig agieren*. Zur Kanalisierung und Konkretisierung dieses zugegebenermaßen noch allgemeinen Problems wurde das Beschaffungsmanagement als unternehmerische Grundfunktion identifiziert, die dank ihrer Schnittstellenfunktion zu den Beschaffungsmärkten für die Frage unternehmerischer Nachhaltigkeit von höchster Relevanz ist.

Hieraus leitete ich die hochgradig praxisrelevante Fragestellung dieser Arbeit ab, nämlich *"ob" bzw. "warum"* und vor allem *"wann"* Kriterien der *sozialen* Nachhaltigkeit im Rahmen der Auswahl von Lieferanten – als Teilentscheidung der Beschaffung – berücksichtigt werden sollen. Der Schwerpunkt lag deshalb auf der sozialen Dimension, weil sich diesbezüglich in der akademischen Literatur große Forschungslücken auftun. Die Beantwortung dieser Fragestellung war gleichzeitig die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit.

Den ersten Fokus legte ich auf eine umfangreiche Auseinandersetzung mit dem Konzept der Nachhaltigen Entwicklung und seinen Implikationen für unternehmerische Nachhaltigkeit. Hier zeigte sich eine deutliche Diskrepanz zwischen Wunsch und Wirklichkeit. Unternehmen im marktwirtschaftlichen System müssen sich am erwerbswirtschaftlichen Prinzip orientieren und können Nachhaltigkeit demnach nur berücksichtigen, wenn dies für ihre eigenen Ziele dienlich oder zumindest nicht hinderlich ist. Die Forderung, auch Unternehmen müssten nachhaltig agieren, konnte so bereits früh relativiert werden.

Im zweiten Schritt rückte ich die Lieferantenauswahl in den Mittelpunkt der Betrachtung. In diesem Zusammenhang wies ich auf die allgemeine strategische Relevanz der Beschaffungsfunktion hin, lieferte einen Literaturüberblick zum Forschungsstand des nachhaltigen Beschaffungsmanagement und thematisierte explizit die Lieferantenauswahl für Kriterien der sozialen Nachhaltigkeit anhand umfangreicher Kataloge.

Im anschließenden konzeptionellen Teil suchte ich nach ökonomischen Erklärungsansätzen für eine Integration sozialer Nachhaltigkeit in die Lieferantenauswahl. Ich

fand im **Licence-to-Operate Paradigma eine erste Erklärung sowie in den beiden Wettbewerbsansätzen des market-based view und des resource-based view eine zweite Erklärung**. Die Einordnung sozialer Nachhaltigkeit als Wettbewerbsstrategie und die Identifikation möglicher Wirkungsmechanismen in Hinblick auf den Unternehmenserfolg standen im weiteren Fokus meiner detaillierten Analyse. Die Notwendigkeit der Abgrenzung *sozial* nachhaltiger Wettbewerbsstrategien von solchen der *ökologischen* Nachhaltigkeit stellt eine der zentralen Erkenntnisse dieses Abschnittes dar. Da soziale Nachhaltigkeit keine direkten Kosteneinsparpotentiale aufweisen kann, muss sie als investive Strategie zur **indirekten Wertsteigerung oder Kostensenkung** – z.B. über die Ressourcen des Humankapitals oder der Reputation – oder als **Differenzierungsstrategie** mit Blickrichtung auf die Absatzmärkte aufgefasst werden. Mit den so gefundenen theoriegeleiteten Antworten auf die Frage des "warum" konnten dann Hypothesen hergeleitet werden, mit denen mögliche Ursachen dafür identifiziert wurden, "wann" soziale Nachhaltigkeit aus ökonomischen Gesichtspunkten in die Lieferantenauswahl zu integrieren ist.

Ein Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit lag auf der Ausarbeitung eines anspruchsvollen empirischen Ansatzes, mit dem die Bedeutung von sozialen Nachhaltigkeitskriterien bei der Lieferantenauswahl gemessen und die Ursachen für sich unterscheidende Bedeutungen aufgedeckt werden konnte. Für die Analyse der Bedeutung wurde ein *Conjoint Modell* entwickelt, mit welchem sich die Präferenzen für sozial nachhaltige Lieferanten ermitteln ließen. Gleichzeitig wurde ein *Strukturgleichungsmodell* entwickelt, um die hypothetisierten Ursache-Wirkungs-Beziehungen des theoretisch-konzeptionellen Abschnitts messen zu können. Methodisch höchst anspruchsvoll war diese Vorgehensweise nicht nur wegen der beiden Verfahren an sich, sondern auch deshalb, weil ein Teil der Ergebnisse der Präferenzmessung als Indikator für die abhängige Variable des Strukturgleichungsmodells herangezogen wurde.

Im vorangegangenen Kapitel wurden schließlich die Befunde einer Erhebung unter einhundertundzehn Beschaffungsmanagern präsentiert und diskutiert. Einerseits lässt sich die Auffassung bestätigen, dass es sich bei unternehmerischer Nachhaltigkeit um einen "Business Case" handelt: Die identifizierten ökonomischen Ursachen haben einen maßgeblichen Anteil an der Erklärung der Varianz der abhängigen Variablen. Im Detail zeigt sich, dass die Befragungspersonen soziale Nachhaltigkeitskri-

terien vor allem *mit steigender Wichtigkeit einer positiven Reputation* des Unternehmens und *mit steigender Wichtigkeit des Beschaffungsobjektes für das Endprodukt* stärker berücksichtigen. Für eine Berücksichtigung hinderlich sind insbesondere die Höhe des *Versorgungsrisikos des Beschaffungsobjektes* sowie die *Intensität des (Preis-)Wettbewerbs*.

Natürlich ergibt sich aus den Ergebnissen dieser Arbeit weiterer Forschungsbedarf, nämlich insbesondere da, wo die Untersuchung an ihre Grenzen stößt. So wäre es sicher notwendig, einzelne Wirkungsmechanismen, beispielsweise die Produktivitätssteigerung durch Humankapital, im Detail herauszugreifen und diese gesondert und noch ausführlicher zu diskutieren. Da die vorliegende Untersuchung zum Ziel hatte, *alle möglichen* Entscheidungseinflüsse in *ein* Modell zu integrieren, konnte hier keine Schwerpunktsetzung vorgenommen werden.

Auch wäre es sicher notwendig, Nachhaltigkeits*subkriterien* im einzelnen herauszugreifen und diese detaillierter zu analysieren. Auch dies konnte die vorliegende Arbeit nicht leisten.

Trotz dieses Forschungsbedarfs bleibt festzuhalten, dass die vorliegende Arbeit die erste ist, mit der die Bedeutung des Kriteriums sozialer Nachhaltigkeit *in Relation zu anderen wichtigen Auswahlkriterien* der Lieferantenauswahl empirisch untersucht wird und die *gleichzeitig* Ursachen für sich unterscheidende Präferenzen analysiert. Die Ergebnisse der Arbeit sind nicht nur für die akademische Forschung, sondern auch und besonders für Praktiker hochrelevant. Unternehmen, die vor der Frage stehen, ob soziale Nachhaltigkeitskriterien berücksichtigt werden sollen, können ihre Entscheidungsfindung mit Hilfe der umfangreichen konzeptionellen Überlegungen des Kapitels 4 hinterfragen und das Entscheidungsverhalten der Befragungspersonen der empirischen Untersuchung als Entscheidungshilfe heranziehen.

Anhang – Fragebogen der empirischen Untersuchung

Sehr geehrte Damen und Herren der Mustermann AG,

ich bitte Sie um Unterstützung bei unserer Online-Untersuchung zu „Entscheidungskriterien bei der Lieferantenauswahl & Nachhaltigkeit“, welche im Rahmen eines Forschungskonzeptes am Lehrstuhl für Beschaffungsmanagement der Universität Stuttgart, Prof. Dr. Dr. h.c. Ulli Arnold, durchgeführt wird. Ihre Kontaktadresse wurde mittels einer Zufallsauswahl aus dem Internet gewonnen. Mit Ihrer Bearbeitung verhelfen Sie unseren Forschungsarbeiten zu einer soliden empirischen Basis.

Unsere Zielgruppe:

- Der Fragebogen richtet sich an Entscheidungsträger im Einkauf (Einkaufsleiter, Facheinkäufer, Einkäufer, Sonstige Mitarbeiter mit Entscheidungskompetenz im Bereich Einkauf etc.) Ihres Unternehmens. Bitte leiten sie diese Email ggfs. an Kollegen aus dem Einkauf weiter.

Ihr Nutzen:

- Anonyme Teilnahme an einer spannenden und abwechslungsreichen Online-Untersuchung mit echten Auswahl-situationen.
- Self-Benchmarking Ihrer Entscheidungsbasis bei der Auswahl von Lieferanten.
- Bei Interesse: Zusendung der Untersuchungsergebnisse in elektronischer Form.
- Bei Interesse: Teilnahme an der Verlosung eines Büchergutscheins im Wert von 25.- €.
- Darüber hinaus wird Ihr zeitlicher Aufwand von mir für jeden vollständig ausgefüllten Fragebogen durch freiwillige Arbeit in einer sozialen Einrichtung 1:1 abgegolten.

Bearbeitungshinweise:

- Ihr Zeitaufwand beträgt ca. 15 Minuten (die durchschnittliche Bearbeitungszeit in der Pretestphase betrug 14:46 min.).
- Die Befragung ist vollständig anonymisiert.
- Bei freiwilliger Angabe Ihrer Mailadresse für die Verlostteilnahme bzw. die Ergebniszusendung ist ein Rückschluss auf Ihre Identität technisch ausgeschlossen.
- Die Ergebnisse werden ausschließlich zu Forschungszwecken und keinesfalls kommerziell genutzt.

Bitte folgen Sie dem Link zur Untersuchung: <http://www.socsisurvey.de/lieferantebewertung/>

Bei Rückfragen stehe ich jederzeit zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Benedikt Schmidt

Email: benedikt.schmidt@bwi.uni-stuttgart.de

Tel.: 0711 / 685 - 83164

0% ausgefüllt

Sehr verehrte Untersuchungsteilnehmerin, sehr verehrter Untersuchungsteilnehmer,
vielen Dank für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an unserer Untersuchung zu **Entscheidungskriterien bei der Lieferantenauswahl & Nachhaltigkeit**.

Die Bearbeitungszeit beträgt ca. **15 Minuten**.

Die Befragung ist **vollständig anonymisiert**.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Weiter

Dipl.-Kfm. Benedikt Schmidt, Lehrstuhl für Investitionsgütermarketing & Beschaffungsmanagement,
Universität Stuttgart - 2011

9% ausgefüllt

In **Teil A** der Befragung sollen Sie sich ein reales Beschaffungsobjekt ausdenken, für dessen Einkauf Sie in Ihrem Unternehmen verantwortlich sind. Nach einigen Fragen zu diesem Objekt präsentieren wir Ihnen eine Reihe von möglichen Lieferanten, die auf einer Rating-Scala eingeschätzt werden sollen. (Dauer ca. 10 Minuten).

In **Teil B** folgen einige weitere Fragen und Einschätzungen zu Ihrer Einkaufssituation. (Dauer ca. 5 Minuten).

Weiter

Dipl.-Kfm. Benedikt Schmidt, Lehrstuhl für Investitionsgütermarketing & Beschaffungsmanagement,
Universität Stuttgart - 2011

18% ausgefüllt

Teil A

1. Bitte überlegen Sie sich zunächst ein reales Beschaffungsobjekt, welches über einen externen Lieferanten bezogen wird und in Ihren Zuständigkeitsbereich als Einkäufer fällt.

Bitte beachten Sie, dass sich alle weiteren Fragen in Teil A immer auf dieses Beschaffungsobjekt beziehen.

Hierbei handelt
es sich um

möchte ich nicht angeben

2. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen für das von Ihnen ausgewählte Beschaffungsobjekt mittels der jeweils angegebenen Skala.

		1	2	3	4	5	
Den Endkunden ist das Beschaffungsobjekt nicht egal	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Die Endkunden interessiert das Beschaffungsobjekt	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Für die Kaufentscheidung der Endkunden ist das Beschaffungsobjekt maßgeblich	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Den Endkunden bedeutet das Beschaffungsobjekt sehr viel	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Aus Sicht der Endkunden ist das Beschaffungsobjekt sehr wichtig	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu

3. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen für das von Ihnen ausgewählte Beschaffungsobjekt mittels der jeweils angegebenen Skala.

		1	2	3	4	5	
Die Nachfrage auf dem Beschaffungsmarkt übersteigt das Angebot	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Es handelt sich um ein sehr spezifisches Gut	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Die Markteintrittsbarrieren für Lieferanten sind hoch einzuschätzen	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Es existieren nur wenige Substitutprodukte	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu

4. Einkaufsvolumen: Bitte beurteilen Sie das Kostenvolumen (Einstandspreis mal Menge; pro Quartal) des von Ihnen ausgewählten Beschaffungsobjektes im Vergleich zu den durchschnittlichen Kostenvolumen aller anderen Einkaufsobjekte Ihrer Geschäftseinheit

Das Kostenvolumen des Beschaffungsobjektes ist im Vergleich zu allen anderen Kostenvolumen . . .

deutlich unterdurchschnittlich hoch	unterdurchschnittlich hoch	in etwa durchschnittlich hoch	überdurchschnittlich hoch	deutlich überdurchschnittlich hoch
-2	-1	0	+1	+2
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Bitte schätzen Sie den Anteil der Lohnkosten an den gesamten Herstellungskosten des von Ihnen ausgewählten Beschaffungsobjektes

Anteil Lohnkosten %

27% ausgefüllt

Wir präsentieren Ihnen auf den folgenden 3 Seiten eine Reihe potentieller Lieferanten für **das von Ihnen ausgewählte Beschaffungsobjekt**. Diese unterscheiden sich hinsichtlich der Merkmale Preis, Qualität, Lieferfähigkeit, Flexibilität, Innovationskraft und Nachhaltigkeit / Soziale Standards:

--> Der **Preis** wird in Relation zum von Ihnen kalkulierten Zielpreis gemessen

--> Die **Qualität** wird über die Fehlerquote angegeben

--> Die **Lieferfähigkeit** wird über die "On-Time"-Lieferquote gemessen

--> **Flexibilität** bezieht sich auf den Grad und die Geschwindigkeit, in der auf Kundenwünsche eingegangen wird

--> Die **Innovationskraft** bezieht sich auf vorhandene und potentielle Innovationsressourcen

--> **Nachhaltigkeit / Soziale Standards** bezieht sich auf den Umgang mit Arbeitnehmern beim Lieferanten (Versammlungsfreiheit, Diskriminierung, Zwangsarbeit, angemessene Löhne, Arbeitszeitregelungen, Arbeits- und Gesundheitsschutz)

Die folgende Abbildung zeigt alle 6 Merkmale mit den jeweils möglichen Ausprägungen. Bitte nehmen Sie sich kurz Zeit, damit Ihnen die verschiedenen Ausprägungen geläufig sind.

MERKMALE	AUSPRÄGUNGEN		
Preis	5% teurer als Zielpreis	entspricht Zielpreis	5% billiger als Zielpreis
Qualität	5% Fehlerquote		2% Fehlerquote
Lieferfähigkeit	In 95% der Fälle on-time		In 98% der Fälle on-time
Flexibilität	Unflexibel für Kundenwünsche		Flexibel für Kundenwünsche
Innovationskraft	Unterdurchschnittliche F&E-Kapazität		Überdurchschnittliche F&E-Kapazität
Nachhaltigkeit / Soziale Standards	Reaktiv – unzureichende Einhaltung	Defensiv – Einhaltung der Mindeststandards	Proaktiv – übertrifft soziale Mindeststandards

Weiter

36% ausgefüllt

Ihre Aufgabe besteht darin, auf den folgenden drei Seiten mittels der jeweils vorhandenen Rating-Skala anzugeben, ob Sie den angegebenen Lieferanten auswählen würden:

Die farbliche Abstufung (Ampel) soll Ihnen die Orientierung erleichtern.

Bitte beachten Sie bei Ihrer Bewertung, dass es stets um einen Lieferanten für das von Ihnen ausgewählte Beschaffungsobjekt und für Ihr Unternehmen geht.

Weiter

Dipl.-Kfm. Benedikt Schmidt, Lehrstuhl für Investitionsgütermarketing & Beschaffungsmanagement, Universität Stuttgart - 2011

45% ausgefüllt

Lieferant 01

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% teurer als Zielpreis	5% Fehlerquote	in 95% der Fälle on-time	unflexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Reaktiv – unzureichende Einhaltung

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 02

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% teurer als Zielpreis	2% Fehlerquote	in 98% der Fälle on-time	unflexibel für Kundenwünsche	überdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Defensiv – Einhaltung der Mindeststandards

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 03

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% teurer als Zielpreis	5% Fehlerquote	in 98% der Fälle on-time	unflexibel für Kundenwünsche	überdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Reaktiv – unzureichende Einhaltung

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

– – – – – – – – – ●

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 04

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% billiger als Zielpreis	5% Fehlerquote	in 98% der Fälle on-time	unflexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Proaktiv – übertrifft soziale Mindeststandards

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

– – – – – – – – – –

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 05

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% billiger als Zielpreis	2% Fehlerquote	in 95% der Fälle on-time	flexibel für Kundenwünsche	überdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Reaktiv – unzureichende Einhaltung

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

– – – – – – – – – –

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 06

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% teurer als Zielpreis	2% Fehlerquote	in 98% der Fälle on-time	flexibel für Kundenwünsche	überdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Proaktiv – übertrifft soziale Mindeststandards

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 - - - - - - - - - -

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 07

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
entspricht Zielpreis	5% Fehlerquote	in 95% der Fälle on-time	unflexibel für Kundenwünsche	überdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Defensiv – Einhaltung der Mindeststandards

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 - - - - - - - - - -

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 08

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
entspricht Zielpreis	2% Fehlerquote	in 98% der Fälle on-time	unflexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Reaktiv – unzureichende Einhaltung

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
 - - - - - - - - - -

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 09

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% billiger als Zielpreis	2% Fehlerquote	in 95% der Fälle on-time	unflexibel für Kundenwünsche	überdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Reaktiv – unzureichende Einhaltung

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ●

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 10

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% teurer als Zielpreis	5% Fehlerquote	in 98% der Fälle on-time	flexibel für Kundenwünsche	überdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Reaktiv – unzureichende Einhaltung

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 11

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
entspricht Zielpreis	2% Fehlerquote	in 98% der Fälle on-time	flexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Reaktiv – unzureichende Einhaltung

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 12

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% teurer als Zielpreis	5% Fehlerquote	in 95% der Fälle on- time	flexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Reaktiv – unzureichende Einhaltung

1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10
-würde ich
auf keinen
Fall
auswählenwürde ich
auf jeden
Fall
auswählen**Lieferant 13**

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% billiger als Zielpreis	5% Fehlerquote	in 98% der Fälle on- time	flexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Defensiv – Einhaltung der Mindeststandards

1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10
-würde ich
auf keinen
Fall
auswählenwürde ich
auf jeden
Fall
auswählen**Lieferant 14**

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% teurer als Zielpreis	2% Fehlerquote	in 95% der Fälle on- time	unflexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Proaktiv – übertrifft soziale Mindeststandards

1
-2
-3
-4
-5
-6
-7
-8
-9
-10
-würde ich
auf keinen
Fall
auswählenwürde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 15

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
entspricht Zielpreis	5% Fehlerquote	in 95% der Fälle on-time	flexibel für Kundenwünsche	überdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Proaktiv – übertrifft soziale Mindeststandards

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

– – – – – – – – – ●

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 16

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% teurer als Zielpreis	2% Fehlerquote	in 95% der Fälle on-time	flexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Defensiv – Einhaltung der Mindeststandards

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

– – – – – – – – – –

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 17

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
entspricht Zielpreis	5% Fehlerquote	in 98% der Fälle on-time	unflexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Proaktiv – übertrifft soziale Mindeststandards

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

– – – – – – – – – –

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Lieferant 18

Preis	Qualität	Lieferfähigkeit	Flexibilität	Innovationskraft	Soziale Standards
5% teurer als Zielpreis	5% Fehlerquote	in 98% der Fälle on- time	flexibel für Kundenwünsche	unterdurchschnittliche F&E-Kapazitäten	Defensiv – Einhaltung der Mindeststandards

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

würde ich
auf keinen
Fall
auswählen

würde ich
auf jeden
Fall
auswählen

Weiter

Dipl.-Kfm. Benedikt Schmidt, Lehrstuhl für Investitionsgütermarketing & Beschaffungsmanagement,
Universität Stuttgart - 2011

73% ausgefüllt

Teil B

6. Bitte geben Sie die Branche Ihres Unternehmens an.

[Bitte auswählen]

7. Geben Sie bitte die Anzahl der Mitarbeiter Ihres Unternehmens an.

- 0-20 Mitarbeiter
- 21-50 Mitarbeiter
- 51-250 Mitarbeiter
- 251-1000 Mitarbeiter
- über 1000 Mitarbeiter

8. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zum Einsatz von Marken in Ihrem Unternehmens mittels der jeweils angegebenen Skala. [UN07]

	1	2	3	4	5	
Unsere Unternehmensmarke hebt sich deutlich von anderen Marken mit ähnlichen Angeboten ab	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Unsere Unternehmensmarke hebt sich deutlich von anderen Marken ab, die ähnliche Zielgruppen ansprechen	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Im Vergleich zu anderen Marken ist unsere Unternehmensmarke einzigartig	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu

9. Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen zur Bekanntheit Ihres Unternehmens mittels der jeweils angegebenen Skala. [UN05]

	1	2	3	4	5	
Unser Unternehmen ist in der Öffentlichkeit gut bekannt	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
In der Öffentlichkeit herrscht eine Vorstellung von unserem Unternehmen	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Menschen aus der Öffentlichkeit könnten unser Unternehmen beschreiben	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu

Weiter

10 Bitte geben Sie an, an welcher Position in der Supply Chain Ihr Unternehmen angesiedelt ist bzw. wieviele Wertschöpfungsstufen zwischen Ihrem Unternehmen und dem Endkunden liegen? [KU01]

Bei mehreren Positionen: Geben Sie bitte die Position an, die Ihr Unternehmen in Bezug auf das von Ihnen ausgewählte Beschaffungsobjekt hat

- Eine Stufe – unser Unternehmen ist OEM (Erstausrüster)
- Zwei Stufen – unser Unternehmen beliefert OEMs – wir sind 1st Tier Supplier
- Drei Stufen – unser Unternehmen ist 2nd Tier Supplier
- Vier Stufen – unser Unternehmen ist 3rd Tier Supplier
- Fünf Stufen oder mehr

11 Bitte bewerten Sie folgende Aussagen zur Intensität des Preiswettbewerbs mittels der jeweils angegebenen Skala. [WB02]

		1	2	3	4	5	
Auf unserem Absatzmarkt herrscht ein intensiver Preiswettbewerb	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Der Preiswettbewerb in unserer Branche ist sehr hart	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu

12 Bitte bewerten Sie jede folgende Aussagen mittels der jeweils angegebenen Skala. [UN06]

		1	2	3	4	5	
Glaubwürdigkeit ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Zuverlässigkeit ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Vertrauenswürdigkeit ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu
Verantwortung ist in der heutigen Entwicklung unseres Unternehmens wichtig	trifft gar nicht zu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	trifft voll zu

Weiter

83% ausgefüllt

13. Wie stark empfinden Sie den Einfluss der jeweils unten aufgeführten Gruppierungen auf Entscheidungen Ihres Unternehmens?

Verwenden sie bitte die angegebene Skala von „sehr gering“ bis „sehr hoch“.

		1	2	3	4	5	
Kunden	sehr gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr hoch
	gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hoch
Wettbewerber	sehr gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr hoch
	gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hoch
Staat & Regierung	sehr gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr hoch
	gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hoch
Öffentlichkeit	sehr gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr hoch
	gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hoch
Lieferanten	sehr gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	sehr hoch
	gering	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hoch

14. Bitte geben Sie nun die Bezeichnung Ihrer Stellung/Position im Unternehmen bzw. Ihren Fachbereich an (z.B. Facheinkäufer, Purchasing Manager, Einkaufsleiter, CPO, Sonstiges usw.).

Wenn Sie nicht im Einkauf tätig sind, geben Sie bitte den Fachbereich an, dem Sie angehören.

Bezeichnung:

Weiter

92% ausgefüllt

Optional: Ihre Kontaktdaten

- Ich möchte an der Verlosung des Büchergutscheins teilnehmen. Ich bin damit einverstanden, dass meine E-Mail-Adresse bis zur Ziehung des Gewinners gespeichert wird. Meine Angaben in dieser Befragung bleiben anonym, ein Rückschluß meiner Kontaktdaten auf die Angaben im Fragebogen ist technisch ausgeschlossen, meine E-Mail-Adresse wird nicht an Dritte weitergegeben.
- Ich interessiere mich für die Ergebnisse dieser Studie und hätte gerne eine Zusammenfassung per E-Mail. Meine Angaben in dieser Befragung bleiben anonym, ein Rückschluß meiner Kontaktdaten auf die Angaben im Fragebogen ist technisch ausgeschlossen, meine E-Mail-Adresse wird nicht an Dritte weitergegeben.

E-Mail-Adresse:

Weiter

Dipl.-Kfm. Benedikt Schmidt, Lehrstuhl für Investitionsgütermarketing & Beschaffungsmanagement,
Universität Stuttgart - 2011

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre Mithilfe bedanken.

Fenster schließen

Dipl.-Kfm. Benedikt Schmidt, Lehrstuhl für Investitionsgütermarketing & Beschaffungsmanagement,
Universität Stuttgart - 2011

Literaturverzeichnis

A

- ACCOUNTABILITY (2012), The AA1000 Series of Standards, <http://www.accountability.org/standards/index.html>, Zugriff am 26. Mai 2012.
- ADDELMAN, S. (1962), Orthogonal Main-Effect Plans for Factorial Experiments, in: *Technometrics*, S. 21-46.
- AKAAH, I. P., KORGAONKAR, P. K. (1983), An Empirical Comparison of the Predictive Validity of Self-Explicated, Huber-Hybrid, Traditional Conjoint, and Hybrid Conjoint Models, in: *Journal of Marketing Research*, 20, S. 187-197.
- AKAAH, I. P., YAPRAK, A. (1988), Identifying target segments for foreign direct investment attraction – An application of conjoint methodology, in: *International Marketing Review*, 6, S. 28-37.
- ALBERS, S., KLAPPER, D., KONRADT, U., WALTER, A., WOLF, J. (Hrsg., 2009), *Methodik der empirischen Forschung*, Wiesbaden.
- ALBRECHT, J. (2000), Präferenzstrukturmessung – Ein empirischer Vergleich der Conjoint-Analyse mit einer kompositionellen Methode, Frankfurt am Main u.a.
- ALKHAFAJI, A. F. (1989), A stakeholder approach to corporate governance – Managing in a dynamic environment, Westport.
- ALPERT, M. I. (1971), Identification of Determinant Attributes – A Comparison of Methods, in: *Journal of Marketing Research*, 8, S. 184-191.
- ALVENSLEBEN, R., ZIEHLBERG, R. V. (1995), Verbrauchereinstellungen zu Bio-Milch, in: *Deutsche Milchwirtschaft*, 46, S. 159-161.
- ALWIN, D. F., KROSNICK, J. A. (1985), The Measurement of Values in Surveys: A Comparison of Ratings and Rankings, in: *Public Opinion Quarterly*, 49 (4), S. 535-552.
- AMBEC, S., LANOIE, P. (2008), Does it pay to be green – A Systematic Overview, in: *The Academy of Management Perspectives*, 22 (4), S. 45-62.
- ANDERSON, M. G., KATZ, P. B. (1998), Strategic Sourcing, in: *International Journal of Logistics Management*, 9 (1), S. 1-13.
- ANDERSON, W. T., CUNNINGHAM, W. H. (1972), The Socially Conscious Consumer, in: *Journal of Marketing*, 28 (April), S. 46-57.
- ANSOFF, I. (1965), *Corporate Strategy*, New York.

- ARAZ, C., OZKARAHAN, I. (2007), Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure, in: International Journal of Production Economics, 106, S. 585-606.
- ARNOLD, U. (1982), Strategische Beschaffungspolitik – Steuerung und Kontrolle strategischer Beschaffungssysteme von Unternehmen, Frankfurt am Main, Bern.
- ARNOLD, U. (1996), Sourcing-Konzepte, in: KERN u.a. (Hrsg., 1996), Sp. 1861-1874.
- ARNOLD, U. (1997), Beschaffungsmanagement, 2., überarb. u. erweit. Aufl., Stuttgart.
- ARNOLD, U. (2004), Supplier Lifetime Value: Ein Konzept zur Lieferantenbewertung in Industrie und Handel, in: BAUER & HUBER (Hrsg., 2004), S. 177-196.
- ARNOLD, U. (2007), Strategisches Beschaffungsmanagement, in: ARNOLD & KASULKE (Hrsg., 2007), S. 13-46.
- ARNOLD, U., BODENSTEIN, G. (1978), Energiepolitische Strategien im Konsumbereich, in: HAUFF (Hrsg., 1978), S. 304-330.
- ARNOLD, U., EßIG, M. (2000), Sourcing-Konzepte als Grundelemente der Beschaffungsstrategie, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 29 (3), S. 122-128.
- ARNOLD, U., KASULKE, G. (Hrsg., 2007), Handbuch innovative Beschaffung, Weinheim.
- ARNOLD, U., SCHMIDT, B. (2010), Integrating Sustainability into Strategic Purchasing: An Advanced Purchasing Portfolio Approach, in: Proceedings of the 8th Annual International Symposium on Supply Chain Management, Toronto, Kanada.
- ARNOLDS, H., HEEGE, F., RÖH, C., TUSSING, W. (2010), Materialwirtschaft und Einkauf, Grundlagen – Spezialthemen – Übungen, 11. Aufl., Wiesbaden.
- ARORA, P., PETROVA, M. (2010), Corporate Social Performance, Resource Dependence and Firm Performance, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Special Issue 1/2010, S. 1-22.
- ASHENBAUM, B. (2008), "Green" Corporate Strategies: Issues and Implementation from the Supply Management Perspective, Critical Issues Report, herausgegeben von CAPS Research, November.
- ÄBLÄNDER, M. S. (2006), Unternehmerische Verantwortung und Kultur, in: BESCHORNER & SCHMIDT (Hrsg., 2006), S. 17-39.
- AZZONE, G., BERTELE, U. (1994), Exploiting Green Strategies for Competitive Advantage, in: Long Range Planning, 27 (6), S. 69-81.

B

- B.A.U.M. (Hrsg., 2003), B.A.U.M. Jahrbuch, 2003.
- BACHMANN, A. (2009), Subjektive versus objektive Erfolgsmaße, in: ALBERS u.a. (Hrsg., 2009), S. 89-102.
- BACKES-GELLNER, U., LAZEAR, E. P., WOLFF, B. (2001), Personalökonomik – Fortgeschrittene Anwendungen für das Management, Stuttgart.
- BACKES-GELLNER, U., PULL, K. (1999), Betriebliche Sozialpolitik und Maximierung des Shareholder-Value: ein Widerspruch?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 69 (1), S. 51-70.
- BACKHAUS, K., BLECHSCHMIDT, B., EISENBEIß, M. (2006), Die Stichprobengröße bei Kausalanalysen, in: Die Betriebswirtschaft, 66 (6), S. 711-726.
- BACKHAUS, K., ERICHSON, B., PLINKE, W., WEIBER, R. (2011), Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 13. überarb. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- BACKHAUS, K., VOETH, M. (2010), Industriegütermarketing, 9. Aufl., München.
- BÄNSCH, A. (1993), Marketing für umweltfreundliche Konsumgüter – Prinzipielle Möglichkeiten und Grenzen, in: UmweltWirtschaftsForum, 2, S. 13-18.
- BAI, C., SARKIS, J. (2010), Integrating sustainability into supplier selection with grey system and rough set methodologies, in: International Journal of Production Economics, 124, S. 252-264.
- BAIER, D., BRUSCH, M. (Hrsg., 2009), Conjoint Analyse – Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele, Berlin, Heidelberg.
- BAIER, D., BRUSCH, M. (2009), Konstruktion von Erhebungsdesigns bei der Conjoint Analyse, in: BAIER & BRUSCH (Hrsg., 2009), S. 73-82.
- BAIN, J. S. (1956), Barriers to new competition, Cambridge.
- BALDERJAHN, I. (2004), Nachhaltiges Marketing-Management – Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Stuttgart.
- BAMBERGER, I., WRONA, T. (1996), Der Ressourcenansatz und seine Bedeutung für die Strategische Unternehmensführung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 48 (2), S. 130-153.
- BAMBERGER, I., WRONA, T. (2004), Strategische Unternehmensführung – Strategien, Systeme, Prozesse, München.
- BANDILLA, W. (1999), WWW-Umfragen – Eine alternative Datenerhebungstechnik für die empirische Sozialforschung?, in: BATINIC u.a. (Hrsg., 1999), S. 9-19.

- BARNARD, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge.
- BARNETT, M. L. (2007), Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility, in: *The Academy of Management Review*, 32 (3), S. 794-816.
- BARNEY, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: *Journal of Management*, 17 (1), S. 99-120.
- BARNEY, J. B. (2001), Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view, in: *Journal of Management*, 27, S. 643-650.
- BARNEY, J. B., HESTERLY, W. S. (2010), *Strategic Management and Competitive Advantage – Concepts and Cases*, 3. Aufl., Boston u.a.
- BARON, D. P. (2001), Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy, in: *Journal of Economics and Management Strategy*, 10 (1), S. 7-45.
- BATINIC, B. (2003), Datenqualität bei internetbasierten Befragungen, in: THEOBALD u.a. (Hrsg., 2003), S. 143-160.
- BATINIC, B., WERNER, A., GRÄF, L., BANDILLA, W. (Hrsg., 1999), *Online Research – Methoden, Anwendungen und Ergebnisse*, Göttingen.
- BAUER, H. H., HERMANN, A., GRAF, G. (1995), Die nutzenorientierte Gestaltung der Distribution für ein Produkt, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung*, 41, S. 4-15.
- BAUER, H. H., HUBER, F. (Hrsg., 2004), *Strategien und Trends im Handelsmanagement*, München.
- BAUER, H. H., THOMAS, U. (1984), Die Präferenzen von Arbeitnehmern gegenüber Tarifvertragskomponenten – Eine empirische Analyse mit Hilfe des Conjoint Measurement, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 36 (3), S. 200-228.
- BAUER, J. (2008), *Industrielle Ökologie – Theoretische Annäherung an ein Konzept nachhaltiger Produktionsweisen*, Dissertation, Stuttgart.
- BAUHOFFER, B. (2004), *Reputation Management – Glaubwürdigkeit im Wettbewerb des 21. Jahrhunderts*, Zürich.
- BAUMAST, A., PAPE, J. (Hrsg., 2001), *Betriebliches Umweltmanagement – Theoretische Grundlagen, Praxisbeispiele*, 1. Aufl., Stuttgart.
- BAUMGARTNER, H., HOMBURG, C. (1996), Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review, in: *International Journal of Research in Marketing*, 13, S. 131-161.

- BAUR, D. (1980), Trade-off-Modelle und experimenteller Paarvergleich, in: *Marktforschung*, 24, S. 43-48.
- BEA, F. X., HAAS, J. (2005), *Strategisches Management*, 4. Aufl., Stuttgart.
- BEAMON, B. M. (1999), Designing the green supply chain, in: *Logistics Information Management*, 12 (4), S. 332-342.
- BECKENBACH, F., HAMPICKE, U., LEIPERT, C., MERAN, G., MINSCH, J., NUTZINGER, H. G., PFRIEM, R., WEIMANN, J., WIRL, F., WITT, U. (Hrsg., 2007), *Soziale Nachhaltigkeit*, Jahrbuch Ökologische Ökonomik, Band 5, Marburg.
- BECKER, J. (2009), *Marketing-Konzeption – Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements*, 9., aktualis. u. erg. Aufl., München.
- BECKER, M. (2008), *Messung und Bewertung von Humanressourcen – Konzepte und Instrumente für die betriebliche Praxis*, Stuttgart.
- BELZ, F.-M. (2001), *Integratives Öko-Marketing*, Wiesbaden.
- BELZ, F.-M. (2005), Nachhaltigkeits-Marketing: Konzeptionelle und empirische Grundlagen, in: BELZ & BILHARZ (Hrsg., 2005), S. 19-39.
- BELZ, F.-M., BILHARZ, M. (2005), Einführung in das Nachhaltigkeits-Marketing, in: BELZ & BILHARZ (Hrsg., 2005), S. 3-16.
- BELZ, F.-M., BILHARZ, M. (Hrsg., 2005), *Nachhaltigkeits-Marketing in Theorie und Praxis*, Wiesbaden.
- BELZ, F. M., DITZE, D. (2005), Nachhaltigkeits-Werbung im Wandel: Theoretische Überlegungen und empirische Ergebnisse, in: BELZ & BILHARZ (Hrsg., 2005), S. 75-97.
- BENKENSTEIN, M. (2001), *Entscheidungsorientiertes Marketing – Eine Einführung*, Wiesbaden.
- BENSAOU, M. (1999), Portfolios of buyer-supplier relationships, in: *Sloan Management Review*, 40 (4), S. 35-44.
- BEREKOVEN, L., ECKERT, W., ELLENRIEDER, P. (2009), *Marktforschung – Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*, 12., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- BERG, C. C. (1981), *Beschaffungsmarketing*, Würzburg, Wien.
- BERGKVIST, L., ROSSITER, J. R. (2007), The Predictive Validity of Multiple-Item Versus Single-Item Measures of the Same Constructs, in: *Journal of Marketing Research*, 44 (Mai), S. 175-184.

- BESCHORNER, T. (2005), Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance – Schillernde Begriffe und ihre Deutung, in: *Ökologisches Wirtschaften*, 3, S. 40-42.
- BESCHORNER, T., SCHMIDT, M. (Hrsg., 2006), *Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels*, München, Mering.
- BESCHORNER, T., SCHMIDT, M. (2008), Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – Zur Einführung, in: SCHMIDT & BESCHORNER (Hrsg., 2008), S. 9-15.
- BICHLER, A., TROMMSDORF, V. (2009), Präferenzmodelle bei der Conjointanalyse, in: BAIER & BRUSCH (Hrsg., 2009), S. 59-71.
- BILLESBACH, T. J., HARRISON, A., CROOM-MORGAN, S. (1991), Supplier Performance Measures and Practices in JIT Companies in the U.S. and the U.K., in: *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 27, S. 24-28.
- BJÖRKLUND, M. (2011), Influence from the business environment on environmental purchasing – Drivers and hinders of purchasing green transportation services, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17, S. 11-22.
- BLIEMEL, F., EGGERT, A., FASSOTT, G., HENSELER, J. (Hrsg., 2005), *Handbuch PLS-Pfadmodellierung – Methode, Anwendung, Praxisbeispiele*, Stuttgart.
- BÖCKER, F. (1986), Präferenzforschung als Mittel marktorientierter Unternehmensführung, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 38 (7/8), S. 543-574.
- BÖHLER, H., SCIGLIANO, D. (2009), Traditionelle Conjointanalyse, in: BAIER & BRUSCH (Hrsg., 2009), S. 101-112.
- BOGASCHEWSKY, R. (2004), Beschaffung und Nachhaltigkeit, in: HÜLSMANN u.a. (Hrsg., 2004), S. 171-218.
- BOHLING, W. (1992), Probleme und Auswirkungen einer Verankerung des Umweltschutzes in der Verfassung der Bundesrepublik Deutschland, in: HAUFF & SCHMID (Hrsg., 1992), S. 3-16.
- BOLLEN, K. (1989), *Structural Equation with Latent Variables*, New York.
- BOLLEN, K., LENNOX, R. (1991), Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective, in: *Psychological Bulletin*, 110 (2), S. 305-314.
- BORTZ, J., DÖRING, N. (2002), *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 3. Aufl., Berlin.
- BOSNJAK, M. (2003), Teilnahmeverhalten bei Web-Befragungen – Nonresponse und Selbstselektion, in: THEOBALD u.a. (Hrsg., 2003), S. 55-71.

- BOSNJAK, M., BATINIC, B. (1999), Determinanten der Teilnahmebereitschaft an internet-basierten Fragebogenuntersuchungen am Beispiel E-Mail, in: BATINIC u.a. (Hrsg., 1999), S. 145-157.
- BOSSEL, H. (2007), Koexistenz von Natur- und Humansystemen: Zur Notwendigkeit einer Ethik der Nachhaltigkeit, in: BECKENBACH u.a. (2007), S. 73-98.
- BOUTELLIER, R., CORSTEN, D. (2002), Basiswissen Beschaffung, 2. Aufl., München, Wien.
- BOUTELLIER, R., WAGNER, S. M., WEHRLI, H. P. (Hrsg., 2003), Handbuch Beschaffung – Strategien, Methoden, Umsetzung, München, Wien.
- BOWEN, F. E., COUSINS, P. D., LAMMING, R. C., FARUK, A. C. (2001), The Role of Supply Management Capabilities in Green Supply, in: Production and Operations Management, 10 (2), S. 174-189.
- BOWEN, H. R. (1953), Social responsibilities of the businessman, New York.
- BRAND, K. W. (Hrsg., 1997), Nachhaltige Entwicklung. Eine Herausforderung an die Soziologie, Opladen.
- BRAUN, B., KROMMINGA, P. (Hrsg., 2002), Soziale Verantwortung und wirtschaftlicher Nutzen. Konzepte und Instrumente zur Kommunikation und Bewertung von Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility, Hamburg.
- BRAUN, C. (2004), Die Effizienz der Conjoint-Analyse zur Reduktion von Antwortverzerrungen in demoskopischen Erhebungen, Frankfurt am Main.
- BREMEN, P., SCHNEIDER, C., ALARD, R. (2010), Wie die Kostenanalyse die Beschaffungsentscheide verbessert, in: io new management, 7/8, S. 47-51.
- BRINK, A. (2002), VBR Value-Based-Responsibility, Teil 1, Theoretischer Ansatz zur Integration ethischer Aspekte in die wertorientierte Unternehmensführung, München, Mering.
- BRINK, A. (2011), Spezifische Investitionen als Legitimationsgrundlage für Stakeholderansprüche, in: Die Unternehmung, 65 (1), S. 50-68.
- BRINKHOFF, A. (2008), Erfolgsdeterminanten unternehmensübergreifender Supply-Chain-Projekte – Eine empirische Untersuchung der Projekt- und Beziehungsebene, Köln.
- BRITISH STANDARD (2002), The BS 8800 OHS Standard, <http://www.osha-bs8800-ohsas-18001-health-and-safety.com/bs8800.htm>, Zugriff am 26. Mai 2012.
- BRUGGER, E. A. (2010), Welche Werte braucht die Wirtschaft?, in: io new management, 5, S. 8-11.

- BRUNO, G., ESPOSITO, E., GENOVESE, A., PASSARO, R. (2010), Supplier Evaluation in a Complex Industry: The Application of an AHP Model, in: Proceedings of the 19th IPSERA conference, S. 60-79.
- BRUNS, A. (2006), Simultan hybride Qualitätsstrategie im Privatkundengeschäft von Kreditinstituten – Erfolgreiche Synthese von Kosten- und Qualitätsvorteilen, Wiesbaden.
- BRUSCH, M. (2009), Präsentation der Stimuli bei der Conjointanalyse, in: BAIER & BRUSCH (Hrsg., 2009), S. 83-98.
- BRZOSKA, L. (2003), Die Conjoint-Analyse als Instrument zur Prognose von Preisreaktionen – Eine theoretische und empirische Beurteilung der externen Validität, Hamburg.
- BÜSCHKEN, J. (1994), Conjoint Analyse, in: TOMCZAK & REINECKE (Hrsg., 1994), S. 72-89.
- BURKE, L., LOGSDON, J. M. (1996), How Corporate Social Responsibility Pays Off, in: Long Range Planning, 29 (4), S. 495-502.
- BURKERT, M. (2008), Qualität von Kennzahlen und Erfolg von Managern – Direkte, indirekte und moderierende Effekte, Wiesbaden.
- BURKHARDT, R. (2008), Reputation Management in Small and Medium-sized Enterprises – Analysis and evaluation of the use of Reputation Management. A survey of Small and Medium-sized Enterprises in Germany, Hamburg.
- BURR, W. (2004), Innovationen in Organisationen, Stuttgart
- BURR, W., STEPHAN, M. (2006), Dienstleistungsmanagement – Innovative Wertschöpfungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart.
- BURSCHEL, C., DAAMEN, U., KREMERS, S., WIENDL, A. (2003), Vom Badischen Forstgesetz bis zum Gipfel von Johannesburg – Eine historische Skizze zum Leitbild Nachhaltiger Entwicklung ("sustainable development"), UmweltWirtschaftsForum (uwf), 1, S. 60-66.
- BURSCHEL, C., LOSEN, D., WIENDL, A. (2004), Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung, München.
- C**
- CAMPBELL, D. T. (1976), Psychometric Theory, in: DUNNETTE (Hrsg., 1976), S. 185-222.
- CANIATO, F., LUZZINI, D., RONCHI, S. (2010), New directions for portfolio management, in: Proceedings of the 19th IPSERA conference, S. 334-348.
- CARLOWITZ, H. C. v. (1713), Sylvicultura Oeconomica, Anweisung zur wilden Baumzucht, Leipzig.

- CARROLL, A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate social performance, in: *The Academy of Management Review*, 4, S. 497-505.
- CARROLL, A. B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: *Business Horizons*, Juli-August, S. 39-48.
- CARROLL, A. B. (1999), Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct, in: *Business & Society*, 38 (3), S. 268-295.
- CARTER, C., CLEGG, S., KORNBERGER, M., LASKE, S., MESSNER, M. (Hrsg., 2007), *Business Ethics as Practice – Representation, Reflexivity and Performance*, Cheltenham, Northampton.
- CARTER, C. R. (2004), Purchasing and Social Responsibility: A Replication and Extension, in: *Journal of Supply Chain Management*, Frühling, S. 4-16.
- CARTER, C. R. (2005), Purchasing social responsibility and firm performance: The key mediating roles of organizational learning and supplier performance, in: *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 35 (3), S. 177-194.
- CARTER, C. R., AUSKALNIS, R. J., KETCHUM, C. L. (1999), Purchasing from Minority Business Enterprises: Key Success Factors, in: *Journal of Supply Chain Management*, Winter, S. 28-32.
- CARTER, C. R., JENNINGS, M. M. (2002a), Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework, in: *Journal of Business Logistics*, 23 (1), S. 145-180.
- CARTER, C. R., JENNINGS, M. M. (2002b), Social responsibility and supply chain relationships, in: *Transportation Research*, E (38), S. 37-52.
- CARTER, C. R., JENNINGS, M. M. (2004), The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis, in: *Journal of Business Logistics*, 25 (1), S. 145-186.
- CARTER, P. L., YANG, Y. (2011), Environmentally Sustainable Innovation and Supplier Collaboration, in: *Proceedings of the 21st Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management*, San Diego, Kalifornien.
- CATTIN, P., WITTINK, D. R. (1977), Further Knowledge beyond Conjoint Measurement: Toward a Comparison of Methods, in: *Advances in Consumer Research*, 4, S. 41-45.
- CHAUDHURI, A. (2002), How Brand Reputation Affects the Advertising-Brand Equity Link, in: *Journal of Advertising Research*, 42 (3), S. 33-43.
- CHIN, W. W. (1998), The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling, in: *MARCOULIDES* (Hrsg., 1998), S. 295-336.

- CHIN, W. W., NEWSTED, P. R. (1999), Structural equation modelling analysis with small samples using partial least squares, in: HOYLE (Hrsg., 1999), S. 307-342.
- CHRISTENSEN, J., PARK, C., SUN, E., GORALNICK, M., IYENGAR, J. (2008), A Practical Guide to Green Sourcing, in: Supply Chain Management Review, November, S. 14-21.
- CHRISTOPHERSEN, T., GRAPE, C. (2007), Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle, in: SÖNKE u.a. (Hrsg., 2007), S. 103-118.
- CLARKSON, M. B. E. (1995), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, in: The Academy of Management Review, 20 (1), S. 92-117.
- CLIFTON, D., AMRAN, A. (2010), The Stakeholder Approach: A Sustainability Perspective, in: Journal of Business Ethics, 98, S. 121-136.
- CORMICAN, K., CUNNINGHAM, M. (2007), Supplier performance evaluation: lessons from a large multinational organisation, in: Journal of Manufacturing Technology Management, 18 (4), S. 352-366.
- CORSTEN, H. (1995), Beschaffungsmanagement. Konzeption und Aufgabenbereiche, in: CORSTEN & REIß (Hrsg., 1995), S. 574-586.
- CORSTEN, H., REIß, M. (Hrsg., 1995), Handbuch Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Schnittstellen, Wiesbaden.
- COX, A. (2003), Beschaffungswesen und Unternehmensstrategie: Strategische und betriebswirtschaftliche Bedeutung der Beschaffung für den wirtschaftlichen Erfolg, übersetzt von Dirk Oetzmann, in: BOUTELLIER u.a. (Hrsg., 2003), S. 81-96.
- CRANE, A., MATTEN, D. (2004), Business Ethics – A European Perspective, Oxford.
- CZENSKOWSKY, T., AHSEN, A. v. (Hrsg., 1996), Marketing und Marktforschung – Entwicklungen, Erweiterungen und Schnittstellen im nationalen und internationalen Kontext, Hamburg.
- CZYMMEK, F. (2003), Ökoeffizienz und unternehmerische Stakeholder, Lohmar, Köln.
- CZYMMEK, F. (2004), Nutzen der Ökoeffizienz-Analyse für Banken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 12, S. 640-643.

D

- DA-CRUZ, P. (2010), Strategisches Beschaffungsmanagement in Dienstleistungsunternehmen: eine Konzeption auf Basis institutionenökonomischer und ressourcenorientierter Ansätze dargestellt am Beispiel von Krankenhäusern, Bayreuth.

- DALY, H. E. (1999), *Wirtschaft jenseits von Wachstum – die Volkswirtschaftslehre nachhaltiger Entwicklung*, Salzburg, München.
- DANGSCHAT, J. (1997), *Sustainable City – nachhaltige Zukunft für Stadtgesellschaften?*, in: BRAND (Hrsg., 1997), S. 169-194.
- DARBY, M. R., KARNI, E. (1974), *Free Competition and the Optimal Amount of Fraud*, in: *Journal of Law and Economics*, 16 (1), S. 67-88.
- DARMON, R. Y., ROUZIEÉS, D. (1989), *Assessing conjoint analysis internal validity: The effect of various continuous attribute level spacings*, in: *International Journal of Research in Marketing*, 6, S. 35-44.
- DAVIS, K. (1973), *The case for and against business assumption of social responsibilities*, in: *The Academy of Management Journal*, 16, S. 312-322.
- DE BURGOS JIMENEZ, J., LORENTE, C. (2001), *Environmental performance as an operations objective*, in: *International Journal of Production and Operations Management*, 21 (12), S. 1553-1572.
- DE VRIES, H. (1989), *Lieferantenbewertung*, in: *BA Beschaffung aktuell*, 4, S. 26-28.
- DEGRAEVE, Z., ROODHOOFT, F. (1999), *Effectively Selecting Suppliers Using Total Cost of Ownership*, in: *Journal of Supply Chain Management*, Winter, S. 5-10.
- DEHN, K. (2000), *Quantifizierung der Bedeutung der Produktmerkmale Preis und Marke mittels Conjoint Measurement*, in: *Werbeforschung & Praxis*, 2, S. 40-43.
- DELMAS, M. (2001), *Stakeholders and competitive advantage: the case of ISO 14001*, in: *Production and Operations Management*, 10 (3), S. 343-358.
- DESAI, K. K., KELLER, K. L. (2002), *The Effects of Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility*, in: *Journal of Marketing*, 66 (1), S. 73-93.
- DEUTSCHE POST DHL (Hrsg., 2009), *Code of Conduct – Wesentliche Grundsätze für Lieferanten*, http://www.dp-dhl.com/de/ueber_uns/unternehmensbereiche/corporate_procurement/lieferanten_code_of_conduct.html, Zugriff am 25. Mai 2012.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR NORMUNG (2012), *Fragen und Antworten*, <http://www.din.de/cmd?level=tpl-rubrik&cmsrubid=47513#Was%20ist%20-Norm>, Zugriff am 25. Mai 2012.
- DIAMANTOPOULOS, A., RIEFLER, P. (2008), *Formative Indikatoren: Einige Anmerkungen zu ihrer Art, Validität und Multikollinearität*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 78 (11), S. 1183-1196.
- DIAMANTOPOULOS, A., RIEFLER, P., ROTH, K. P. (2008), *Advancing formative measurement models*, in: *Journal of Business Research*, 61, S. 1203-1218.

- DIAMANTOPOULOS, A., WINKLHOFER, H. M. (2001), Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development, in: *Journal of Marketing*, 38 (Mai), S. 269-277.
- DICHTL, E., MÜLLER, S. (1986), Anspruchsinflation und Nivellierungstendenz als meßtechnische Probleme in der Absatzforschung, in: *Marketing ZFP*, 8 (4), S. 233-236.
- DICKSON, G. W. (1966), An analysis of vendor selection systems and decisions, in: *Journal of Purchasing*, 2 (1), S. 5-17.
- DIEFENBACHER, H. (2001), *Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit: Zum Verhältnis von Ethik und Ökonomie*, Darmstadt.
- DI GIULIO, A. (2003), Die Idee der Nachhaltigkeit im Verständnis der Vereinten Nationen. Anspruch, Bedeutung und Schwierigkeiten, Münster.
- DILLER, H. (2006), Probleme der Handhabung von Strukturgleichungsmodellen in der betriebswirtschaftlichen Forschung, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66 (6), S. 611-617.
- DILLMANN, D. A. (2000), *Mail and Internet Surveys – The Tailored Design Method*, New York u.a.
- DISSELKAMP, M., SCHÜLLER, R. (2004), *Lieferantenrating – Instrumente, Kriterien, Checklisten*, Wiesbaden.
- DONALDSON, T., PRESTON, L. E. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, in: *The Academy of Management Review*, 20 (1), S. 65-91.
- DRUMWRIGHT, M. E. (1994), Socially Responsible Organizational Buying: Environmental Concern as a Noneconomic Buying Criterion, in: *Journal of Marketing*, 58 (3), S. 1-19.
- DUBIELZIG, F. (2008), Identifikation der Erfolgsrelevanz sozialer Themen, in: MÜLLER & SCHALTEGGER (Hrsg., 2008), S. 213-228.
- DUBIELZIG, F. (2009), *Sozio-Controlling im Unternehmen – Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis*, Wiesbaden.
- DUDEN (2011), Duden Online, <http://www.duden.de/rechtschreibung/sozial>, Abruf am 29.12.2011.
- DÜKER, T. (2012), *Potentiale und Grenzen des E-Business bei komplexen Produkten im B2B-Bereich: Einführung des elektronischen Verbraucherverfahrens EMCS*, Hamburg.
- DULMIN, R., MININNO, V. (2003), Supplier selection using a multi-criteria decision aid method, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9, S. 177-187.

- DUNNETTE, M. E. (Hrsg., 1976), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago.
- DWYER, F. R., SCHURR, P. H., OH, S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, 51 (4), S. 11-27.
- DYLLICK, T. (2000), Potentiale und strategischer Einsatz von Umweltmanagementsystemen, in: HAMSCHMIDT & DYLLICK (Hrsg., 2000), S. 121-130.
- DYLLICK, T. (2003), Was ist CSR? Erklärung und Definition, in: B.A.U.M. (Hrsg., 2003), S. 46-48.
- DYLLICK, T. (2004), Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement – Auseinandersetzung mit Michael Hülsmann und Entwicklung einer alternativen Perspektive, in: HÜLSMANN u.a. (Hrsg., 2004), S. 73-101.
- DYLLICK, T., HAMSCHMIDT, J. (2002), Beschaffung und Umweltmanagement, in: HAHN & KAUFMANN (Hrsg., 2002), S. 475-488.

E

- EBERL, M. (2004), Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells, in: Schriftenreihe EFOPlan, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, S. 1-37.
- EBERL, M. (2006a), Formative und reflektive Konstrukte und die Wahl des Strukturgleichungsverfahrens, in: Die Betriebswirtschaft, 66 (6), S. 651-668.
- EBERL, M. (2006b), Unternehmensreputation und Kaufverhalten – Methodische Aspekte komplexer Strukturmodelle, Wiesbaden.
- EBLINGHAUS, H., STICKLER, A. (1996), Nachhaltigkeit und Macht – Zur Kritik von Sustainable Development, 2. Aufl., Frankfurt am Main.
- ECKELMANN, O. (2006), Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement in der pharmazeutischen Industrie – Eine empirische Untersuchung, Wiesbaden.
- ECONSENSE (Hrsg., 2002), Grundlagenpapier für den Dialog, Berlin.
- ECONSENSE (Hrsg., 2007), Klimafaktor Biokraftstoff – Experten zur Nachhaltigkeits-Zertifizierung, Schriftenreihe zu Nachhaltigkeit und CSR, Band 1.
- EGGENBERGER, C., HAUSER, C. (1996), Conjoint Measurement zur Gestaltung von internationalen Telefondienstleistungen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 48 (9), S. 841-859.
- EGGERT, A., FASSOTT, G. (2003), Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen – Ergebnisse einer Metaanalyse und Anwendungen, Arbeitspapier Nr. 20 der Kaiserslauterer Schriftenreihe Marketing, Kaiserslautern.

- EHRGOTT, M., REIMANN, F., KAUFMANN, L., CARTER, C. R. (2011), Social Sustainability in Selecting Emerging Economy Suppliers, in: Journal of Business Ethics, 98, S. 99-119.
- EICHEN V. D., S. A. F., HINTERHUBER, H. H., MATZLER, K., STAHL, H. K. (Hrsg., 2004), Entwicklungslinien des Kompetenzmanagements, Wiesbaden.
- ELKINGTON, J. (1994), Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business, Oxford.
- ELLRAM, L. M., TATE, W. L., DOOLEY, K. J. (2011), Drivers of Supplier Adoption of Environmental Practices: A Transaction Cost and Institutional Theory Perspective, in: Proceedings of the 21st Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management, San Diego, Kalifornien.
- EMPACHER, C., KLUGE, T. (1999), Die Integration der sozialen Dimension in eine nachhaltige Unternehmenspolitik, in: UmweltWirtschaftsForum (uwf), 7 (1), S. 87-91.
- EMPACHER, C., WEHLING, P. (2002), Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit – Theoretische Grundlagen und Indikatoren, Studentexte des Instituts für sozial-ökologische Forschung, Nr. 11, Frankfurt am Main.
- ENGELBRECHT, C. (2004), Logistiko Optimierung durch Outsourcing – Erfolgswirkung und Erfolgsfaktoren, Wiesbaden.
- ENGWEILER, C. (2011), Marktmacht Konsument – Einfluss und Hebelwirkung strategischen Konsums, in: forum Nachhaltig Wirtschaften, 1, S. 68-70.
- ENQUETE-KOMMISSION DES 14. DEUTSCHEN BUNDESTAGES (Hrsg., 2002), Globalisierung der Weltwirtschaft – Herausforderungen und Antworten, Schlussbericht.
- ENQUETE-KOMMISSION "SCHUTZ DES MENSCHEN UND DER UMWELT" DES 12. DEUTSCHEN BUNDESTAGES (Hrsg., 1994), Die Industriegesellschaft gestalten. Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen, Bonn.
- ENQUETE-KOMMISSION "SCHUTZ DES MENSCHEN UND DER UMWELT" DES 13. DEUTSCHEN BUNDESTAGES (Hrsg., 1998), Konzept Nachhaltigkeit – Vom Leitbild zur Umsetzung, Abschlussbericht, Bonn.
- EPSTEIN, M. J. (2008), Making Sustainability Work – Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts, San Francisco, Sheffield.
- ERHARDT, B. (2009), Conjoint Analyse – Ein Vergleich der Klassischen Profilmethode mit der Auswahlbasierten Analyse, Spiegelberg.
- ESSER, H. (1996), Soziologie, Allgemeine Grundlage, 2. Aufl., Frankfurt am Main, New York.

- EßIG, M., ARNOLD, U. (2003), The Supplier Lifetime Value Model – A Strategic Approach for Purchasing Relationship Controlling, in: Proceedings of the 14th Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Management, Tempe, Arizona, S. 69-81.
- EßIG, M., WAGNER, S. M. (2003), Strategien in der Beschaffung, in: Zeitschrift für Planung und Unternehmenssteuerung, 14 (3), S. 279-296.
- ESTY, D. C., PORTER, M. E. (1998), Industrial ecology and competitiveness: Strategic implications for the firm, in: Journal of Industrial Ecology, 2 (1), S. 35-43.
- ETTLIE, J. E., BURNSTEIN, M. C., FIEGENBAUM, A. (Hrsg., 1990), Manufacturing Strategy. The Research Agenda for the Next Decade, in: Proceedings of the Joint Industry University Conference on Manufacturing Strategy held in Ann Arbor, Michigan, Boston u.a.
- EU-KOMMISSION (2001), Grünbuch europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel.
- EU-KOMMISSION (2002), Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel.
- EVERSHEIM, W., SCHMIDT, R., SARTEZ, B. (1994), Systematische Ableitung von Produktmerkmalen aus Marktbedürfnissen, in: io management, 63, S. 66-70.
- F**
- FANTAPIÉ ALTOBELLI, C., HOFFMANN, S. (2011), Grundlagen der Marktforschung, Stuttgart.
- FANTAZY, K., SHARAN, V., ALRASHEEDI, M. (2010), Building a Sustainable Supply Chain: Conceptual Framework, in: Proceedings of the 8th Annual International Symposium on Supply Chain Management, Toronto, Kanada.
- FASSIN, Y., ROSSEM, A. v., BUELENS, M. (2011), Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR-Related Concepts, in: Journal of Business Ethics, 98, S. 425-453.
- FASSOTT, G. (2006), Operationalisierung latenter Variablen in Strukturgleichungsmodellen: Eine Standortbestimmung, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 58 (Februar), S. 67-88.
- FEIGE, A. (2011), Wie Unternehmen dreifach profitieren, in: io management, September/Oktober, S. 50-53.
- FERRARI, I., LUZZINI, D., SPINA, G. (2010), Sustainable purchasing practices, in: Proceedings of the 19th IPSERA conference, S. 334-348.
- FESER, H. D., HAUFF, M. v. (Hrsg., 1997), Neuere Entwicklungen in der Umweltökonomie und -politik, Regensburg.

- FICHTER, K. (1998), Schritte zum nachhaltigen Unternehmen – Anforderungen und strategische Ansatzpunkte, in: FICHTER & CLAUSEN (Hrsg., 1998), S. 3-26.
- FICHTER, K., CLAUSEN, J. (Hrsg., 1998), Schritte zum nachhaltigen Unternehmen – Zukunftsweisende Praxiskonzepte des Umweltmanagements, Berlin u.a.
- FIGGE, F., SCHALTEGGER, S. (2000), Was ist "Stakeholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung, Lüneburg.
- FILHO, W. L. (Hrsg., 2005), Handbook of Sustainability Research, Frankfurt am Main.
- FISCHER, B. (2006), Vertikale Innovationsnetzwerke – Eine theoretische und empirische Analyse, Wiesbaden.
- FISCHER, T. M., HUBER, R., SAWCZYN, A. (2010), Nachhaltige Unternehmensführung als Herausforderung für das Controlling, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 22 (4,5), S. 222-230.
- FISCHER-KOWALSKI, M., MADLENER, R., PAYER, H., PFEFFER, T., SCHANDL, H. (1995), Soziale Anforderungen an eine nachhaltige Entwicklung, Schriftenreihe Soziale Ökologie des Interuniversitären Instituts für interdisziplinäre Forschung und Fortbildung, Bd. 42, Wien.
- FISHBEIN, M. (Hrsg., 1967), Readings in Attitude Theory and Measurement, New York.
- FISHBEIN, M. (1967), A Behaviour Theory Approach to the Relations Between Beliefs about the Object and the Attitude Toward the Object, in: FISHBEIN (Hrsg., 1967), S. 389-400.
- FÖRSTL, K., REUTER, C., HARTMANN, E. (2009), Grün und sozial einkaufen: Nur so tun, als ob?, in: BA Beschaffung aktuell, 9, S. 22-24.
- FOMBRUN, C. J. (1996), Reputation – Realizing Value from the Corporate Image, Boston.
- FOMBRUN, C. J. (2007), List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings, in: Corporate Reputation Review, 10 (2), S. 144-153.
- FORNELL, C. (Hrsg., 1982), A Second Generation of Multivariate Analysis, New York.
- FORNELL, C., BOOKSTEIN, F. L. (1982), Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory, in: Journal of Marketing Research, 19 (November), S. 440-452.
- FORNELL, C., LARCKER, D. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, in: Journal of Marketing Research, 18 (1), S. 39-50.
- FREEMAN, R. E. (1984), Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston.

- FREEMAN, R. E. (1999), Response: Divergent Stakeholder Theory, in: *The Academy of Management Review*, 24 (2), S. 233-236.
- FREEMAN, R. E., McVEA, J. (2001), A Stakeholder Approach to Strategic Management, in: HITT u.a. (Hrsg., 2001), S. 189-228.
- FRIEDMAN, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *The New York Times Magazine*, 13. September, S. 32-33.
- FROMMELD, D. (2011), Sourcing Compliance als Wettbewerbsfaktor, in: *BIP Best in Procurement, Magazin für Manager in Einkauf und Logistik*, 2 (5), S. 48-49.
- FUCHS, C., DIAMANTOPOULOS, A. (2009), Using single-item measures for construct measurement in management research – Conceptual issues and application guidelines, in: *Die Betriebswirtschaft*, 69 (2), S. 195-210.
- FUCHS, S. (2009), Unternehmensreputation und Markenstärke – Analyse von Wechselwirkungen und Ansätzen zur Prognose des Konsumentenverhaltens, Wiesbaden.
- G**
- GALLO, P. J., JONES CHRISTENSEN, L. (2011), Firm Size Matters: An Empirical Investigation of Organizational Size and Ownership on Sustainability-Related Behaviors, in: *Business & Society*, 50 (2), S. 315-349.
- GEFEN, D., STRAUB, D. W., BOUDREAU, M.-C. (2000), Structural Equation Models and Regression – Guidelines for Research Practice, in: *Communications of the Association for Information Systems*, 4 (7), S. 1-70.
- GEFFEN, C. A., ROTHENBERG, S. (2000), Suppliers and environmental innovation – The automotive paint process, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (2), S. 166-186.
- GEIDER, C. H. (1986), Beschaffungsverhalten in der industriellen Unternehmung, Dissertation, Köln.
- GEISSER, S. (1974), A predictive approach to the random effect model, in: *Biometrika*, 61 (1), S. 101-107.
- GEISSLER, C. (2011), Manager und Moral, in: *Harvard Business Manager*, Februar, S. 12-13.
- GEIST, M. (Hrsg., 1971), Vom Markt des Betriebes zur Betriebswirtschaftspolitik. Bedarf – Beschaffung – Absatz, Arbeiten von Curt Sandig, Stuttgart.
- GELDERMANN, C. J., VAN WEELE, A. J. (2005), Purchasing Portfolio Models: A Critique and Update, in: *Journal of Supply Chain Management*, 43 (3), S. 19-28.

- GERBING, D. W., ANDERSON, J. C. (1988), An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment, in: *Journal of Marketing Research*, 25 (Mai), S. 186-192.
- GERKEN, L. (Hrsg., 1996), *Ordnungspolitische Grundfragen einer Politik der Nachhaltigkeit*, Baden-Baden.
- GHODSYPOUR, S. H., O'BRIEN, C. (1998), A decision support system for supplier selection using an integrated analytical hierarchy process and linear programming, in: *International Journal of Production Economics*, 56-57, S. 199-212.
- GIBSON, L. (2001), What's wrong with conjoint analysis, in: *Marketing Research*, 13 (4), S. 16-19.
- GIESEKING, T. (2009), *Gewinnoptimale Preisbestimmung in werbefinanzierten Märkten – Eine conjoint-analytische Untersuchung eines Publikumszeitschriftenmarktes*, Wiesbaden.
- GINSBERG, J. M., BLOOM, P. N. (2004), Choosing the Right Green Marketing Strategy, in: *MIT Sloan Management Review*, Herbst, S. 79-84.
- GLANTSCHNIG, E. (1994), *Merkmalsgestützte Lieferantenbewertung*, Köln.
- GODFREY, P. C. (2007), The Dynamics of Social Responsibility: Processes, Positions, and Paths in the Oil and Gas Industry, in: *Schmalenbach Business Review*, 59, S. 208-224.
- GÖBEL, E. (1992), *Das Management der sozialen Verantwortung*, Berlin.
- GÖTZ, O., LIEHR-GOBBERS, K. (2004), Analyse von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe der Partial-Least-Squares(PLS)-Methode, in: *Die Betriebswirtschaft*, 64 (6), S. 714-738.
- GOTSI, M., WILSON, A. M. (2001), Corporate reputation: seeking a definition, in: *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (1), S. 24-30.
- GRÄF, L. (1999), Optimierung von WWW-Umfragen: Das Online Pretest-Studio, in: *BATINIC u.a. (Hrsg., 1999)*, S. 159-178.
- GRANT, R. M. (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, in: *California Management Review*, 33 (3), S. 114-135.
- GRANT, R. M. (2011), *Contemporary Strategy Analysis: text and cases*, 7. Aufl., Chichester.
- GREEN, K., MORTON, B., NEW, S. (1996), Purchasing and Environmental Management: Interactions, Policies and Opportunities, in: *Business Strategy and the Environment*, 5, S. 188-197.

- GREEN, P. E., GOLDBERG, S. M., MONTEMAYOR, M. (1981), A Hybrid Utility Estimation Model for Conjoint Analysis, *Journal of Marketing*, 45 (Winter), S. 33-41.
- GREEN, P. E., KRIEGER, A. M., AGRARWAL, M. (1991), Adaptive Conjoint Analysis – Some Caveats and Suggestions, in: *Journal of Marketing Research*, 28 (Mai), S. 215-222.
- GREEN, P. E., KRIEGER, A. M., WIND, Y. J. (2001), Thirty Years of Conjoint Analysis: Reflections and Prospects, in: *Interfaces*, 31 (3, 2), S. 56-73.
- GREEN, P. E., RAO, V. R. (1971), Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data, in: *Journal of Marketing Research*, 8, S. 355-363.
- GREEN, P. E., SRINIVASAN, V. (1978), Conjoint Analysis in Consumer Research – Issues and Outlook, in: *Journal of Consumer Research*, 5 (September), S. 103-123.
- GREEN, P. E., SRINIVASAN, V. (1990), Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with Implications for Research and Practice, in: *Journal of Marketing*, Vol. 54, S. 3-19.
- GREENFIELD, W. M. (2004), In the name of corporate social responsibility, in: *Business Horizons*, 47 (1), S. 19-28.
- GRIFFITHS, A., PETRICK, J. A. (2001), Corporate architectures for sustainability, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (12), S. 1573-1585.
- GROBER, U. (1999), Der Erfinder der Nachhaltigkeit, in: *Die Zeit*, 25. November 1999, S. 98.
- GROBER, U. (2002), Tiefe Wurzeln: Eine kleine Begriffsgeschichte von 'sustainable development' - Nachhaltigkeit, in: *Natur und Kultur*, 3 (1), S. 116-128.
- GROCHLA, E. (1978), *Grundlagen der Materialwirtschaft*, Wiesbaden.
- GROCHLA, E., SCHÖNBOHM, P. (1980), *Beschaffung in der Unternehmung*, Stuttgart.
- GROCHLA, E., KUBICEK, H. (1976), Zur Zweckmäßigkeit und Möglichkeit einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Beschaffungslehre, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*, 29 (Sonderheft), S. 257-275.
- GUSTAFSSON, A., HERRMANN, A., HUBER, F. (Hrsg., 2007), *Conjoint Measurement – Methods and Applications*, 4. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- GUSTAFSSON, A., HERRMANN, A., HUBER, F. (2007), Conjoint Analysis as an Instrument of Market Research Practice, in: GUSTAFSSON u.a. (Hrsg., 2007), S. 3-30.
- GUTSCHE, J. (1995), *Produktpräferenzanalyse – ein modelltheoretisches und methodisches Konzept zur Marktsimulation mittels Präferenz erfassungsmodellen*, Berlin.

H

- HAANAES, K., BALAGOPAL, B., KONG, M. T., VELKEN, I., ARTHUR, D., HOPKINS, M. S., KRUSCHWITZ, N. (2011), New Sustainability Study: The `Embracers´ Seize Advantage, in: MIT Sloan Management Review, Frühling, S. 23-35.
- HADELER, B. J., EVANS, J. R. (1994), Supply Strategy: Capturing the Value, in: Industrial Management, 36 (4), S. 3-4.
- HÄUBL, G. (1995), Standortentscheidungen und Konsumentenverhalten – Der Einfluss des Produktionsstandorts auf die Beurteilung eines neuen Automobils, Wien.
- HAEZENDONCK, E., DOOMS, M., VERBEKE, A. (2010), How Negative Environmental Impacts Drive MNE Exit: Stakeholder Dynamics in the DHL Europe Case, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Special Issue 1, S. 69-86.
- HAHN, C. (1997), Conjoint- und Discrete Choice-Analyse als Verfahren zur Abbildung von Präferenzstrukturen und Produktauswahlentscheidungen – Ein theoretischer und computergestützter empirischer Vergleich, Münster.
- HAHN, D., KAUFMANN, L. (Hrsg., 2002), Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden.
- HAHN, D., TAYLOR, B. (Hrsg., 1999), Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung, Stand und Entwicklungstendenzen, 8. Aufl., Heidelberg.
- HAHN, R. (2011), Internationale Standardfindung und Global Governance: Zur Legitimität des Entstehungsprozesses der Leitlinie ISO 26000, in: Die Betriebswirtschaft, 71 (2), S. 121-137.
- HAHN, T., SCHEERMESSE, M. (2004), Nicht überall wo Nachhaltigkeit draufsteht ist auch Nachhaltigkeit drin – Ergebnisse einer Online-Befragung zum Nachhaltigkeitsengagement deutscher Unternehmen, Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung, Arbeitsbericht Nr. 12, Berlin.
- HAMPRECHT, J., CORSTEN, D. (2008), Exzellenz durch Nachhaltigkeit im Einkauf, in: MARXT & HACKLIN (Hrsg., 2008), S. 81-96.
- HAMSCHMIDT, J., DYLLICK, T. (Hrsg., 2000), Nutzen Managementsysteme? Vom Umwelt- zum Sustainability-Managementsystem, IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 82, St. Gallen.
- HANCOCK, J. (Hrsg., 2004), Investing in Corporate Social Responsibility – A Guide to Best Practice, Business Planning & the UK’s Leading Companies, London.
- HANFIELD, R. B., RAGATZ, G. L., PETERSEN, K. J., MONCZKA, R. M. (1999), Involving Suppliers in New Product Development, in: California Management Review, 42 (1), S. 59-82.

- HANDFIELD, R. B., SROUFE, R., WALTON, S. (2005), Integrating Environmental Management and Supply Chain Strategies, in: Business Strategy and the Environment, 14, S. 1-19.
- HANDFIELD, R. B., WALTON, S. V., SEEGER, L. K., MELNYK, S. A. (1997), 'Green' value chain practices in the furniture industry, in: Journal of Operations Management, 15 (4), S. 293-315.
- HANNA, M. D., NEWMAN, W. R., JOHNSON, P. (2000), Linking operational and environmental improvement through employee involvement, in: International Journal of Operations & Production Management, 20 (2), S. 148-165.
- HANSEN, E. G., HARMS, D., SCHALTEGGER, S. (2011), Sustainable Supply Chain Management im globalen Kontext – Praxisstand des Lieferantenmanagements in DAX- und MDAX-Unternehmen, in: Die Unternehmung, 65 (2), S. 87-108.
- HANSEN, U. (1987), Die Qualität der Verpackung als aktuelles Problem des Konsumentenverhaltens, in: LISSON (Hrsg., 1987), S. 263-278.
- HANSEN, U., KULL, S. (1994), Öko-Label als umweltbezogenes Informationsinstrument: Begründungszusammenhänge und Interesse, in: Marketing ZFP, 16 (4), S. 265-274.
- HANSEN, U., SCHRADER, U. (2005), Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: Die Betriebswirtschaft, 65, S. 373-395.
- HANSMANN, K.-W., RINGLE, C. M. (2004), SmartPLS Benutzerhandbuch, Hamburg.
- HANSMANN, K.-W., RINGLE, C. M. (2005), Wirkung einer Teilnahme an Unternehmensnetzwerken auf die strategischen Erfolgsfaktoren von Partnerunternehmen – eine empirische Untersuchung, in: Die Unternehmung, 59 (3), S. 217-236.
- HART, S. L., AHUJA, G. (1996), Does it pay to be green? An empirical examination of the relationship between emission reduction and firm performance, in: Business Strategy and the Environment, 5, S. 30-37.
- HARTING, D. (2011), Nachhaltigkeit im Strategischen Einkauf – Ökostandards über treffen, in: BA Beschaffung aktuell, 8, S. 20-23.
- HARTMANN, A., SATTLER, H. (2006), Commercial Use of Conjoint Analysis in Germany, Austria and Switzerland, Research Papers on Marketing and Retailing Nr. 6, Universität Hamburg, Hamburg.
- HARTMANN, H. (1996), Umweltorientiertes Einkaufsmanagement – Kriterien für die ökologische Lieferantenbewertung, in: BA Beschaffung aktuell, 5, S. 54.
- HARTMANN, H. (1997), Materialwirtschaft, 7. Aufl., Gernsbach.

- HARTMANN, H. (2004a), Grundlagen und Grundtatbestände der Lieferantenbewertung, in: HARTMANN u.a. (Hrsg., 2004), S. 15-26.
- HARTMANN, H. (2004b), Projektorganisation, -ablauf und -umfang, in: HARTMANN u.a. (Hrsg., 2004), S. 27-70.
- HARTMANN, H., ORTHS, H., PAHL, H.-J. (Hrsg., 2004), Lieferantenbewertung – aber wie? Lösungsansätze und erprobte Verfahren, 3. Aufl., Gernsbach.
- HAUFF, M. v., KLEINE, A. (2009), Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung, München.
- HAUFF, M. v., SCHMID, U. (Hrsg., 1992), Ökonomie und Ökologie, Stuttgart.
- HAUFF, V. (Hrsg., 1978), Energieversorgung und Lebensqualität, Villingen.
- HAUFF, V. (Hrsg., 1987), Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.
- HAUPTMANN, P. (1999), Grenzen und Chancen von quantitativen Befragungen mit Hilfe des Internet, in: BATINIC u.a. (Hrsg., 1999), S. 21-38.
- HAUPTMANN, P., LANDER, B. (2003), Zur Problematik von Internet-Stichproben, in: THEOBALD u.a. (Hrsg., 2003), S. 27-40.
- HAUSRUCKINGER, G. (1993), Herkunftsbezeichnungen als präferenzdeterminierende Faktoren – Eine internationale Studie bei langlebigen Gebrauchsgütern, Frankfurt am Main.
- HAUSRUCKINGER, G., HELM, R. (1996), Die Bedeutung des Country-of-Origin Effekts vor dem Hintergrund der Internationalisierung von Unternehmen – Eine teilweise individualisierte Conjoint Analyse, in: Marketing ZFP, 4, S. 267-278.
- HAVENSTEIN, M. (2004), Ingredient Branding – Die Wirkung der Markierung von Produktbestandteilen bei konsumtiven Gebrauchsgütern, Wiesbaden.
- HAYES, R. H., WHEELWRIGHT, S. C. (1984), Restoring Our Competitive Edge – Competing Through Manufacturing, New York.
- HEIDBRINK, M. (2006), Reliabilität und Validität von Verfahren der Präferenzmessung ein meta-analytischer Vergleich verschiedener Verfahren der Conjoint-Analyse, Saarbrücken.
- HEINS, B. (1998), Soziale Nachhaltigkeit, Berlin.
- HELM, R., STEINER, M. (2008), Präferenzmessung: Methodengestützte Entwicklung zielgruppenspezifischer Produktinnovationen, Stuttgart.

- HENRIQUES, I., SADORSKI, P. (1999), The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance, in: *Academy of Management Journal*, 42 (1), S. 87-99.
- HERING, T. (2006), *Unternehmensbewertung*, 2., vollst. überarb. u. stark erw. Aufl., München.
- HERKER, A. (1993), Eine Erklärung des umweltbewussten Konsumentenverhaltens – Eine internationale Studie, Frankfurt am Main.
- HERMANN, A., BAUER, H. H., HERMANN, S. (1996), Kundenorientierte Gestaltung des öffentlichen Personennahverkehrs, in: *Zeitschrift für Verkehrswissenschaft*, 67, S. 327-337.
- HERRMANN, A., HOMBURG, C., KLARMANN, M. (Hrsg., 2008), *Handbuch Marktforschung: Methoden – Anwendungen - Praxisbeispiele*, 3., vollst. überarb. u. erweit. Aufl., Wiesbaden.
- HERRMANN, A., HUBER, F., KRESSMANN, F. (2006), Varianz- und kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodelle – Ein Leitfaden zu deren Spezifikation, Schätzung und Beurteilung, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*, 58 (Februar), S. 34-66.
- HERMANN, S. (2005), *Corporate Sustainability Branding – Nachhaltigkeits- und stakeholderorientierte Profilierung von Unternehmensmarken*, Wiesbaden.
- HERMELBRACHT, A. (2006), Nutzenmessung bei Informationsdienstleistungen – Einsatz der Conjoint-Analyse zur Optimierung von Bibliotheksdienstleistungen, Saarbrücken.
- HERTIN, J., BERKHOUT, F., WAGNER, M., TYTECA, D. (2004), Are 'soft' policy instruments effective? The link between environmental management systems and the environmental performance of companies, in: *SPRU Electronic Working Paper Series*, Paper Nr. 124, The Freeman Center, Universität Sussex.
- HERVANI, A. A., HELMS, M. M., SARKIS, J. (2005), Performance measurement for green supply chain management, in: *Benchmarking: An International Journal*, 12 (4), S. 330-353.
- HESS, F., ODENTHAL, S., SCHILDKNECHT, P., WEISHAAR, A. (2004), Corporate Size – How big is beautiful? – Ein Zwischenbericht, in: *EICHEN V. D. u.a. (Hrsg., 2004)*, S. 113-144.
- HEß, G. (2008), *Supply-Strategien in Einkauf und Beschaffung – Systematischer Ansatz und Praxisfälle*, Wiesbaden.
- HILDEBRANDT, L., HOMBURG, C. (Hrsg., 1998), *Die Kausalanalyse: Instrument der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung*, Stuttgart.

- HILLIG, T. (2006), *Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse zur Prognose von Kaufentscheidungen – Eine Monte-Carlo-Simulation*, Wiesbaden.
- HINTERHUBER, H. H. (1996), *Strategische Unternehmensführung, Band 1, Strategisches Denken – Vision, Unternehmenspolitik, Strategie*, 6. Aufl., Berlin.
- HINTERHUBER, H. H., FRIEDRICH, S. A. (1999), *Markt- und ressourcenorientierte Sichtweise zur Steigerung des Unternehmenswertes*, in: HAHN & TAYLOR (Hrsg., 1999), S. 990-1014.
- HITT, M. A., FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S. (Hrsg., 2001), *The Blackwell handbook of strategic management*, Oxford, Malden.
- HO, W., XU, X., DEY, P. K. (2010), *Multi-Criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review*, in: *European Journal of Operational Research*, 202, S. 16-24.
- HOFBAUER, G., MASHHOUR, T., FISCHER, M. (2009), *Lieferantenmanagement – Die wertorientierte Gestaltung der Lieferbeziehung*, München.
- HOFER, C. W., SCHENDEL, D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, St. Paul.
- HOLBROOK, M. B., HAVLENA, W. J. (1988), *Assessing the real-to-artificial generalizability of multiattributive attitude models in test of new product designs*, in: *Journal of Marketing Research*, 25, S. 25-35.
- HOLLOS, D., BLOME, C., PAULRAJ, A., HENKE, M. (2011), *Why Is Environmental Procurement Positively Influencing Supplier Performance?*, in: *Proceedings of the 21st Annual North American Research Symposium on Purchasing and Supply Management*, San Diego, Kalifornien.
- HOMANN, K. (1996), *Sustainability – Politikvorgabe oder regulative Idee?*, in: GERKEN (Hrsg., 1996), S. 33-47.
- HOMBURG, C. (1992), *Die Kausalanalyse – Eine Einführung*, in: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 21 (10), S. 499-508.
- HOMBURG, C., BAUMGARTNER, H. (1995), *Die Kausalanalyse als Instrument der Marketingforschung – Eine Bestandsaufnahme*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB)*, 65 (10), S. 1091-1108.
- HOMBURG, C., DOBRATZ, A. (1998), *Iterative Modellselektion in der Kausalanalyse*, in: HILDEBRANDT & HOMBURG (Hrsg., 1998), S. 447-474.
- HOMBURG, C., GIERING, A. (1996), *Konzeptualisierung und Operationalisierung komplexer Konstrukte – Ein Leitfaden für die Marketingforschung*, in: *Marketing ZFP*, 18 (1), S. 5-24.

- HOMBURG, C., KLARMANN, M. (2006), Die Kausalanalyse in der empirischen betriebswirtschaftlichen Forschung – Problemfelder und Anwendungsempfehlungen, in: Die Betriebswirtschaft, 66 (6), S. 727-748.
- HOMBURG, C., KROHMER, H. (2008), Der Prozess der Marktforschung: Festlegung der Datenerhebungsmethode, Stichprobenbildung und Fragebogengestaltung, in: HERRMANN u.a. (Hrsg., 2008), S. 21-51.
- HOMBURG, C., PFLESSER, C., KLARMANN, M. (2008), Strukturgleichungsmodelle mit latenten Variablen: Kausalanalyse, in: HERRMANN u.a. (Hrsg., 2008), S. 545-577.
- HORVÁTH, P. (2009), Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an Forschung, Lehre und Praxis, Research Paper Nr. 22 des International Performance Research Institute (IPRI).
- HOYLE, R. H. (Hrsg., 1999), Statistical Strategies for small sample research, Thousand Oaks u.a.
- HUBER, J. (1974), Multiattribute Utility Models: A Review of Field and Field-Like Studies, in: Management Science, 20, S. 1393-1402.
- HUBER, J., HERRMANN, A., MEYER, F., VOGEL, J., VOLLHARDT, K. (2007), Kausalmodellierung mit Partial Least Squares – Eine anwendungsorientierte Einführung, Wiesbaden.
- HÜBSCHER, M., MÜLLER, M. (2001), Wo bleibt das Individuum in der Nachhaltigkeitsdebatte? Eine Integrative Ethik für eine Nachhaltige Entwicklung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 2/3, S. 365-384.
- HÜLSMANN, M. (2004), Bezugspunkte zwischen Strategischem Management und Nachhaltigkeit, in: HÜLSMANN u.a. (Hrsg., 2004), S. 25-72.
- HÜLSMANN, M., MÜLLER-CHRIST, G., HAASIS, H.-D. (Hrsg., 2004), Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit – Bestandsaufnahme und Forschungsprogrammatik, Wiesbaden.
- HÜSER, A. (1993), Institutionelle Regelungen und Marketinginstrumente zur Überwindung von Kaufbarrieren auf ökologischen Märkten, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63 (3), S. 267-287.
- HUMPHREYS, P. K., WONG, Y. K., CHAN, F. T. S. (2003), Integrating environmental criteria into the supplier selection process, in: Journal of Materials Processing Technology, 138, S. 349-356.
- HUTCHINS, M. J., SUTHERLAND, J. W. (2008), An exploration of measures of social sustainability and their application to supply chain decisions, in: Journal of Cleaner Production, 16, S. 1688-1698.

I

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (2011), ISO 26000 – Social Responsibility,
http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility/sr_discovering_iso26000.htm#std-1, Zugriff am 26. Mai 2012.

J

JACKSON, P., ASHTON, D. (1995), ISO 9000: der Weg zur Zertifizierung, 3. Aufl., Landsberg am Lech

JÄNICKE, M. (2009), Zauberwort "Öko-Effizienz", in: campus.leben, das Online-Magazin,
http://www.fu-berlin.de/campusleben/forschen/2009/090213_zies-chank/index.html, Ab-
ruf am 29.02.2012.

JANISCH, M. (1993), Das strategische Anspruchsgruppenmanagement – Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, Bern u.a.

JANKER, C. G. (2004), Multivariate Lieferantenbewertung – Empirisch gestützte Konzeption eines anforderungsgerechten Bewertungssystems, Wiesbaden.

JARVIS, C. B., MACKENZIE, S. B., PODSAKOFF, P. M. (2003), A Critical Review of Construct Indicators and Measurement Model Misspecification in Marketing and Consumer Research, in: Journal of Consumer Research, 30 (3), S. 199-218.

JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. (1993), Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: Journal of Marketing, 57 (3), S. 53-70.

JENNER, T. (1999), Determinanten des Unternehmenserfolges – Eine empirische Analyse auf der Basis eines holistischen Untersuchungsansatzes, Stuttgart.

JENNINGS, P. D., ZANDBERGEN, P. A. (1995), Ecologically Sustainable Organizations: An Institutional Approach, in: Academy of Management Review, 20 (4), S. 1015-1052.

JENSEN, M. C. (2001), Value Maximisation, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function, in: European Financial Management, 7 (3), S. 297-317.

JOCHEN, M. (2006), Preis-Management-Konzept für strategische Beschaffungsnetzwerke der Automobilzulieferindustrie, Frankfurt am Main u.a.

JÖRESKOG, K. (1969), A General Approach to Confirmatory Maximum Likelihood Factor Analysis, in: Psychometrika, 34, S. 183-202.

JOHNSON, R. M. (1974), Trade-Off Analysis of Consumer Values, in: Journal of Marketing Research, 11, S. 121-127.

- JOHNSON, R. M. (1987), Adaptive Conjoint Analysis, in: Sawtooth Conference on Perceptual Mapping, Conjoint Analysis and Computer Interviewing, Sawtooth Software Inc, Ketchum, S. 253-265.
- JONES, T. M. (1993), Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue-contingent model, in: The Academy of Management Review, 20, S. 366-395.
- JONES, T. M. (1995), Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics, in: The Academy of Management Review, 20, S. 404-437.
- JONKER, J., DE WITTE, M. (2006), Finally in Business: Organising Corporate Social Responsibility in Five, in: JONKER & DE WITTE (Hrsg., 2006), S. 1-10.
- JONKER, J., DE WITTE, M. (Hrsg., 2006), Management Models for Corporate Social Responsibility, Berlin, Heidelberg.
- JOYNER, B. E., PAYNE, D. (2002), Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility, in: Journal of Business Ethics, 41, S. 297-311.
- JUNG, H. (2010), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Aufl., München.
- K**
- KAAS, K. P. (1992), Marketing für umweltfreundliche Produkte, in: Die Betriebswirtschaft, 52 (4), S. 473-487.
- KAAS, K. P., BUSCH, A. (1996), Inspektions-, Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften von Produkten, in: Marketing ZFP, 18 (4), S. 243-252.
- KALER, J. (2002), Morality and Strategy in Stakeholder identification, in: Journal of Business Ethics, 39, S. 91-99.
- KARTTE, D. (2006), Bewertung und Management von Marken, in: MATZLER u.a. (Hrsg., 2006), S. 467-482.
- KAUFMANN, L. (2002), Purchasing and Supply Management – A Conceptual Framework, in: HAHN & KAUFMANN (Hrsg., 2002), S. 3-33.
- KERN, E. (1990), Der Interaktionsansatz im Investitionsgütermarketing: Eine konfirmatorische Analyse, Berlin.
- KERN, W., SCHRÖDER, H. H., WEBER, J. (Hrsg., 1996), Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Aufl., Stuttgart.
- KIESER, A., EBERS, M. (Hrsg., 2006), Organisationstheorien, 6. Aufl., Stuttgart.
- KING, A. A., LENOX, M. J. (2001), Does it *Really* Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance, in: Journal of Industrial Ecology, 5 (1), S. 105-116.

- KIRSCH, W., PICOT, A. (Hrsg., 1989), Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Wiesbaden.
- KIRSTEIN, S. (2009), Unternehmensreputation – Corporate Social Responsibility als strategische Option für deutsche Automobilhersteller, Wiesbaden.
- KLASSEN, R. D., VACHON, S. (2003), Collaboration and evaluation in the supply chain: the impact on plant-level environmental investment, in: *Production and Operations Management*, 12 (3), S. 336-352.
- KLAWITTER, N. (2009), "Angepöbelt und geschlagen", in: *Der Spiegel*, 20, S. 78-79
- KLEIN, M. (2002a), Die Conjoint-Analyse – Eine Einführung in das Verfahren mit einem Ausblick auf mögliche sozialwissenschaftliche Anwendungen, in: *ZA-Information, Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung*, Nr. 50, S. 7-45.
- KLEIN, M. (2002b), Die Wahrnehmung und Bewertung von Wahlplattformen durch die Wähler – Conjoint Measurement zur Analyse von Policy-Präferenzen, in: *Planung & Analyse*, 20 (1), S. 52-57.
- KNAPP, F., HEIDINGSFELDER, M. (2001), Drop-Out Analysis: Effects of the Survey Design, in: *REIPS & BOSNJAK* (Hrsg., 2001), S. 221-230.
- KNORRING, E. V. (1978), Lohn- und Beschäftigtenstruktur – Eine empirische Analyse für den industriellen Sektor der Bundesrepublik Deutschland im Zeitraum 1950-1974, Berlin.
- KOCH, H. (2008), Wirtschaft zivilisieren – Wenn Unternehmen freiwillig soziale und ökologische Verantwortung übernehmen, kann das einen bindenden rechtlichen Rahmen nicht ersetzen, in: *SCHMIDT & BESCHORNER* (Hrsg., 2008), S. 97-104.
- KOPFMÜLLER, J., BRANDL, V., JÖRISSEN, J., PAETAU, M., BANSE, G., COENEN, R., GRUNDWALD, A. (2001), Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet – Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren, Berlin.
- KOPLIN, J. (2006), Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement – Ein Konzept zur Integration von Umwelt- und Sozialstandards, Wiesbaden.
- KOPPELMANN, U. (2004), Beschaffungsmarketing, 4., neu bearb. Aufl., Berlin u.a.
- KORN, T. (2010), Nachhaltige Stadtökonomie, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 6, S. 800-803.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V. (2010), Grundlagen des Marketing, 5., aktual. Aufl., München.
- KOTZAB, H., SEURING, S., MÜLLER, M., REINER, G. (Hrsg., 2005), *Research Methodologies in Supply Chain Management*, Heidelberg.

- KRAFFT, M., GÖTZ, O., LIEHR-GOBBER, K. (2005), Die Validierung von Strukturgleichungsmodellen mit Hilfe des Partial-Least-Squares (PLS)-Ansatz, in: BLIEMEL u.a. (Hrsg., 2005), S. 71-116.
- KRALJIC, P. (1983), Purchasing must become supply management, in: Harvard Business Review, 61 (5), S. 109-117.
- KRAUSE, D. R., VACHON, S., KLASSEN, R. D. (2009), Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management, in: Journal of Supply Chain Management, 45 (4), S. 18-25.
- KROEBER-RIEL, W., WEINBERG, P., GRÖPPEL-KLEIN, A. (2009), Konsumentenverhalten, 9., überarb., aktualis. u. erg. Aufl., München.
- KRUSCHWITZ, L. (1995), Finanzmathematik, 2. Aufl., München.
- KRUSCHWITZ, L. (2003), Investitionsrechnung, 9., neu bearb. Aufl., München.
- KRUSKAL, J. B. (1965), Analysis of Factorial Experiments by Estimating Monotone Transformations of the Data, in: Journal of the Royal Statistical Society, 27 (B), S. 251-263.
- KRYSIAK, D. (2007), Nachhaltigkeit im Spannungsfeld von intra- und intergenerationaler Gerechtigkeit, in: BECKENBACH u.a. (Hrsg., 2007), S. 129-156.
- KUHL, M. (1999), Wettbewerbsvorteile durch kundenorientiertes Supply Management, Wiesbaden.
- KUHN, L. (2008), Was ist...: Triple Bottom Line?, in: Harvard Business Manager, 1, S. 12.
- KUß, A., EISEND, M. (2010), Marktforschung – Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse, 3., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.

L

- LABUSCHAGNE, C., BRENT, A. C., CLAASEN, S. J. (2005), Environmental and Social Impact Considerations for Sustainable Project Life Cycle Management in the Process Industry, in: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 12 (1), S. 38-54.
- LAMMING, R., HAMPSON, J. (1996), The Environment as a Supply Chain Management Issue, in: British Journal of Management, 7 (März), Special Issue, S. 45-62.
- LANG, C., WINISTÖRFER, H. (2010), Wie gesellschaftliche Verantwortung international umgesetzt wird, in: io new management, 5, 24-27.
- LARGE, R. O. (2009), Strategisches Beschaffungsmanagement – Eine praxisorientierte Einführung – Mit Fallstudien, 4. Aufl., Wiesbaden.

- LARGE, R. O., GIMENEZ THOMSEN, C. (2011), Drivers of green supply management performance: Evidence from Germany, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17, S. 176-184.
- LASH, J., WELLINGTON, F. (2007), Competitive Advantage on a Warming Planet, in: *Harvard Business Review*, März, Reprint R0703F, S. 1-11.
- LEE, A. H. I., KANG, H.-Y., HSU, C.-F., HUNG, H.-C. (2009), A green supplier selection model for high-tech industry, in: *Expert Systems with Applications*, 36, S. 7917-7927.
- LENK, H., MARING, H. (2004), Verantwortung, in: SCHREYÖGG & WERDER (Hrsg., 2004), S. 1557-1565.
- LENZEN, E., FENGLER, J. (Hrsg., 2007), *Berufsbild CSR-Manager*, Münster.
- LERNER, E. M., CARLETON, W. T. (1967), Financing Decisions of the Firm, in: WESTON & WOODS (Hrsg., 1967), S. 333-346.
- LEVARY, R. R. (2007), Ranking foreign suppliers based on supply risk, in: *Supply Chain Management: An International Journal*, 12 (6), S. 392-394.
- LEVITT, T. (1958), The dangers of social responsibility, in: *Harvard Business Review*, September-Oktober, S. 41-50.
- LI, S., FETSCHERIN, M., ALON, I., LATTEMANN, C., YEH, K. (2010), Corporate Social Responsibility in Emerging Markets – The Importance of the Governance Environment, in: *Management International Review*, 50, S. 635-654.
- LICHTSCHLAG, A. F. (2010), *Feindbild Muslim – Schauplätze verfehlter Einwanderungs- und Sozialpolitik*, Waltrop.
- LIEBRICH, S. (2011), Nestlé will saubere Schokolade, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 29. November 2011.
- LIENERT, G. A., RAATZ, U. (1998), *Testaufbau und Testanalyse*, 6. Auflage, Weinheim.
- LIN, X., PURCHASE, S. (2005), Supplier Selection In China: A Conjoint Analysis, in: *Proceedings of the ANZMAC Conference 2005: Broadening the Boundaries*, Perth, S. 49-56.
- LISSEN, A. (Hrsg., 1987), *Qualität – die Herausforderung, Erfahrungen – Perspektiven*, Berlin u.a.
- LITZ, R. A. (1996), A Resource-based-view of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets, in: *Journal of Business Ethics*, 15 (12), S. 1355-1363.
- LIU, F.-H. F., HAI, H. L. (2005), The voting analytical hierarchy process method for selecting supplier, in: *International Journal of Production Economics*, 97, S. 308-317.

- LOEW, T., ANKELE, K., BRAUN, S., CLAUSEN, J. (2004), Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Berlin, Münster.
- LOGSDON, J. M., WOOD, D. J. (2002), Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis, in: *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), S. 155-187.
- LOHMÖLLER, J.-B. (1989), *Latent Variable Path Modeling with Partial Least Squares*, Heidelberg.
- LORENZ, C., WEHNER, T. (2010), Werte im Wandel: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen, in: *io new management*, 5, S. 20-23.
- LOUVIERE, J. J. (1988), Conjoint Analysis Modelling of Stated Preferences – A Review of Theory, Methods, Recent Developments and External Validity, in: *Journal of Transport Economics and Policy*, 22, S. 93-119.
- LOUVIERE, J. J., WOODWORTH, G. (1983), Design and Analysis of Simulated Consumer Choice or Allocation Experiments – An Approach Based on Aggregate Data, in: *Journal of Marketing Research*, 20 (4), S. 350-367.
- LUBIN, D. A., ESTY, D. C. (2010), Megatrend Nachhaltigkeit, in: *Harvard Business Manager*, Juli, S. 74-85.
- LUCE, R. D., TUKEY, J. W. (1964), Simultaneous Conjoint Measurement – A New Type of Fundamental Measurement, in: *Journal of Mathematical Psychology*, 1, S. 1-27.
- LUDWIG, M. (2011), Fairbeamtung, in: *enorm – Wirtschaft für den Menschen*, 2, S. 76-78.
- LÜTTERS, H. (2004), *Online-Marktforschung – Eine Positionsbestimmung im Methodenkanon der Marktforschung unter Einsatz eines webbasierten Analytical Hierarchy Process (webAHP)*, Wiesbaden.
- LUHMANN, N. (1997), *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- LUIBL, S., HENKE, M., MARLINGHAUS, S. T. (2008), Nachhaltigkeitsstrategien sichern die Wettbewerbsfähigkeit, *Grün – die Farbe der Zukunft*, in: *BA Beschaffung aktuell*, 8, S. 18.

M

- MÄDER, R. (2005), *Messung und Steuerung von Markenpersönlichkeit: Entwicklung eines Messinstruments und Anwendung in der Werbung mit prominenten Testimonials*, Wiesbaden.
- MAHON, J. F. (2002), Corporate Reputation – A Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature, in: *Business & Society*, 41 (4), S. 415-445.

- MAIGNAN, I., HILLEBRAND, B., MCALISTER, D. (2002), Managing Socially-Responsible Buying: How to Integrate Non-economic Criteria into the Purchasing Process, in: *European Management Journal*, 20 (6), S. 641-648.
- MAJER, H. (2003), Nachhaltige Entwicklung – Leitbild für Zukunftsfähigkeit, in: *Das Wirtschaftsstudium*, 32 (7), S. 935-943.
- MALONI, M. J., BROWN, M. E. (2006), Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Fod Industry, in: *Journal of Business Ethics*, 68, S. 35-52.
- MANNE, H. G., WALLICH, H. C. (1972), *The modern corporation and social responsibility*, Washington D.C.
- MARCOULIDES, G. (Hrsg., 1998), *Modern Business Research Methods*, New Jersey.
- MARXT, C., HACKLIN, F. (Hrsg., 2008), *Business Excellence in technologieorientierten Unternehmen*, Berlin, Heidelberg.
- MASLOW, A. H. (1943), A Theory of Human Motivation, in: *Psychological Review*, 50, S. 370-396.
- MATTEN, D., CRANE, A. (2003), Corporate Citizenship – toward an Extended Theoretical Conceptualization, in: *The Academy of Management Review*, 30 (1), S. 166-179.
- MATTHES, I. (2009), *Soziales Engagement von Unternehmen*, Wiesbaden.
- MATZLER, K., HINTERHUBER, H. H., RENZL, B., ROTHENBERGER, S. (Hrsg., 2006), *Immaterielle Vermögenswerte – Handbuch der intangible Assets*, Berlin.
- MAZANEC, J. A. (1976), Die Schätzung des Beitrags einzelner Produkteigenschaften zur Markenpräferenz als Problem der Polynomialen Verbundmessung: Ein Demonstrationsbeispiel für Zinsertrag und Bindungsdauer als Haupteigenschaft von Sparformen, Arbeitspapier 6, Wien.
- MCALEER, S. (2003), Friedman's Stockholder Theory of Corporate Moral Responsibility, in: *Teaching Business Ethics*, 7, S. 437-451.
- McFADDEN, D. L. (1986), The Choice Theory Approach to Marketing Research, in: *Marketing Research*, 5 (4), S. 275-297.
- MCINTOSH, M., THOMAS, R., LEIPZIGER, D., COLEMAN, G. (2003), International Standards for Corporate Responsibility, in: *Ethical Corporation Magazine*, 13, S. 22-29.
- McWILLIAMS, A., SIEGEL, D. S. (2001), Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective, in: *Academy of Management Review*, 26, S. 117-127.

- MCWILLIAMS, A., SIEGEL, D. S., WRIGHT, P. M. (2005), Corporate Social Responsibility: Strategic Implications, Working Papers in Economic Nr. 0506, Rensselaer Polytechnic Institute, New York.
- MEADOWS, D. L., MEADOWS, D. H., ZAHN, E., MILLING, P. (1994), Die Grenzen des Wachstums, Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, 16. Aufl., Stuttgart.
- MEFFERT, H., KIRCHGEORG, M. (1998), Marktorientiertes Umweltmanagement, Konzeption – Strategie – Implementierung, mit Praxisfällen, 3., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- MELLEWIGT, T. (2003), Management von Strategischen Kooperationen, Wiesbaden.
- MENGEN, A., SIMON, H. (1996), Produkt- und Preisgestaltung mit Conjoint Measurement, in: Das Wirtschaftsstudium, 25 (3), S. 229-236.
- MEYER, A., SCHWAIGER, M. (Hrsg., 2009), Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft, München.
- MEYER-ABICH, K. M. (2001), Nachhaltigkeit – ein kulturelles, bisher aber chancenloses Wirtschaftsziel, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 2 (3), S. 291-310.
- MILES, M. P., COVIN, J. G. (2000), Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage, in: Journal of Business Ethics, 23, S. 299-311.
- MIN, H. (1994), International Suppliers Selection: A Multi-attribute Utility Approach, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 24 (5), S. 24-33.
- MIN, H., GALLE, W. P. (1997), Green purchasing strategies: trends and implications, in: International Journal of Purchasing and Materials Management, 33 (3), S. 10-17.
- MIN, H., GALLE, W. P. (2001), Green purchasing practices of US firms, in: International Journal of Operations & Production Management, 21 (9), S. 1222-1238.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, in: The Academy of Management Review, 22 (4), S. 853-886.
- MOLDASCHL, M. (2007), Polychrome Nachhaltigkeit, in: Ökologisches Wirtschaften, 1, S. 30-34.
- MONCZKA, R. M., HANDFIELD, R. B., GIUNIPERO, L. C., PATTERSON, J. L. (2009), Purchasing and Supply Management, 4. Aufl., Mason.

- MONTABON, F., MELNYK, S. A., SROUFE, R., CALANTONE, R. J. (2000), ISO 14000: Assessing Its Perceived Impact on Corporate Performance, in: *Journal of Supply Chain Management*, Frühling, S. 4-16.
- MORALI, O., SEARCY, C. (2010), Sustainable Supply Chain Management in Canadian Corporations: A Pilot Content Analysis, in: *Proceedings of the 8th Annual International Symposium on Supply Chain Management*, Toronto, Canada.
- MÜHLBACHER, H. (1988), Conjoint Analyse – Präferenzforschung für Marketing-Mix-Entscheidungen, in: *Vierteljahreshefte für Media- und Werbewirkung*, 3 (2), S. 11-16.
- MÜLLER, M. (2001a), Normierte Umweltmanagementsysteme und deren Weiterentwicklung im Rahmen einer nachhaltigen Entwicklung – Unter besonderer Berücksichtigung der Öko-Audit-Verordnung und der ISO 14001, Berlin.
- MÜLLER, M. (2001b), Zertifizierbare Umweltmanagementsysteme, in: BAUMAST & PAPE (Hrsg., 2001), S. 39-50.
- MÜLLER, M. (2004), Investitionsentscheidungen vor dem Hintergrund einer Nachhaltigen Entwicklung, in: *ZFCM – Controlling & Management*, Sonderheft 1, S. 96-104.
- MÜLLER, M. (2006), Die Glaubwürdigkeit der Zertifizierung von Qualitäts-, Umwelt- und Sozialstandards, in: *Die Betriebswirtschaft*, 66 (5), S. 585-601.
- MÜLLER, M. (2007), Überlegungen zur Legitimität von Umwelt- und Sozialstandards – best and worst practice für Biofuels, in: *ECONSENSE* (Hrsg., 2007), S. 41-49.
- MÜLLER, M., BESCHORNER, T. (2007), Social Standards: Hybrids in Reflexive Modernity, in: CARTER u.a. (Hrsg., 2007), S. 87-106.
- MÜLLER, M., GOMES DOS SANTOS, V., SEURING, S. (2009), The Contribution of Environmental and Social Standards Towards Ensuring Legitimacy in Supply Chain Governance, in: *Journal of Business Ethics*, 89, S. 509-523.
- MÜLLER, M., HÜBSCHER, M. (2008), Stakeholdermanagement und Corporate Social Responsibility – strategisch oder normativ?, in: MÜLLER & SCHALTEGGER (Hrsg., 2008), S. 143-158.
- MÜLLER, M., SCHALTEGGER, S. (Hrsg., 2008), *Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung?*, München.
- MÜLLER, M., SEURING, S. (2007), Legitimität durch Umwelt- und Sozialstandards gegenüber Stakeholdern – eine vergleichende Analyse, in: *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht*, 30 (3), S. 257-285.
- MÜLLER, S., KESSELMANN, P. (1994), Die Preisbereitschaft von Konsumenten bei umweltfreundlich verpackten Produkten – Ergebnisse einer Conjoint Analyse, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF)*, 46 (3), S. 260-278.

- MÜLLER-CHRIST, G. (2001), Nachhaltiges Ressourcenmanagement – Eine wirtschaftsökologische Fundierung, Marburg.
- MÜLLER-CHRIST, G. (2004), Strategisches Management – Auch Unternehmen selbst müssen nachhaltig werden, in: HÜLSMANN u.a. (Hrsg., 2004), S. 3-24.
- MÜLLER-CHRIST, G. (2010), Nachhaltiges Management – Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten, Baden-Baden.
- MÜLLER-CHRIST, G., HÜLSMANN, M. (2003), Quo Vadis Umweltmanagement? Entwicklungsperspektiven einer nachhaltigkeitsorientierten Managementlehre, in: Die Betriebswirtschaft, 63 (3), S. 257-277.
- MÜLLER-HAGEDORN, L., SEWING, E., TOPOROWSKI, W. (1993), Zur Validität von Conjoint-Analysen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 45 (2), S. 123-148.
- MULLIGAN, T. (1986), A Critique of Milton Friedman's Essay 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits', in: Journal of Business Ethics, 5, S. 265-269.
- MUMMALANENI, V., DUBAS, K. M., CHAO, C.-N. (1996), Chinese Purchasing Managers' Preferences and Trade-offs in Supplier Selection and Performance Evaluation, in: Industrial Marketing Management, 25, S. 115-124.
- MURALIDHARAN, C., ANANTHARAMAN, N., DESHMUKH, S. G. (2001), Vendor rating in purchasing scenario: a confidence interval approach, in: International Journal of Operations & Production Management, 21 (10), S. 1305-1325.
- MURALIDHARAN, C., ANANTHARAMAN, N., DESHMUKH, S. G. (2002), A Multi-Criteria Group Decisionmaking Model for Supplier Rating, in: Journal of Supply Chain Management, Herbst, S. 22-33.
- MUSCHINSKI, W. (1998), Lieferantenbewertung, in: STRUB (Hrsg., 1998), S. 77-126.
- MUTLAK, N., SCHWARZE, R. (2007), Bausteine einer Theorie sozialer Nachhaltigkeit – Eine Bestandsaufnahme sozialwissenschaftlicher Ansätze und das Beispiel der sozialökologischen Risikoforschung, in: BECKENBACH u.a. (2007), S. 13-34.

N

- NAGEL, G. (1985), Grundbedürfniskonzepte zur Entwicklungspolitik, München.
- NELSON, P. (1970), Information and Consumer Behaviour, in: Journal of Political Economy, 78 (2), S. 311-329.
- NEUS, W. (2011), Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 7. Aufl., Tübingen.

- NEWMAN, P. (2005), Regional Sustainability: Principles and Practices with a Case Study on Western Australia, in: FILHO (Hrsg., 2005), S. 439-458.
- NICKEL, R.-W. (2006), Der Markenwert, Ermittlung – Finanzierung – Auswirkungen von IFRS, Wismarer Diskussionspapiere, Heft 5.
- NICKLISCH, H. (1915), Rede über Egoismus und Pflichtgefühl, in: Zeitschrift für Handelswissenschaft und Handelspraxis, S. 101-104.
- NICKLISCH, H. (1932), Die Betriebswirtschaft, 7. Aufl., Stuttgart.
- NIEBERGALL, A., SCHULZ, U. (1996), Evaluation von Expertenurteilen bei der Personalauswahl mittels Conjoint Analyse, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 40, S. 38-41.
- NITZL, C. (2010), Eine anwendungsorientierte Einführung in die Partial Least Square (PLS)-Methode, Arbeitspapier Nr. 21, Universität Hamburg, Hamburg.
- NOCI, G. (1997), Designing 'green' vendor rating systems for the assessment of a supplier's environmental performance, in: European Journal of Purchasing and Supply Management, 3 (2), S. 103-114.
- NORTH, K. (1995), Ökologie beeinflusst immer mehr die Lieferantenwahl, in: BA Beschaffung aktuell, 11, S. 63-70.
- O**
- OECD (2000), Die OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen, Neufassung 2000, <http://www.oecd.org/dataoecd/56/40/1922480.pdf>, Zugriff am 26. Mai 2012.
- OECD (2001), Corporate social responsibility – Partners for progress, Paris.
- OHLWEIN, M. (1999), Märkte für gebrauchte Güter – Ein Ansatz auf transaktionskostentheoretischer, sozialpsychologischer und spieltheoretischer Basis, Wiesbaden.
- OLSEN, R. F., ELLRAM, L. M. (1997), A Portfolio Approach to Supplier Relationships, in: Industrial Marketing Management, 26 (2), S. 101-113.
- ORSATO, R. J. (2006), Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?, in: California Management Review, 48 (2), S. 127-142.
- OSTENDORF, R. (2007), Ökologie im Gesamtkanon strategischer Erfolgsfaktoren in der Autoindustrie, in: UmweltWirtschaftsForum (uwf), 15, S. 53-57.
- OTT, K., DÖRING, R. (2007), Soziale Nachhaltigkeit: Suffizienz zwischen Lebensstilen und politischer Ökonomie, in: BECKENBACH u.a. (Hrsg., 2007), S. 35-71.

- OULTON, W., HANCOCK, J. (2004), Measuring corporate social responsibility, in: HANCOCK (Hrsg., 2004), S. 39-48.
- o.V. (1994), The Challenge of Going Green, in: Harvard Business Review, Juli-August, S. 37-50.
- o.V. (2005), Profit and the public good, in: The Economist, 22. Januar, 374 (8410), S. 15-19.
- o.V. (2007), "Ökologische Standards ein K.O.-Kriterium", Interview mit Sven T. Marlinghaus, in: BA Beschaffung aktuell, 9, S. 40.
- o.V. (2009), Nachhaltigkeit ja, aber nicht um jeden Preis, in: Personalführung, 8, S. 10-11.
- o.V. (2010), "Kunden erwarten Umweltschutz", in: Harvard Business Manager, April, S. 12-13.
- o.V. (2011a), Ökonomie, Ökologie und Soziales im Einklang, in: SAS/Special: Effizientes Reporting für alle, April, S. 10-11.
- o.V. (2011b), Durchblick in der Label-Vielfalt, in: forum Nachhaltig Wirtschaften, 1, S. 20.
- o.V. (2012), Studie: Stuttgart ist nachhaltigste Stadt Deutschlands, in: Welt online, <http://www.welt.de/newsticker/news3/article106605160/Studie-Stuttgart-ist-nachhaltigste-Stadt-Deutschlands.html>, Zugriff am 18. Juni 2012.

P

- PAECH, N., PFRIEM, R. (2007), Wie kommt das Soziale in die Nachhaltigkeit, in: BECKENBACH u.a. (Hrsg., 2007), S. 99-128.
- PAGELL, M., WU, Z. (2009), Building a More Complete Theory of Sustainable Supply Chain Management Using Case Studies of 10 Exemplars, in: Journal of Supply Chain Management, 45 (2), S. 37-56.
- PAGELL, M., WU, Z., WASSERMAN, M. E. (2010), Thinking Differently about Purchasing Portfolios: An Assessment of Sustainable Sourcing, in: Journal of Supply Chain Management, 46 (1), S. 57-73.
- PAGELL, R. A., HALPERIN, M. (1999), International Business Information – How to Find It – How to Use It, 2. Aufl., Chicago.
- PAULRAJ, A. (2011), Understanding the Relationships between Internal Resources and Capabilities, Sustainable Supply Management and Organizational Sustainability, in: Journal of Supply Chain Management, 47 (1), S. 19-37.
- PECHEK, H. (2003), Paradigmenwechsel im Einkauf, in: BOUTELLIER u.a. (Hrsg., 2003), S. 23-34.

- PENNEKAMP, J. (2011), Gutes Gewissen, gute Geschäfte?, in: Handelsblatt vom 1. September 2011, 169, S. 18.
- PENROSE, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford.
- PETERAF, M. A. (1993), The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, in: *Strategic Management Journal*, 14, S. 179-191.
- PETERSEN, T. (2008), Zur gesellschaftlichen Verantwortung eines korporativen Bürgers. Begriffe, Zusammenhänge und offene Fragen, in: SCHMIDT & BE-SCHORNER (Hrsg., 2008), S. 37-50.
- PFOHL, H.-C. (1994), *Logistikmanagement – Funktionen und Instrumente*, Berlin, Heidelberg.
- PFOHL, H.-C., LARGE, R. O. (2003), Beschaffungsstrategien und strategisches Beschaffungsmanagement, in: BOUTELLIER u.a. (Hrsg., 2003), S. 433-452.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J.-Y., PODSAKOFF, N. P. (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, in: *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), S. 879-903.
- POON, W., LEUNG, K., LEE, S. (2002), The comparison of single item constructs by relative mean and relative variance, in: *Organizational Research Methods*, 5 (3), S. 275-298.
- PORST, R. (1985), *Praxis der Umfrageforschung – Erhebung und Auswertung sozialwissenschaftlicher Umfragedaten*, herausgegeben von Erwin Scheuch und Heinz Sahner, Stuttgart.
- PORTER, M. E. (1999), *Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 10., durchges. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main.
- PORTER, M. E., KRAMER, M. R. (2006), Strategy and Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: *Harvard Business Review*, Dezember, S. 78-93.
- PORTER, M. E., KRAMER, M. R. (2007), Corporate Social Responsibility, in: *Harvard Business Manager*, Januar, S. 16-34.
- PORTER, M. E., VAN DER LINDE, C. (1995), Green and Competitive: Ending the Stalemate, in: *Harvard Business Review*, September & Oktober, S. 120-134.
- POTZNE, A., GROBECKER, A., JOHNSON, M. (2011), Grüner Einkauf, schwarze Zahlen, in: *BA Beschaffung aktuell*, 7, S. 24-26.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, in: *Harvard Business Review*, 68 (3), S. 79-91.

- PRANGE, C., ZEHETNER, K. (2006), Innovationsreputation als Quelle von Wettbewerbsvorteilen – Rating, Ranking, Realität?, in: MATZLER u.a. (Hrsg., 2006), S. 483-498.
- PREISER, E. (1930), Privatwirtschaftslehre, in: PREISER (Hrsg., 1970), S. 85-93.
- PREISER, E. (Hrsg., 1970), Politische Ökonomie im 20. Jahrhundert – Probleme und Gestalten. Ausgewählte Arbeiten aus den Jahren 1924-1966, München.
- PRESLEY, A., MEADE, L., SARKIS, J. (2007), A strategic sustainability methodology for organizational decisions: a reverse logistics illustration, in: International Journal of Production Research, 45 (18/19), S. 4595-4620.
- PREUSS, L. (2005), Rhetoric and Reality of Corporate Greening: a View from the Supply Chain Management Function, in: Business Strategy and the Environment, 14, S. 123-139.
- PULLMAN, M. E., MALONI, M. J., CARTER, C. R. (2009), Food for Thought: Social versus Environmental Sustainability Practices and Performance Outcomes, in: Journal of Supply Chain Management, 45 (4), S. 38-54.

Q

- QUERVAIN, M. A. D., WAGNER, S. M. (2003), Von der Strategiefindung zur Strategieumsetzung, in: BOUTELLIER u.a. (Hrsg., 2003), S. 99-131.
- QUICK, R., KNOCINSKI, M. (2006), Nachhaltigkeitsberichterstattung: Empirische Befunde zur Berichterstattungspraxis von HDAX-Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76 (6), S. 615-650.

R

- RAMSAY, J. (2001), Purchasing's Strategic Irrelevance, in: European Journal of Purchasing and Supply Management, 7, S. 257-263.
- RAO, P., HOLT, D. (2005), Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?, in: International Journal of Operations & Production Management, 25 (9), S. 898-916.
- RAPPAPORT, A. (1994), Shareholder Value, Stuttgart.
- REINARTZ, W., HAENLEIN, M., HENSELER, J. (2009), An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM, in: International Journal of Research in Marketing, 26, S. 332-344.
- REINHARDT, F. L. (1998), Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy, in: California Management Review, 40 (4), S. 43-73.
- REINHARDT, F. L. (1999), Market Failure and the Environmental Policies of Firms – Economic Rationales for "Beyond Compliance" Behaviour, in: Journal of Industrial Ecology, 3 (1), S. 9-21.

- REIPS, U.-D., BOSNJAK, M. (Hrsg., 2001), Dimensions of Internet Science, Lengerich u.a.
- REUTER, C., FOERSTL, K., HARTMANN, E., BLOME, C. (2010), Sustainable Global Supplier Management: The Role of Dynamic Capabilities in Achieving Competitive Advantage, in: Journal of Supply Chain Management, 46 (2), S. 45-63.
- RICK, K. (2007), Nachhaltiges Beschaffungswesen – Wertsteigerung für das Unternehmen, in: ARNOLD & KASULKE (Hrsg., 2007), S. 589-609.
- RIEGER, W. (1928), Einführung in die Privatwirtschaftslehre, Nürnberg.
- RINGLE, C. M. (2004), Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen, Arbeitspapier Nr. 16, Universität Hamburg, Hamburg.
- RINGLE, C. M., BOYSEN, N., WENDE, S., WILL, A. (2006), Messung von Kausalmodellen mit dem Partial-Least-Squares-Verfahren, in: Das Wirtschaftsstudium, 35 (1), S. 81-87.
- RINGLE, C. M., SPREEN, F. (2007), Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadanalysen, in: Das Wirtschaftsstudium, 2, S. 211-213.
- RINGLE, C. M., WENDE, S., WILL, A. (2005), SmartPLS, 2.0 (beta), <http://www.smartpls.de>, Hamburg.
- ROHRMANN, B. (1978), Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung, in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 9, S. 222-245.
- ROLOFF, J. (2002), Stakeholdermanagement: Ein monologisches oder dialogisches Verfahren?, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 3/1, S. 77-95.
- ROOS, M., HÜMMER, C. (2009), Die Akzeptanz von Corporate Social Responsibility in Deutschland, Tübinger Diskussionsbeitrag Nr. 321, Universität Tübingen.
- ROSSITER, J. (2002), The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, in: International Journal of Research in Marketing, 19 (4), S. 305-335.
- RÜCKLE, D. (1970), Zielfunktion und Rechengrößen der Investitionsrechnung, in: Der österreichische Betriebswirt, S. 39-76.
- RUSSEL, P. A., GRAY, C. D. (1994), Ranking or rating? Some data and their implications for the measurement of evaluative response, in: British Journal of Psychology, 85, S. 79-92.

S

- SAAL, M. (2009), Telekom will mit Nachhaltigkeit punkten, in: *Horizont*, 36, S. 15.
- SAATY, T. L. (1990), How to make a decision: the analytic hierarchy process, in: *European Journal of Operational Research*, 48, S. 9-26.
- SANDIG, C. (1934), Bedarfsforschung, in: *GEIST* (Hrsg., 1971), S. 1-81.
- SANDIG, C. (1935), Grundriß der Beschaffung, in: *GEIST* (Hrsg., 1971), S. 82-113.
- SARKIS, J., TALLURI, S. (2002), A Model for Strategic Supplier Selection, in: *Journal of Supply Chain Management*, Winter, S. 18-28.
- SARSTEDT, M., WILCZYNSKI, P. (2009), More for Less? A Comparison of Single-Item and Multi-Item Measures, in: *Die Betriebswirtschaft*, 69 (2), S. 211-227.
- SATTLER, H., HENSEL-BÖRNER, S. (2007), A Comparison of Conjoint Measurement with Self-Explicated Approaches, in: *GUSTAFSSON u.a. (Hrsg., 2007)*, S. 67-76.
- SAVAGE, G. T., NIX, T. H., WHITEHEAD, C. J., BLAIR, J. D. (1991), Strategies for assessing and managing organizational stakeholders, in: *Academy of Management Executive*, 5, S. 61-75.
- SCHALTEGGER, S. (2010), Nachhaltigkeit als Treiber des Unternehmenserfolgs – Folgerungen für die Entwicklung eines Nachhaltigkeitscontrollings, in: *Controlling - Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, 22 (4/5), S. 238-243.
- SCHALTEGGER, S., HASENMÜLLER, P. (2005), Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability", Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005, Lüneburg.
- SCHALTEGGER, S., HERZIG, C., KLINKE, T. (2007), "Werkzeuge" des Nachhaltigkeitsmanagements, in: *LENZEN & FENGLER (Hrsg., 2007)*, S. 23-29.
- SCHALTEGGER, S., KEMPKE, S. (1995), Grundlagen, in: *SCHALTEGGER & STURM (Hrsg., 1995)*, S. 1-18.
- SCHALTEGGER, S., MÜLLER, M. (2008), CSR zwischen unternehmerischer Vergangenheitsbewältigung und Zukunftsgestaltung, in: *MÜLLER & SCHALTEGGER (Hrsg., 2008)*, S. 17-38.
- SCHALTEGGER, S., STURM, A. J. (1994), Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen: Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung. Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte, 2. Aufl., Bern u.a.
- SCHALTEGGER, S., STURM, A. (Hrsg., 1995), Öko-Effizienz durch Öko-Controlling – Zur praktischen Umsetzung von EMAS und ISO 14'001, Zürich, Stuttgart.

- SCHALTEGGER, S., SYNNESTVEDT, T. (2002), The link between 'green' and economic success: environmental management as the crucial trigger between environmental and economic performance, in: *Journal of Environmental Management*, 65, S. 339-346.
- SCHARF, A. (1991), *Konkurrierende Produkte aus Konsumentensicht*, Frankfurt am Main.
- SCHERER, A. G., BUTZ, A. (2010), Unternehmensethik und CSR in betriebswirtschaftlichen Teildisziplinen – Eine Einführung, in: *Die Unternehmung*, 64 (4), S. 363-390.
- SCHERER, A. G., PICOT, A. (2008), Unternehmensethik und Corporate Social Responsibility – Herausforderungen an die Betriebswirtschaftslehre, in: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZbF)*, Sonderheft 58, S. 1-25.
- SCHEUING, E. E. (1998), *Value-Added Purchasing – Partnering for World-Class Performance*, Menlo Park.
- SCHLITTEGGER, R. (2009), *Multivariate Statistik*, München.
- SCHLÖDERER, M., RINGLE, C. M., SARSTEDT, M. (2009), Einführung in varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung: Grundlagen, Modellevaluation und Interaktionseffekte am Beispiel von SmartPLS, in: MEYER & SCHWAIGER (Hrsg., 2009), S. 583-611.
- SCHMALENBACH, E. (1926), *Dynamische Bilanz*, 4. Aufl., Leipzig.
- SCHMIDPETER, R. (2002), Auswertung des Wettbewerbs "Freiheit und Verantwortung", in: BRAUN & KROMMINGA (Hrsg., 2002), S. 70-82.
- SCHMIDT, M., BESCHORNER, T. (Hrsg., 2008), *Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship*, 2., aktualis. Aufl., München, Mering.
- SCHMITZ, C. (2012), *Bio und fair – Siegel und Standards bei fair gehandelten und biologisch erzeugten Produkten*, herausgegeben vom Diakonischen Werk der EKD e.V. für die Aktion "Brot für die Welt", Nr. 21 (Februar).
- SCHNEIDER, C. R. (2009), *Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen – eine Analyse am Beispiel der Gastronomie*, Wiesbaden.
- SCHNEIDER, W., HENNIG, A. (2008), *Lexikon Kennzahlen für Marketing und Vertrieb – Das Marketing-Cockpit von A-Z*, 2. Aufl., Berlin, Heidelberg.
- SCHNELL, R., HILL, P. B., ESSER, E. (2008), *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 8., unveränd. Aufl., Oldenburg.
- SCHOEPP, S., WEISS, M. (2011), *Zaras Sklaven*, in: *Süddeutsche Zeitung* vom 22. Dezember 2012.

- SCHRADER, U. (1995), Der ökologisch bedingte Produktnutzen, Lehr- und Forschungsberichte der Universität Hannover, Band 30, Hannover.
- SCHRADER, U. (2005), Von der Öko-Werbung zur Nachhaltigkeits-Kommunikation, in: BELZ & BILHARZ (Hrsg., 2005), S. 61-74.
- SCHREYÖGG, G., WERDER, A. V. (Hrsg., 2004), Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, 4. Aufl., Stuttgart.
- SCHRÖDER, H. (1994), Erfolgsfaktorenforschung im Handel – Stand der Forschung und kritische Würdigung der Ergebnisse, in: Marketing ZFP, 2, S. 89-104.
- SCHUBERT, B. (1991), Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjointanalyse, Stuttgart.
- SCHWAIGER, M. (1997), Multivariate Werbewirkungskontrolle – Konzepte zur Auswertung von Werbetests, Wiesbaden.
- SCHWAIGER, M. (2004), Components and Parameters of Corporate Reputation – an Empirical Study, in: Schmalenbach Business Review, 56 (1), S. 46-71.
- SCHWARTZ, M. S., CARROLL, A. B. (2003), Corporate Social Responsibility – a three-domain approach, in: Business Ethics Quarterly, 13 (4), S. 503-530.
- SCHWEIKL, H. (1985), Computergestützte Präferenzanalyse mit individuell wichtigen Produktmerkmalen, Berlin.
- SEBALDT, M. (2002), Von den Zinsen leben, nicht von der Substanz: Problemhintergrund und Entwicklung der Idee der Nachhaltigkeit, in: SEBALDT (Hrsg., 2002), S. 23-48.
- SEBALDT, M. (Hrsg., 2002), Sustainable Development – Utopie oder realistische Vision? Karriere und Zukunft einer entwicklungspolitischen Strategie, Hamburg.
- SEN, S., BASLIGIL, H., SEN, C. G., BARACLI, H. (2008), A framework for defining both qualitative and quantitative supplier selection criteria considering the buyer-supplier integration strategies, in: International Journal of Production Research, 46 (7), S. 1825-1845.
- SEURING, S., MÜLLER, M. (2004), Beschaffungsmanagement & Nachhaltigkeit – eine Literaturübersicht, in: HÜLSMANN u.a. (Hrsg., 2004), S. 117-170.
- SEURING, S., MÜLLER, M. (2008), From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, in: Journal of Cleaner Production, 16, S. 1699-1710.
- SEURING, S., MÜLLER, M., WESTHAUS, M., MORANA, R. (2005), Conducting a Literature Review – The Example of Sustainability in Supply Chains, in: KOTZAB u.a. (Hrsg., 2005), S. 91-106.

- SHARMA, A., GOPALKRISHNAN, R. I., MEHROTRA, A., KRISHNAN, R. (2010), Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications, in: *Industrial Marketing Management*, 39, S. 330-341.
- SHRIVASTAVA, P. (1995), Environmental Technologies and Competitive Advantage, in: *Strategic Management Journal*, 16, S. 183-200.
- SIEMENS (Hrsg., 2009), Siemens Business Conduct Guidelines, Version Januar 2009, https://w9.siemens.com/cms/supply-chain-management/de/lieferant-bei-siemens/basis-information/code-of-conduct/Documents/Business_Conduct_Guidelines_d.pdf, Zugriff am 28. Mai 2012.
- SIGLE, S. (2010), Corporate Social Responsibility – Eine Analyse der Wahrnehmung sozialer Werbekampagnen und deren Wirkung auf das Kaufverhalten – Theoretische Diskussion und empirische Befunde, Frankfurt am Main.
- SIMON, H. (1976), *Administrative Behaviour. A Study of Decision-making Processes in Administrative Organizations*, 3. Aufl., New York.
- SIMON, H. (1992), Pricing Opportunities – And how to Exploit Them, in: *Sloan Management Review*, 34, S. 55-65.
- SIMPSON, P. M., SIGUAW, J. A., WHITE, S. C. (2002), Measuring the Performance of Suppliers: An Analysis of Evaluation Processes, in: *Journal of Supply Chain Management*, Winter, S. 29-41.
- SMITH, A. (1978), *Der Wohlstand der Nationen*, übersetzt von Claus Recktenwald, München.
- SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL (2008), Social Accountability 8000, http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/2008StdEnglishFinal.pdf, Zugriff am 25. Mai 2012.
- SÖNKE, A., KLAPPER, D., KONRADT, U., WALTER, A., WOLF, J. (Hrsg., 2007), *Methodik der empirischen Forschung*, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.
- SOUREN, R., WAGNER, G. R. (2010), Unternehmensethik und CSR im Lichte des Nachhaltigkeitsmanagement – Eine literaturbezogene Analyse, in: *Die Unternehmung*, 64 (4), S. 422-436.
- SPANGENBERG, J. H. (2003), Soziale Nachhaltigkeit. Eine integrierte Perspektive für Deutschland, in: *UTOPIE kreativ*, 153/154 (Juli/August), S. 649-661.
- SRINIVASAN, V. (1988), A Conjunctive-Compensatory Approach to the Self-Explication of Multiattributed Preferences, in: *Decision Sciences*, 19, S. 295-305.
- SRINIVASAN, V., PARK, C. S. (1997), Surprising Robustness of the Self-Explicated Approach to Customer Preference Structure Measurement, in: *Journal of Marketing Research*, 34, S. 286-291.

- SRINIVASAN, V., SHOCKER, A. D. (1973), Linear Programming Techniques for Multidimensional Analysis of Preferences, in: *Psychometrika*, 38, S. 337-369.
- STADIE, E. (1998), Medial gestützte Limit Conjoint-Analyse als Innovationstest für technologische Basisinnovationen – Eine explorative Analyse, Münster.
- STADLER, C. (2009), Freude am Unternehmertum in kleinen und mittleren Unternehmen – Ergebnisse einer Quer- und Längsschnittanalyse, Wiesbaden.
- STAEHLE, H. (1999), Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. Aufl., München.
- STALLMEIER, C. (1993), Die Bedeutung der Datenerhebungsmethode und des Untersuchungsdesigns für die Ergebnisstabilität der Conjoint-Analyse, Regensburg.
- STEENKAMP, J. B., WITTINK, D. R. (1994), The Metric Quality of Full-Profile Judgements and the Number-of-Attribute-Levels-Effect in Conjoint Analysis, in: *International Journal of Research in Marketing*, 11, S. 275-286.
- STEGER, U., HULITZ, E., WEIHRAUCH, P. (1992), Perspektiven einer ökologisch orientierten Betriebswirtschaftslehre, in: HAUFF & SCHMID (Hrsg., 1992), S. 133-146.
- STEINKIRCHNER, P. (2010), Warum sich Puma-Chef Zeit zum Ökomessias wandelt, in: *WirtschaftWoche*, 17, S. 54-57.
- STEINMANN, H. (2004), Begründungsprobleme einer Unternehmensethik, insbesondere das "Anfangsproblem", in: *Die Unternehmung*, 58, S. 105-122.
- STONE, M. (1974), Cross-valedictory choice and assessment of statistical predictions, in: *Journal of the Royal Statistical Society, Series B*, 36 (2), S. 111-147.
- STREBEL, H. (1980), Umwelt und Betriebswirtschaft, Berlin.
- STRUB, M. (Hrsg., 1998), Das große Handbuch Einkaufs- und Beschaffungsmanagement, Landsberg am Lech.
- SYSON, R. (1992), Improve Purchase Performance, London.
- SYWOTTEK, C. (2004), Macht's gut, in: *Brand eins*, 10, S. 64-70.
- SZYPERSKI, N., ROTH, P. (Hrsg., 1982), Beschaffung und Unternehmensführung – Bericht des Arbeitskreises "Beschaffung, Vorrats- und Verkehrswirtschaft", Stuttgart.

T

- TATE, W. L., ELLRAM, L. M., KIRCHOFF, J. F. (2010), Corporate Social Responsibility Reports: A Thematic Analysis Related to Supply Chain Management, in: *Journal of Supply Chain Management*, 46 (1), S. 19-44.

- TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, in: Strategic Management Journal, 18 (7), S. 509-533.
- TEICHERT, T. (1994), Zur Validität der in Conjoint-Analysen ermittelten Nutzenwerte, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF), 46 (7/8), S. 610-629.
- TEICHERT, T. (1998), Schätzgenauigkeit von Conjoint-Analysen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 68 (11), S. 1245-1266.
- TEICHERT, T. (2001), Nutzenschätzung in Conjoint-Analysen – Theoretische Fundierung und empirische Aussagekraft, Wiesbaden.
- TEMME, D., KREIS, H. (2005), Der PLS-Ansatz zur Schätzung von Strukturgleichungsmodellen mit latenten Variablen: Ein Softwareüberblick, in: BLIEMEL u.a. (Hrsg., 2005), S. 193-208.
- THEOBALD, A., DREYER, M., STARSETZKI, T. (Hrsg., 2003), Online-Marktforschung – Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Wiesbaden.
- THEUERKAUF, I. (1989), Kundennutzenmessung mit Conjoint, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 59, S. 1179-1192.
- THOMAS, L. (1983), Der Einfluss von Kindern auf die Produktpräferenzen ihrer Mütter, Berlin.
- THOMPSON, J. K., WARTICK, S. L., SMITH, H. L. (1991), Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business, in: Research in Corporate Social Performance and Policy, 12, S. 207-230.
- TILLEY, F. (1999), The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms, in: Business Strategy and the Environment, 8 (4), S. 238-248.
- TOBIES, I. (2009), Akzeptanz von Preismodellen im Systemgeschäft, Wiesbaden.
- TÖPFER, A. (1985), Umwelt- und Benutzerfreundlichkeit von Produkten als strategische Unternehmungsziele, in: Marketing ZFP, 7 (4), S. 241-251.
- TÖPFER, A. (2007), Betriebswirtschaftslehre – Anwendungs- und prozessorientierte Grundlagen, 2. Aufl., Berlin u.a.
- TOMCZAK, T., REINECKE, S. (Hrsg., 1994), Marktforschung, St. Gallen.
- TROMMSDORFF, V. (2009), Konsumentenverhalten, 7., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart.
- TROMMSDORFF, V., BLEIKER, U., HILDEBRANDT, L. (1980), Nutzen und Einstellung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 9 (6), S. 269-276.

- TSCHEULIN, D. K. (1991), Ein empirischer Vergleich der Eignung von Conjoint-Analyse und „Analytical Hierarchy Process“ (AHP) zur Neuproduktplanung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), 61, S. 1267-1280.
- TSCHEULIN, D. K. (1992), Optimale Produktgestaltung – Erfolgsprognose mit Analytical Hierarchy Process und Conjoint Analyse, Wiesbaden.
- TSOULFAS, G. T., PAPPIS, C. P. (2006), Environmental principles applicable to supply chains design and operation, in: Journal of Cleaner Production, 14, S. 1593-1602.
- TURNER, M., HOUSTON, P. (2009), Going Green? Start with Sourcing, in: Supply Chain Management Review, 13 (2), S. 14-21.

U

- ULRICH, P. (1977), Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution: eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart.
- UNZEITIG, E., KÖTHNER, D. (1995), Shareholder Value Analyse. Entscheidung zur unternehmerischen Nachhaltigkeit – Wie Sie die Schlagkraft Ihres Unternehmens steigern, Stuttgart.
- URSEL, S. (2010), Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor, in: BIP Best in Procurement, Magazin für Manager in Einkauf und Logistik, 1 (4), S. 18-19.

V

- VACHON, S., KLASSEN, R. D. (2006), Extending Green Practices Across the Supply Chain – The Impact of Upstream and Downstream Integration, in: International Journal of Operations and Production Management, 26 (7), S. 795-821.
- VAN WEELE, A. J. (2004), Purchasing and Supply Management – Analysis, Strategy, Planning and Practice, 4. Aufl., London.
- VENKATRAMAN, N., RAMANUJAM, V. (1987), Measurement of Business Economic Performance – An Examination of Method Convergence, in: Journal of Management, 13, S. 109-122.
- VEREINTE NATIONEN (Hrsg., 1992), Agenda 21, englische Originalversion: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/english/Agenda21.pdf>, deutsche Fassung auf den Seiten des BMU: <http://www.bmu.de/files/pdfs/allgemein/application/pdf/agenda21.pdf>, Zugriff am 13.06.2012.
- VEREINTE NATIONEN (2011), Overview of the UN Global Compact, <http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/index.html>, Zugriff am 26. Mai 2012.

- VERMA, R., PULLMAN, M. E. (1998), An Analysis of the Supplier Selection Process, in: *Omega – International Journal of Management Science*, 26 (6), S. 739-750.
- VERSHOFEN, W. (1940), *Handbuch der Verbrauchsforschung*, 1. Band, Grundlegung, Berlin.
- VOETH, M. (2000), *Nutzenmessung in der Kaufverhaltensforschung*, Wiesbaden.
- VOETH, M. (2003), *Gruppengütermarketing*, München.
- VOGT, K. (1999), Verzerrungen in elektronischen Befragungen?, in: BATINIC u.a. (Hrsg., 1999), S. 127-143.
- VORNHOLZ, G. (1997), Zum Spannungsverhältnis von Ökonomie und Sustainable Development, in: FESER & HAUFF (Hrsg., 1997), S. 39-56.
- VOS, J. F. J. (2003), Corporate Social Responsibility and the Identification of Stakeholders, in: *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, S. 141-152.
- VOSS, G. (1997), *Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung – Darstellung und Kritik*, Köln.
- VRIENS, M. (1995), *Conjoint Analysis in Marketing – Developments in Stimulus Representation and Segmentation Methods*, Capelle a/d IJssel.
- W**
- WADDOCK, S. A., GRAVES, S. B. (1997), The Corporate Social Performance-Financial Performance Link, in: *Strategic Management Journal*, 18 (4), S. 303-319.
- WAGNER, F. W. (1993), *Theorie und Praxis der Rechnungslegung: Lehren aus drei Jahrzehnten*, in: WAGNER (Hrsg., 1993), S. 1-10.
- WAGNER, F. W. (Hrsg., 1993), *Ökonomische Analyse des Bilanzrechts – Entwicklungslinien und Perspektiven*, Sonderheft 32 der Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung.
- WAGNER, F. W. (1997), Shareholder Value: Eine neue Runde im Konflikt zwischen Kapitalmarkt und Unternehmensinteresse, in: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (BFuP)*, 5, S. 473-498.
- WAGNER, M., SCHALTEGGER, S., WEHRMEYER, W. (2001), The Relationship between the Environmental and Economic Performance of Firms – What does theory propose and what does empirical evidence tell us?, in: *Greener Management International*, 34 (Sommer), S. 95-108.
- WAGNER, S. M. (2002), *Lieferantenmanagement*, München, Wien.

- WAGNER, S. M. (2003), Management der Lieferantenbasis, in: BOUTELLIER u.a. (Hrsg., 2003), S. 691-731.
- WALGENBACH, P. (1998), Zwischen Showbusiness und Galeere. Zum Einsatz der DIN EN ISO 9000er Normen in Unternehmen, in: Industrielle Beziehungen, 5 (2), S. 135-163.
- WALKER, H. (2009), Sustainable procurement: a literature review, in: Proceedings of the 18th IPSERA conference, S. 742-755.
- WALKER, H., DI SISTO, L., MCBAIN, D. (2008), Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 14, S. 69-85.
- WARD, P. T., LEONG, G. K., SNYDER, D. L. (1990), Manufacturing Strategy: An Overview of Current Process and Content Models, in: ETTLIE u.a. (Hrsg., 1990), S. 189-199.
- WARHURST, A. (2001), Corporate Citizenship and Corporate Social Investment – Drivers of Tri-Sector Partnerships, in: Journal of Corporate Citizenship, 1 (Spring), S. 57-73.
- WEBER, C. A., CURRENT, J. R., BENTON, W. C. (1991), Vendor selection criteria and methods, in: European Journal of Operational Research, 50 (1), S. 2-18.
- WEBER, M. (2008), Corporate Social Responsibility: Konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Nachhaltigkeits- und Corporate-Citizenship-Diskussion, in: MÜLLER & SCHALTEGGER (Hrsg., 2008), S. 39-51.
- WEBSTER, F. E. (1975), Determining the Characteristics of the Socially Conscious Consumer, in: Journal of Consumer Research, 2 (Dezember), S. 188-196.
- WEBSTER, F. E., WIND, Y. (1972), A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour, in: Journal of Marketing, 36 (2), S. 12-19.
- WCED (1987), Our common future. The Brundtland Report, New York.
- WEIBER, R., MÜHLHAUS, D. (2009), Auswahl von Eigenschaften und Ausprägungen bei der Conjoint Analyse, in: BAIER & BRUSCH (Hrsg., 2009), S. 43-58.
- WEIBER, R., MÜHLHAUS, D. (2010), Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, Berlin u.a.
- WEIBER, R., ROSENDAHL, T. (1996), Einsatzmöglichkeiten alternativer Untersuchungsansätze bei der Conjoint-Analyse, in: CZENSKOWSKY & AHSEN (Hrsg., 1996), S. 557-584.
- WEIBER, R., ROSENDAHL, T. (1997), Anwendungsprobleme der Conjoint-Analyse – Die Eignung conjointanalytischer Untersuchungsansätze zur Abbildung realer Entscheidungsprozesse, in: Marketing ZFP, 19 (2), S. 107-118.

- WEIGAND, M. (1998), Die Erschließung von Zulieferpotentialen als Aufgabe des strategischen Beschaffungsmarketing, Nürnberg.
- WEIS, H. C., STEINMETZ, P. (2005), Marktforschung, 6., überarb. u. aktual. Aufl., Ludwigshafen.
- WEISE, C. (2008), Hersteller- und Handelsmarken im Kaufentscheidungsprozess, Wiesbaden.
- WEISENFELD, U. (1989), Die Einflüsse von Verfahrensvariationen und der Art des Kaufentscheidungsprozesses auf die Reliabilität der Ergebnisse bei der Conjoint Analyse, Berlin.
- WEISSENBERGER-EIBL, M., KÖLBL, S. (2006), Strategisches Sichern von intangible Assets durch ein nachhaltiges Human Resource Management – die Beispiele (alters-)differenzierte Arbeits- und Karrieremodelle, in: MATZLER u.a. (Hrsg., 2006), S. 617-642.
- WELZEL, E. (2008), Corporate Social Responsibility oder Corporate Citizenship? Interdisziplinäre theoretische Konzepte als Grundlage der Begriffsabgrenzung der CSR, in: MÜLLER & SCHALTEGGER (Hrsg., 2008), S. 53-75.
- WENGER, E. (1989), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, in: KIRSCH & PICOT (Hrsg., 1989), S. 155-181.
- WESTON, J. F., WOODS, D. H. (Hrsg., 1967), Theory of Business Finance – Advanced Readings, Belmont.
- WICKS, A. C., GILBERT, D. R., FREEMAN, R. E. (1994), A feminist reinterpretation of the stakeholder concept, in: Business Ethics Quarterly, 4 (4), S. 475-497.
- WIESEKE, J. (2002), Implementierung innovativer Dienstleistungsmarken – Erfolgsfaktoren und Gestaltungsvorschläge auf Basis einer empirischen Mehrebenenanalyse, Wiesbaden.
- WILDE, K. D. (1989), Bewertung von Produkt-Markt-Strategien: Theorie und Methoden, Berlin.
- WILLIAMSON, O. E. (1984), Corporate Governance, in: Yale Law Journal, 93 (7), S. 1197-1230.
- WILTINGER, K. (1997), Personalmarketing auf der Basis von Conjoint Analysen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft, 3, S. 55-78.
- WINAND, U., WELTERS, K. (1982), Beschaffung und strategische Unternehmensführung – Ergebnisse einer Delphi-Studie, in: SZYPERSKI & ROTH (Hrsg., 1982), S. 5-100.
- WINKHAUS, A. (2010), Der Begriff der Zeichenähnlichkeit beim Sonderschutz von Marken, Frankfurt.

- WINTER, S. (2011), Zeitenwende für Umwelt und Umsatz, in: *VisAvis Economy*, 3, S. 10-23.
- WITTINK, D. R., VRIENS, M., BURHENNE, W. (1994), Commercial Use of Conjoint Analysis in Europe: Results and Critical Reflection, in: *International Journal of Research in Marketing*, 11, S. 41-52.
- WÖHE, G., DÖRING, U. (2008), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Auflage, München.
- WÖHE, G., DÖRING, U. (2010), Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, München.
- WOLD, H. (1982), Systems under Indirect Observation Using PLS, in: FORNELL (Hrsg., 1982), S. 325-347.
- WU, D., OLSON, D. L. (2008), A comparison of stochastic dominance and stochastic DEA for vendor evaluation, in: *International Journal of Production Research*, 46 (8), S. 2313-2327.
- WYCHERLEY, I. (1999), Greening Supply Chains: The Case of the Body Shop International, in: *Business Strategy and the Environment*, 8, S. 120-127.
- Y**
- YEH, W.-C., CHUANG, M.-C. (2011), Using multi-objective genetic algorithm for partner selection in green supply chain problems, in: *Expert Systems with Applications*, 38, S. 4244-4253.
- Z**
- ZAWISLA, T. (2006), Risikoorientiertes Lieferantenmanagement – eine empirische Analyse, München.
- ZERR, K. (2003), Online-Marktforschung – Erscheinungsformen und Nutzenpotentiale, in: THEOBALD u.a. (Hrsg., 2003), S. 7-26.
- ZHU, Q., SARKIS, J. (2006), An inter-sectoral comparison of green supply chain management in China: Drivers and practices, in: *Journal of Cleaner Production*, 14, S. 472-486.
- ZHU, Q., SARKIS, J. (2007), The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance, in: *International Journal of Production Research*, 45 (18/19), S. 4333-4355.
- ZHU, Q., SARKIS, J., GENG, Y. (2005), Green supply chain management in China: pressures, practices and performance, in: *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (5), S. 449-468.

- ZSIDISIN, G. A., HENDRICK, T. E. (1998), Purchasing's involvement in environmental issues: a multi-country perspective, in: *Industrial Management & Data Systems*, 98 (7), S. 313-320.
- ZSIDISIN, G. A., SIFERD, S. P. (2001), Environmental Purchasing: A Framework for Theory Development, in: *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 7 (1), S. 61-73.
- ZÜLCH, G., KRÜGER, J. (1999), Ermittlung der Handlungspräferenzen von Fertigungsmitarbeitern bei der Planung von Bearbeitungsreihenfolgen mittels Conjoint Analyse, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, S. 36-45.