

Benedikt Schmidt

# Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl

Eine conjoint- und kausalanalytische  
ökonomische Untersuchung

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](http://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       |
| <b>1 Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl als<br/>Untersuchungsgegenstand .....</b>  | <b>1</b>   |
| <b>2 Definitorische Grundlagen und theoretische Einordnung des<br/>Untersuchungsgegenstands unternehmerischer Nachhaltigkeit .....</b>        | <b>8</b>   |
| <b>3 Lieferantenmanagement und soziale Nachhaltigkeit: Eine Annäherung .....</b>  | <b>58</b>  |
| <b>4 Konzeptualisierung eines ökonomischen Erklärungsmodells für den<br/>Einbezug sozialer Nachhaltigkeit in die Lieferantenauswahl .....</b> | <b>93</b>  |
| <b>5 Entwicklung zweier Untersuchungsdesigns .....</b>  | <b>147</b> |
| <b>6 Datengewinnung, Befunde und Interpretation .....</b>   | <b>216</b> |
| <b>7 Fazit &amp; Ausblick .....</b>   | <b>256</b> |
| Anhang – Fragebogen der empirischen Untersuchung .....  | 259        |
| Literaturverzeichnis .....  | 275        |

# Inhaltsverzeichnis

|  |          |
|--|----------|
| Abbildungsverzeichnis .....  | XVII     |
| Tabellenverzeichnis .....  | XIX      |
| Abkürzungsverzeichnis .....  | XXI      |
| Zusammenfassung .....  | XXIII    |
| Summary .....  | XXVI     |
| <br>   |          |
| <b>1 Soziale Nachhaltigkeit bei der Lieferantenauswahl als<br/>Untersuchungsgegenstand .....</b>   | <b>1</b> |
| 1.1 Problemhintergrund .....   | 1        |
| 1.2 Forschungsfragen und Zielsetzung der Untersuchung .....  | 3        |
| 1.3 Vorgehensweise und Forschungssystematik .....  | 4        |
| <br>   |          |
| <b>2 Definitorische Grundlagen und theoretische Einordnung des<br/>Untersuchungsgegenstands unternehmerischer Nachhaltigkeit .....</b>     | <b>8</b> |
| 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-<br>Value .....   | 21       |
| 2.2.2 Unternehmerische Nachhaltigkeit als ökonomische Rationalität.....  | 26       |
| 2.2.3 Unternehmerische Nachhaltigkeit als Beitrag des Unternehmens zur<br>Nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft.....                   | 32       |
| 2.2.3.1 Das Triple-Bottom-Line Paradigma: Grundkonzept für eine<br>Erweiterung privatwirtschaftlicher Zielsetzungen.....                   | 33       |
| 2.2.3.2 Der Stakeholder-Ansatz als theoriebezogener Konkretisierungs-<br>rahmen für eine Erweiterung privatwirtschaftlicher Zielsetzungen. | 39       |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.2.3.3 Corporate Social Responsibility als Bezugskonzept für eine<br>Erweiterung privatwirtschaftlicher Zielsetzungen.....                       | 46        |
| 2.3 Zwischenfazit zum unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement .....   | 54        |
| <b>3 Lieferantenmanagement und soziale Nachhaltigkeit: Eine Annäherung .....</b>  | <b>58</b> |
| 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<br>& ausgewählte strategische Einzelfragen .....                               | 63        |
| 3.2 Nachhaltiges Beschaffungsmanagement .....   | 67        |
| 3.2.1 Relevanz der Beschaffungsfunktion für das Konzept unterneh-<br>merischer (sozialer) Nachhaltigkeit.....                                     | 67        |
| 3.2.2 Nachhaltigkeit in der Beschaffung: ein Literaturüberblick .....   | 69        |
| 3.3 Die Lieferantenauswahl als nachhaltigkeitsrelevante Teilentscheidung des<br>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        |
| <b>4 Konzeptualisierung eines ökonomischen Erklärungsmodells für den<br/>    Einbezug sozialer Nachhaltigkeit in die Lieferantenauswahl .....</b> | <b>93</b> |
| 4.1 Zum Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg .....   | 94        |
| 4.2 Nachhaltigkeitsorientierte Wettbewerbsstrategien im<br>Beschaffungsmanagement.....  | 98        |
| 4.2.1 Kosten- und Erlöspotentiale als zwei Stellhebel unternehmerischer<br>Erfolgspotentiale .....  | 98        |
| 4.2.2 Zwei grundlegende Strategieansätze zur Erklärung der Entstehung<br>von Wettbewerbsvorteilen.....  | 100       |
| 4.2.3 Basisstrategien sozialer Nachhaltigkeit: Abgrenzung zum<br>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        |
| <b>5</b> | <b>Entwicklung zweier Untersuchungsdesigns.....</b>  | <b>147</b> |
| 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<br>Verfahren.....                   | 187        |
| 5.2.2.4  | Der PLS-Schätzalgorithmus .....   | 190        |
| 5.2.2.5  | Gütebeurteilung von Strukturgleichungsmodellen bei<br>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        |
| <b>6</b> | <b>Datengewinnung, Befunde und Interpretation.....</b>  | <b>216</b> |
| 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        |
| <b>7 Fazit &amp; Ausblick.....</b>                               | <b>256</b> |
| 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 |