



Kompetenzzentrum  
für Innovation und  
nachhaltiges Management

## **A r b e i t s b e r i c h t**

**Nr. 37 / 2015**

**Herausgeber:**

***Prof. Dr. Rainer Völker***

**Philipp Tachkov / Elena Winter**

Abschlussbericht für das Forschungsprojekt

**Wert der Zertifizierung  
nachhaltiger Unternehmensführung**

Copyright 2015

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Hochschule Ludwigshafen am Rhein / Kompetenzzentrum für Innovation und nachhaltiges  
Management  
Ernst-Boehe-Straße 15 / 67059 Ludwigshafen am Rhein  
<http://kim.hs-lu.de>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Methodik .....</b>	<b>7</b>
2.1 Untersuchungsinstrument Discrete Choice Experimente .....	7
2.2 Ablauf der Untersuchung .....	8
2.3 Untersuchungsszenarien .....	9
2.3.1 Untersuchungsszenario Produktionsunternehmen .....	11
2.3.2 Untersuchungsszenario Energieversorger .....	16
2.4 Datenerhebung und Datenanalyse .....	20
<b>3. Ergebnisse der empirischen Studie .....</b>	<b>23</b>
3.1 Ergebnisse Szenario „Produktionsunternehmen“ .....	23
3.1.1 Stichprobe .....	23
3.1.2 Entscheiderpräferenzen .....	25
3.1.3 Fragen zur nachhaltigen Unternehmensführung .....	30
3.2 Ergebnisse Szenario „Energieversorger“ .....	33
3.2.1 Stichprobe .....	33
3.2.2 Entscheiderpräferenzen .....	35
3.2.3 Fragen zur nachhaltigen Unternehmensführung .....	40
<b>4. Zusammenfassung .....</b>	<b>43</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>46</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>49</b>

## **Abstract**

Eine differenzierte Zertifizierung nachhaltiger Unternehmensführung durch einen neutralen Dienstleister kann Unternehmen in Business-to-Business Märkten helfen, hohe Qualität, Zuverlässigkeit und Zukunftsfähigkeit zu signalisieren und sich auf diese Weise von Wettbewerbern abzuheben. Anhand einer empirischen Studie für zwei verschiedene B2B-Szenarien quantifiziert die vorliegende Untersuchung erstmalig, wie hoch der Reputationsnutzen durch eine zertifizierte nachhaltige Unternehmensführung für Technologie-Zulieferer bzw. Energieversorger ausfällt. Es zeigt sich, dass Einkaufsentscheider Anbieter, die eine zertifizierte nachhaltige Unternehmensführung vorweisen können, deutlich gegenüber Anbietern mit weniger aussagekräftigen Informationen zur Nachhaltigkeit der Unternehmensführung präferieren. In der Analyse wird die Höhe des Reputationsnutzens durch die Zertifizierung mit verschiedenen anderen Informationen, die häufig von B2B-Anbietern für das Unternehmensmarketing genutzt werden, verglichen. Softwarebasierte Simulationen zeigen, wie sich die Präferenzen von Einkaufsentscheidern ändern, wenn ein Anbieter in einem hypothetischen Markt mit einer Zertifizierung nachhaltiger Unternehmensführung versehen wird. Eine Segmentierung identifiziert schließlich unterschiedlich stark ausgeprägtes Interesse von Einkaufsentscheidern an nachgewiesener nachhaltiger Unternehmensführung bei möglichen Partnerunternehmen.

Die Untersuchung wurde mit Unterstützung der *TÜV Rheinland Cert GmbH* durchgeführt.

## **Keywords**

Nachhaltige Unternehmensführung, Zertifizierung von Unternehmen, Unternehmensreputation, Business-to-Business-Märkte, Lieferantenevaluation, Präferenzmessung, Discrete Choice Experiments

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Reputationseffekt durch zertifizierte nachhaltige Unternehmensführung .....	10
<b>Abbildung 2:</b> Beispiele für Wahlaufgaben innerhalb der Discrete Choice Experimente für Szenario „Produktionsunternehmen“ (oben) und Szenario „Energieversorger“ (unten) .....	20
<b>Abbildung 3:</b> Vorgehen bei der Datenanalyse .....	22
<b>Abbildung 4:</b> Soziodemografische Merkmale der Stichprobe (Szenario Produktionsunternehmen), n = 162.....	24
<b>Abbildung 5:</b> Verteilung der Teilnutzenwerte (Szenario Produktionsunternehmen) .....	26
<b>Abbildung 6:</b> Verteilung des Einflusses der Kriterien auf die Präferenzentscheidung (Szenario Produktionsunternehmen).....	27
<b>Abbildung 7:</b> Präferenzsimulation I (Szenario Produktionsunternehmen) .....	27
<b>Abbildung 8:</b> Präferenzsimulation II (Szenario Produktionsunternehmen) .....	28
<b>Abbildung 9:</b> Interaktionseffekt „Standards der Unternehmensführung“ X „Unternehmenssitz“ (Szenario Produktionsunternehmen).....	29
<b>Abbildung 10:</b> Entscheidersegmente (Szenario Produktionsunternehmen) .....	30
<b>Abbildung 11:</b> Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung .....	31
<b>Abbildung 12:</b> Bedeutung von nachhaltiger Unternehmensführung in der Unternehmensstrategie (Szenario Produktionsunternehmen) ....	31
<b>Abbildung 13:</b> Eignung von Maßnahmen zur Implementierung nachhaltiger Unternehmensführung (Szenario Produktionsunternehmen) .....	32
<b>Abbildung 14:</b> Soziodemografische Merkmale der Stichprobe (Szenario Energieversorger), n = 152.....	34
<b>Abbildung 15:</b> Verteilung der Teilnutzenwerte (Szenario Energieversorger) ...	36
<b>Abbildung 16:</b> Verteilung des Einflusses der Kriterien auf die Präferenzentscheidung (Szenario Energieversorger) .....	37
<b>Abbildung 17:</b> Präferenzsimulation I (Szenario Energieversorger).....	38
<b>Abbildung 18:</b> Präferenzsimulation II (Szenario Energieversorger) .....	39
<b>Abbildung 19:</b> Entscheidersegmente (Szenario Energieversorger) .....	40
<b>Abbildung 20:</b> Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung (Szenario Energieversorger) .....	41
<b>Abbildung 21:</b> Bedeutung von nachhaltiger Unternehmensführung in der Unternehmensstrategie (Szenario Energieversorger) .....	41
<b>Abbildung 22:</b> Eignung von Maßnahmen zur Implementierung nachhaltiger Unternehmensführung (Szenario Energieversorger) .....	42

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Untersuchungsphasen.....	9
<b>Tabelle 2:</b> Grundfragen für die Entwicklung der Untersuchungsszenarien .....	10
<b>Tabelle 3:</b> Vorauswahl Lieferantenmerkmale für Szenario Produktionsunternehmen.....	14
<b>Tabelle 4:</b> Attribute und Ausprägungen des Discrete Choice Experiments (Szenario Produktionsunternehmen) .....	15
<b>Tabelle 5:</b> Unterschiede im Energieeinkauf von Konzernen und KMU.....	16
<b>Tabelle 6:</b> Vorauswahl Lieferantenmerkmale für Szenario Energieversorger....	19
<b>Tabelle 7:</b> Attribute und Ausprägungen des Discrete Choice Experiments (Szenario Energieversorger).....	19

## Abkürzungsverzeichnis

Abb. ....	Abbildung
bzw. ....	beziehungsweise
ca. ....	circa
d.h. ....	das heißt
Dt. ....	Deutsch
etc. ....	et cetera
ggf. ....	gegebenenfalls
KMU .....	kleine und mittlere Unternehmen
Nr. ....	Nummer
S. ....	Seite
Tab. ....	Tabelle
tbd. ....	to be determined
u.a. ....	unter anderem
vgl. ....	vergleiche
z.B. ....	zum Beispiel

## 1. Einleitung

Unternehmen sind stets bestrebt, sich zur Stärkung der Wettbewerbsposition gegenüber dem Wettbewerb zu differenzieren und, wenn möglich, gegenüber den Marktteilnehmern einen Qualitätsstandard oder sogar einen Qualitätsvorsprung zu signalisieren. Ein immer bedeutsamer werdendes Merkmal ist in diesem Zusammenhang der Nachweis einer „nachhaltigen Unternehmensführung“. Unter nachhaltiger Unternehmensführung wird das Handeln von Unternehmen verstanden, das wirtschaftlichen Erfolg und Verantwortung für Menschen, die Gesellschaft und die Umwelt in Einklang bringt (Ernst / Sailer 2013; Salzmann et al. 2008; Dyllick / Hockerts 2002). Nachhaltige Unternehmensführung umfasst dabei verschiedene Facetten wie u.a. Sicherstellung der Qualität der angebotenen Leistungen, Verantwortung für soziale Belange und Gesundheit, Umwelt- und Klimaschutz, Beachtung von Gesetzen, Normen, Verantwortlichkeiten und potenziellen Risiken (z.B. TÜV Rheinland 2014; Langer 2011). Eine nachhaltige Unternehmensführung ist für viele Stakeholder des Unternehmens von Interesse, typische Adressaten sind Kunden, Mitarbeiter, Partnerunternehmen, Investoren und die Öffentlichkeit (z.B. Dyckhoff / Souren 2008, 124).

Der Nachweis einer nachhaltigen Unternehmensführung erweist sich jedoch als nicht unproblematisch. Bei der nachhaltigen Unternehmensführung handelt es sich von außen betrachtet um eine Vertrauenseigenschaft, das heißt, eine behauptete nachhaltige Unternehmensführung kann von Außenstehenden zunächst nicht unmittelbar überprüft werden. Für das nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen besteht daher die Herausforderung, die eigene nachhaltige Unternehmensführung glaub- und vertrauenswürdig dem Markt bzw. den einzelnen Stakeholdergruppen zu signalisieren. Eine gute Möglichkeit dazu bieten Zertifikate, die durch unabhängige Dritte, z.B. Prüfinstitutionen, nach einer eingehenden kriterienbasierten Prüfung ausgestellt werden (hier besteht eine Analogie zu z.B. Öko-Labels für Konsumgüter). Da Erwerb und Kommunikation eines solchen Zertifikats eine erhebliche Investition darstellen, benötigen Unternehmen die Gewissheit, dass die Zertifizierung tatsächlich die erhoffte positive Signalwirkung auf die Stakeholder auslöst.

Aufgrund des vermuteten positiven Zusammenhangs zwischen einzelnen Elementen der nachhaltigen Unternehmensführung und einem langfristigen Unternehmenserfolg (z.B. in Bezug auf Material- und Energieeffizienz in der Industrie: Rennings / Rammer 2009; in Bezug auf Energie- und Ressourceneffizienz in der Lebensmittelbranche: Wunder / Bausch 2014) kann von der Hypothese ausgegangen werden, dass eine solche Zertifizierung bei wichtigen Stakeholdergruppen (z.B. Kunde, Investor, Partnerunternehmen) einen positiven Nutzen auslöst und daher die Präferenz für das zertifizierte Unternehmen im Vergleich zu Wettbewerbern steigt. In diesem Fall erweitert die Zertifizierung die vielfältigen innerbetrieblichen Nutzen durch eine nachhaltige Unternehmensführung (Effizienzgewinne, höhere Qualität, höhere Motivation und Produktivität von Mitarbeitern etc.) um eine unter Umständen bedeutsame Reputations-Komponente.

Abhängig davon, welchen Nutzen unterschiedliche Stakeholdergruppen verschiedenen Informationskategorien zuordnen und welche Entscheidungsheuristiken in komplexen Entscheidungssituationen herangezogen werden, erscheint es jedoch a priori nicht eindeutig, welchen Effekt eine Zertifizierung nachhaltiger Unternehmensführung in diesem Zusammenhang haben würde. Bislang existieren bestenfalls anekdotische Hinweise über den auf Stakeholdergruppen bezogenen Nutzen und Reputationswert der Zertifizierung nachhaltiger Unternehmensführung für das geprüfte Unternehmen. Es fehlt eine systematische Untersuchung, die über ein adäquates Studiendesign quantitative Messwerte zu dieser Fragestellung liefert.

Die konkrete Forschungsaufgabe besteht in der Beantwortung folgender Kernfragen:

- Welchen quantifizierbaren Wert im Sinne einer Verbesserung der Wahrnehmung durch Stakeholder stiftet ein Zertifikat „Nachhaltige Unternehmensführung“ den Unternehmen (gemessen durch geeignete zu bestimmende Größen wie z.B. Präferenzsteigerung)?
- Ist eine positive Wirkung des Zertifikats in Konkurrenzsituationen entscheidungsrelevant?

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: In Abschnitt 2 erfolgt eine Beschreibung der Untersuchungsmethodik, in Abschnitt 3 werden die empirischen Ergebnisse detailliert vorgestellt. Zum Abschluss erfolgt in Abschnitt 4 eine Zusammenfassung und kritische Würdigung der gewonnenen Erkenntnisse.

## **2. Methodik**

### **2.1 Untersuchungsinstrument Discrete Choice Experimente**

Als wesentliches Kriterium zur Bestimmung des Reputations-Werts einer zertifizierten nachhaltigen Unternehmensführung kann die Veränderung der wahrgenommenen Attraktivität des zertifizierten Unternehmens durch Stakeholder angesehen werden. Als Indikator für die Attraktivität des zertifizierten Unternehmens in der Zielgruppe kann der Grad der Präferenz für dieses Unternehmen im Vergleich zu anderen Unternehmen gelten. Die Messung von Präferenzen für komplexe Alternativen (wie Unternehmen in einem bestimmten Markt) kann grundsätzlich durch die Erhebung von Rating-/Ranking-Daten (z.B. Conjoint Value Analysis) oder durch Daten über diskrete Wahlentscheidungen (Discrete Choice Experiment, DCE, Dt. auch „diskrete Wahlexperimente“) erfolgen. Für dieses Projekt wurde die Methode „Discrete Choice Experiment“ gewählt. Zweck dieser Methode ist die Nutzen- bzw. Präferenzmessung für einzelne Merkmale komplexer Alternativen (wie z.B. Konsumgüter, Arbeitgeber, Partnerunternehmen) basierend auf empirisch erhobenen Daten (z.B. Pfarr / Ulrich 2011).

DCE sind durch das einfache Grundprinzip charakterisiert, dass Proband(inn)en aus verschiedenen Varianten eines Angebots, das durch mehrere Eigenschaften beschrieben wird, die von ihnen bevorzugte Variante auswählen. Auf diese Weise können reale Vorgänge wie beispielsweise die Auswahl eines Produkts oder Anbieters simuliert werden. Aus den Wahlentscheidungs-Daten können analytisch die Nutzenbeiträge einzelner Eigenschaften errechnet werden, die zusammen das Produkt / den Anbieter ausmachen. Diese Werte können dann dazu verwendet werden, den Nutzen und die Präferenz hinsichtlich hypothetischer Produkte / Anbietereigenschaften zu simulieren. Als besondere Stärken der DCE gelten

insbesondere die realistische Nachbildung des Wahlprozesses und damit verbunden hohe Datenqualität (Orme 2010).

Zur Erstellung eines DCE-Designs werden in einem ersten Schritt relevante Eigenschaften und Ausprägungen zur Beschreibung der zu testenden Produkte definiert. Um eine Überlastung des Teilnehmers zu vermeiden, wird die Anzahl der Eigenschaften in den meisten Studien auf 5-7 beschränkt. Daraufhin wird mithilfe einer Computersoftware ein experimentelles Design festgelegt, das die Eigenschaften und deren Ausprägungen zu Produktalternativen kombiniert und jeweils mehrere Produktalternativen zu Wahlaufgaben zusammenbündelt. Diese Wahlaufgaben werden den Studienteilnehmern vorgelegt; diese müssen aus den dargestellten Alternativen gemäß ihrer Präferenzen auswählen (Telser 2002).

## **2.2 Ablauf der Untersuchung**

Die Untersuchung wurde in 5 Hauptphasen untergliedert. Zunächst wurde der Forschungsgegenstand mittels theoretischer Vorarbeiten wie Literaturanalyse, der Darstellung des Forschungsstandes und der Definition von Forschungszielen und abgeleiteten -Fragen abgegrenzt. In einem zweiten Schritt wurde das Design des Forschungsansatzes erstellt. Es resultierte ein Untersuchungsmodell mit konkreter inhaltlicher Ausgestaltung für die experimentelle Umsetzung. In Phase drei fand nach der Entwicklung des Erhebungsinstruments die Datenerhebung statt. Die daraus resultierenden Rohdatensätze wurden in der folgenden Untersuchungsphase analysiert. Im letzten Schritt wurden die gewonnenen Ergebnisse im Rahmen eines schriftlichen Berichts beschrieben und interpretiert.

Untersuchungsphase	Aufgaben	Zeitraum
<b>1) Definition des Forschungsgegenstands und theoretische Vorarbeiten</b>	Literaturanalyse, Übersicht Stand der Forschung, Definition von Forschungszielen und Forschungsfragen	02 / 2014
<b>2) Erstellung des Forschungsdesigns</b>	Festlegung der Erhebungsmethodik, explorative Vorarbeiten (z.B. Interviews mit Zielgruppenvertretern), Ausgestaltung der Experimente (Eigenschaften und Ausprägungen der Wahlalternativen), Stichprobenbildung und Organisation der Datenerhebung	03 / 2014 – 04 / 2014
<b>3) Entwicklung Erhebungsinstrument und Datenerhebung</b>	Entwicklung Erhebungsinstrumente Online-Fragebogen, Programmierung, Pretest mit Zielgruppenvertretern, Feldphase	05 / 2014 – 08 / 2014
<b>4) Datenanalyse</b>	Datenkontrolle und -bereinigung, Datensatzerstellung, statistische Analyse, Simulationen von Entscheiderpräferenzen	09 / 2014 - 10 / 2014
<b>5) Bericht</b>	Interpretation der Ergebnisse Erstellung eines Abschlussberichts	11 / 2014 – 12 / 2014

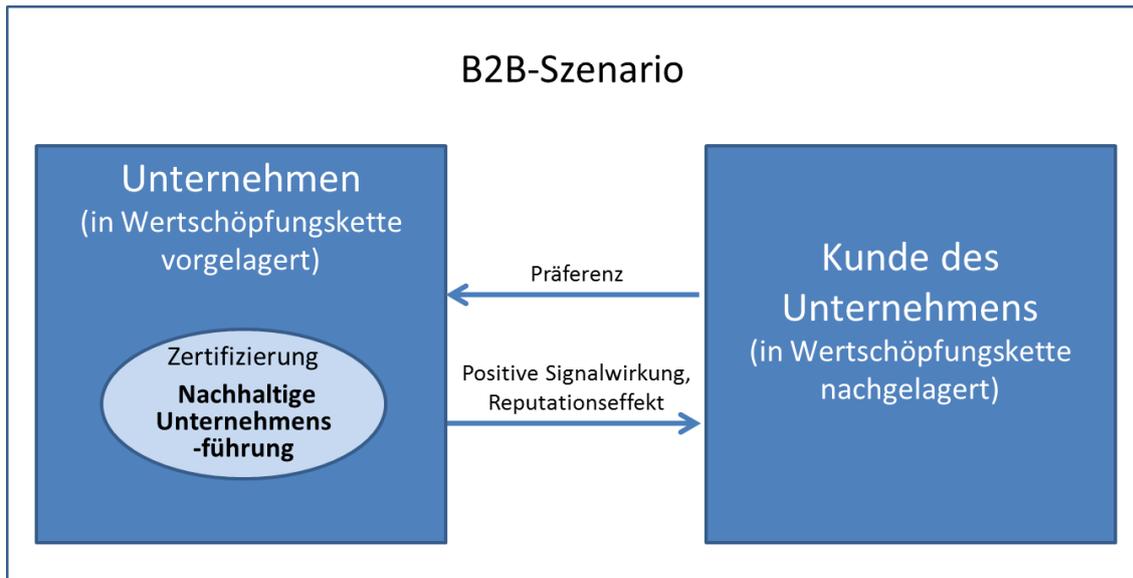
**Tabelle 1:** Untersuchungsphasen

## 2.3 Untersuchungsszenarien

Die definierte Forschungsaufgabe ließe sich grundsätzlich auf unterschiedliche Weisen operationalisieren. In der vorliegenden Untersuchung wurden auf Basis eines im Folgenden beschriebenen Herleitungsprozesses zwei Szenarien in Business-to-Business Märkten fokussiert:

- Zertifizierung von Produktionsunternehmen: Wirkung der Zertifizierung auf in der Wertschöpfungskette nachgelagerte Unternehmen (Abnehmer von Vorleistungen)
- Zertifizierung von Energieversorgungsunternehmen: Wirkung der Zertifizierung auf Unternehmenskunden.

Der dabei unterstellte Mechanismus ist in Abb. 1 illustriert. Durch die Zertifizierung der nachhaltigen Unternehmensführung gelingt es einem Anbieter, ein glaubwürdiges positives Signal an mögliche Unternehmenskunden zu senden, die Reputation des zertifizierten Unternehmens steigt. Hierdurch kommt es zu einer erhöhten Präferenz des zertifizierten Unternehmens durch Unternehmenskunden.



**Abbildung 1:** Reputationseffekt durch zertifizierte nachhaltige Unternehmensführung

Um die zu untersuchenden Szenarien zielgerichtet entwickeln zu können, waren vier Grundfragen zu beantworten (Tab. 2). Zunächst wurde die „Story“ betrachtet: In welchen inhaltlichen Rahmen wird die Aufgabe hinsichtlich Branchen, B2B-Szenario, Produkt etc. eingebettet? Weiterhin ging es um die Frage nach der konkreten Entscheidungsaufgabe, in der sich die Probanden hineinversetzen sollen. Des Weiteren mussten die Merkmale, die der konkreten Entscheidungsaufgabe zugrunde liegen, definiert werden. Hinsichtlich der Zielgruppe waren schließlich die geeigneten Testteilnehmer zu identifizieren.

Aspekt	Überlegungen
„Story“	Welche Szenarien sind relevant und in Deutschland weit verbreitet (viele Abnehmer)?
Entscheidungsaufgabe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluationsprozess: Welche Stufen gibt es bei der Evaluation &amp; Auswahl von Anbietern / Zulieferern?</li> <li>• Auf welcher Stufe kann das Zertifikat eine wichtige Rolle spielen?</li> </ul>
Merkmale	Welche Informationen spielen auf der gewählten Stufe des Evaluationsprozesses eine Rolle und können kompakt dargestellt werden?
Zielgruppe	Welche Verantwortlichkeiten, Positionen sind relevant?

**Tabelle 2:** Grundfragen für die Entwicklung der Untersuchungsszenarien

Die für die Szenarienentwicklung notwendigen Informationen wurden durch eine Analyse unterschiedlicher Quellen (wissenschaftliche und Praxis-Literatur, Publikationen von Industrieverbänden, Branchenberichte etc., siehe Literaturliste im Anhang) sowie durch eigens durchgeführte Experteninterviews beschafft. Durch die Quellenanalyse konnten relevante Kriterien im Prozess der Lieferantenauswahl, B2B-Märkte bzw. Wertketten und Technologieprodukte im Zulieferergeschäft identifiziert und im Hinblick auf eine Eignung für die zu entwickelnden Szenarien untersucht werden. Weiterhin wurden der Energiemarkt und die Spezifika der Energiebeschaffung betrachtet.

Hinsichtlich des Szenarios „Produktionsunternehmen“ fand ein telefonisches Expertengespräch mit einem Senior Manager des Einkaufs der Loewe Opta GmbH statt. Für das Szenario „Energieversorgungsunternehmen“ wurde ein Energieeinkäufer der BASF SE sowie ein unabhängiger Berater für Unternehmens-Energieeinkauf mit 30 Jahren Branchenerfahrung interviewt.

Im folgenden Abschnitt erfolgt die Herleitung der konkreten Untersuchungsszenarien anhand der oben skizzierten Grundfragen.

### 2.3.1 Untersuchungsszenario Produktionsunternehmen

#### **„Story“**

Im Grundszenario für Produktionsunternehmen stellt das zu zertifizierende Unternehmen (Anbieter) Güter her, die anderen Unternehmen (Abnehmer, OEM) als Input dienen (B2B-Szenario). Es kann argumentiert werden, dass insbesondere in B2B-Szenarien, die sich durch regelmäßige Transaktionen und eine angestrebte dauerhafte Partnerschaft auszeichnen, eine nachhaltige Unternehmensführung des vorgelagerten Partners eine positive Rolle spielen kann, da sich dadurch positive Rückschlüsse hinsichtlich Qualität, Stetigkeit und Verlässlichkeit ziehen lassen. In solchen Szenarien sind Zuverlässigkeit, Stabilität, Qualität des Anbieters besonders wichtig. Weiterhin sollte ein technisches Produkt im Fokus der Beziehung stehen.

Um das B2B-Szenario weiter zu konkretisieren, müssen zwei Perspektiven betrachtet werden: einerseits die der möglichen Geschäftstypen, andererseits die

der Beschaffungssituation des Abnehmers. Die möglichen Geschäftstypen können durch die Dimensionen Kontinuität der Geschäftsbeziehung und Individualität der Leistung beschrieben werden. Daraus ergeben sich die möglichen Varianten Produktgeschäft, Systemgeschäft, Anlagengeschäft und Zuliefergeschäft. Das Zuliefergeschäft zeichnet sich dabei durch hohe Kontinuität und gleichzeitig hohe Individualität der Leistung aus (Backhaus / Voeth 2007).

Die Beschaffungssituation des Abnehmers kann nach Backhaus und Voeth als „neue Aufgabe“, „modifizierter Wiederkauf“ und „Routineeinkauf“ klassifiziert werden. Bei „neuer Aufgabe“ liegt im Gegensatz zum Routine- oder modifizierten Wiedereinkauf eine hohe Neuartigkeit des Problems vor sowie ein sehr hoher Informationsbedarf und eine bedeutsame Alternativensuche (vgl. Backhaus / Voeth 2007, S. 202, 77). Für das Szenario „Produktionsunternehmen“ wurde der Geschäftstyp „Zuliefergeschäft“ und die Beschaffungssituation „Neue Aufgabe“ zum Szenario „Unternehmen (OEM) sucht neuen Zulieferer“ zusammengefasst.

Zur Konkretisierung der Branchen der Abnehmer (OEM) wurde eine Statistik über die Umsatzanteile in der deutschen Industrie aus dem Jahre 2011 zu Hilfe genommen (ING Bank 2012). Gesucht wurden große Industriebranchen mit Bedeutung für das technische Zuliefergeschäft. Es wurden die Branchen Kraftfahrzeugbau, Luft- und Raumfahrt, Maschinenbau sowie weitere passende Branchen aus dem produzierenden Gewerbe ausgewählt.

An das Zulieferprodukt bestand die Anforderung, dass es eine in den ausgewählten Industriebranchen einsetzbare technische Komponente darstellt, z.B. eingebettete Systeme oder elektronische Steuergeräte. Für die Story wurden folglich Zulieferer von technischen Komponenten für Anwendungen in verschiedenen Industriebranchen definiert.

Die resultierende „Story“ lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Ein Unternehmen (OEM, Fahrzeugbau, Luft- und Raumfahrt, Hersteller von Unterhaltungselektronik, Maschinenbau, Hersteller von medizintechnischen Geräten, Hersteller von Haushaltsgeräten, Telekommunikationsindustrie) sucht einen neuen Zulieferer für technische Komponenten.

## **Entscheidungsaufgabe**

Welcher Prozess bei der Auswahl eines Zulieferers durchlaufen wird, zeigt das Stufenmodell von Buscher (2014), in dem die Anzahl der relevanten Zulieferer von Stufe zu Stufe geringer wird:

1. Lieferantenidentifikation durch Markt- und Lieferanteanalyse
2. Lieferanteneingrenzung durch Lieferantenselbstauskunft
3. Lieferantenauswahl nach Lieferantenbewertung
4. Lieferantenverhandlung mit Zulieferern
5. Lieferantenvertrag

Die Entscheidungsaufgabe im Experiment entspricht der ersten Stufe des Evaluationsprozesses (Lieferantenidentifikation). Hierbei soll eine Vorauswahl „augenscheinlich kompetenter“ Anbieter für die weitere Evaluation getroffen werden. Das Screening erfolgt auf Basis einer überschaubaren Anzahl wesentlicher Charakteristika, die Auskunft über die grundsätzliche Eignung geben. Konkrete Leistungsdaten sind auf dieser Stufe noch nicht relevant. Im Experiment konkret soll der Einkäufer die Aufgabe haben, eine Vorauswahl möglicher Anbieter zu treffen.

## **Merkmale**

In diesem Schritt sind relevante Anbietermerkmale für die Ausgestaltung in den Wahlexperimenten zu identifizieren. Dabei sind eine Reihe grundsätzlicher Anforderungen zu erfüllen. Für die Auswahl sollen möglichst keine KO-Kriterien wie Qualität, Lieferfähigkeit, Preis, Reparaturservice, technische Fähigkeiten (Cheraghi et al. 2004) verwendet werden, da es sich um ein kompensatorisches Nutzenmodell handelt, bei dem fehlende Eigenschaften prinzipiell durch andere Eigenschaften ausgeglichen werden können. Die Angaben sollen über die grundsätzliche Eignung des Anbieters Auskunft geben und keine konkreten Leistungen abfragen. Ebenso soll die Auswahl nur gut beschreibbare Eigenschaften („kategorial“, z.B. vorhanden/nicht vorhanden) und keine Erfahrungseigenschaften oder Größen mit quantitativer Ausprägungen prüfen. Zudem besteht die „ceteris paribus“-Annahme: Die Konkurrenzfähigkeit hinsichtlich Preis, Qualität und Lieferfähigkeit wird als gegeben erachtet. Zur Vermeidung hoher Komplexität sollen nicht mehr als 7 Merkmale aufgelistet werden.

Basierend auf der Literaturanalyse und den geführten Experteninterviews konnte eine Liste möglicher Anbietermerkmale identifiziert werden.

	<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägung 1</b>	<b>Ausprägung 2</b>	<b>Ausprägung 3</b>	<b>Quelle</b>
<b>1</b>	<b>Standards der Unternehmensführung</b>	TÜV Rheinland Zertifizierung	„Selbst-Deklaration“	Weitere Möglichkeit (z.B. UN Global Compact)	Eigene Überlegung
<b>2</b>	<b>Andere Zertifizierung</b> (soweit nicht Standard) z.B.:	Auswahl aus z.B.: ISO 27001; Zertifiziertes / integriertes Managementsystem; Lieferantenaudit / Supplier performance certification; ISO 14001; SA 8000; etc.			Expertengespräch 1 EIU (2004) Martin/Cannon (2008) eeherald (2014)
<b>3</b>	<b>Angebot komplementärer Dienstleistungen,</b> z.B.:	24/7-Support / Fehlerbehebung	Lagerhaltung / Logistik / Inventory management	Rücknahme / Recycling	Pal et al. (2013) Bai/Sarkis (2009) Backhaus / Voeth (2007) Expertengespräch 1 eeherald (2014)
<b>4</b>	<b>Partnerschaften / Kooperationen mit Forschungseinrichtungen</b>	z.B. Fraunhofer-Institut / Universität ...	tbd.	/	Expertengespräch 1 eeherald (2014)
<b>5</b>	<b>Auszeichnungen / Awards,</b> z.B.:	Branchen-, Messeaward / Fachjournal	Staatlich (z.B. F&E-Wettbewerb)	/	Eigene Überlegung
<b>6</b>	<b>Referenzen / Empfehlung von namhaften Kunden</b>	Wie z.B. „Daimler AG Top-Supplier“	tbd.	/	Pal et al. (2013) Backhaus / Voeth (2007) eeherald (2014)
<b>7</b>	<b>Räumliche Nähe / Herkunft</b>	Nah (D/regional/ lokal)	Fern 1 (Europ. Ausland)	Fern 2 (Übersee /Asien)	Pal et al. (2013) Backhaus / Voeth (2007)
<b>8</b>	<b>Forschungsstärke, Innovationskraft: Angaben z.B. zu F&amp;E Quote, Patente, Neuproduktquote</b>	„Überdurchschnittlich“	„Durchschnitt“	/	Bai/Sarkis (2009) Backhaus / Voeth (2007) eeherald (2014)
<b>9</b>	<b>Größe</b>	Konzern	KMU groß	KMU mittel	Backhaus / Voeth (2007)
<b>10</b>	<b>Informationen zu Geschäfts- und Finanzlage</b>	tbd.	tbd.	/	Expertengespräch 1 eeherald (2014)
<b>11</b>	<b>Sonst. Doku (Produktions- und CRM-Daten, z.B. Kundenzufriedenheit)</b>	tbd.	tbd.	/	eeherald (2014)

**Tabelle 3:** Vorauswahl Lieferantenmerkmale für Szenario Produktionsunternehmen

Anhand des oben geschilderten Anforderungsprofils wurden die Kriterien in einem zweiten Schritt kritisch geprüft und priorisiert. Im Folgenden wurden fünf als besonders geeignet bewertete Merkmale ausgewählt und inhaltlich konkretisiert. Die folgende Tabelle zeigt die im Untersuchungsdesign verwendeten Merkmale und deren Ausprägungen.

<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägung 1</b>	<b>Ausprägung 2</b>	<b>Ausprägung 3</b>
<b>Sitz</b>	Deutschland	EU-Ausland	Asien
<b>Spezifische Zertifizierung</b>	ISO 27001 (Informationssicherheit)	ISO 14001 (Umweltmanagementsystem)	SA 8000 (Arbeitsbedingungen)
<b>F&amp;E-Kooperation</b>	Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten	F&E-Netzwerk mit Technologiepartnern	Keine (ausschließlich interne F&E)
<b>Auszeichnungen</b>	Von Branchen-Fachzeitschrift als „Best Professional Supplier“ ausgezeichnet	Von Industriekunden als „Top Supplier“ ausgezeichnet	/
<b>Angaben zu Standards der Unternehmensführung</b>	Statement Unternehmensleitlinien „Wir beachten die Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung“	Zertifizierung TÜV Rheinland „Nachhaltige Unternehmensführung“ (mit Kriterien zu Qualität, Umwelt/Energie, Informationssicherheit, Arbeits-/Gesundheitsschutz, soziale Verantwortung, Compliance)	Mitglied UN Global Compact

**Tabelle 4:** Merkmale und Ausprägungen des Discrete Choice Experiments (Szenario Produktionsunternehmen)

### **Zielgruppe**

Eine Abgrenzung der geeigneten Untersuchungsteilnehmer wurde anhand der Kriterien Unternehmensgröße (Großunternehmen und KMU), Branche (Fahrzeugbau, Maschinenbau, Telekommunikation, Consumer electronics, Luft-/Raumfahrt, Medizintechnik, Haushaltsgeräte, ggf. weitere) und Tätigkeitsbereich des Einkaufsentscheiders (Einkäufer, Purchasing Manager, Technische Einkäufer, Strategische Einkäufer, ggf. weitere wie Geschäftsführer, Produktionsleiter) vorgenommen.

### 2.3.2 Untersuchungsszenario Energieversorger

#### „Story“

Für die Erstellung des Untersuchungsszenarios Energieversorger wurde zunächst ein Überblick über den Energiemarkt gewonnen. Wesentliche Energiearten sind Strom, Gas, Fernwärme und feste Brennstoffe (z.B. Kohle). In der Industrie sind vor allem Strom und Gas relevant (BDEW 2012a), wobei der Strom grundsätzlich über Erzeuger (Konzern: z.B. REW; kommunal: Stadtwerke) oder Händler bezogen werden kann. Die Marktkonzentration im Strombereich der Top drei beträgt ca. 40% (BDEW 2012b).

Beim Energieeinkauf unterscheiden sich Konzerne von KMU vor allem hinsichtlich der Organisation (eigener Abteilungen) und der strategischen Ausrichtung (Tab.5). In KMU ist hingegen ein geringer Professionalisierungsgrad festzustellen. Häufig handelt es sich nur um eine zusätzliche Aufgabe für Verantwortliche, oftmals wird daher die Unterstützung durch Verbände, Berater und Beschaffungsgemeinschaften in Anspruch genommen (Expertengespräche 2, 3 – siehe Anhang).

	<b>Großunternehmen (Konzern)</b>	<b>KMU</b>
<b>Organisation</b>	Eigene spezialisierte Abteilungen für die Energiebeschaffung	Einkauf / (zusätzlich) mit Energieeinkauf befasste Manager + häufig Unterstützung durch Berater, Beschaffungsgemeinschaften
<b>Einkaufskompetenz/ Ressourcen</b>	Hohe Einkaufskompetenz Hoher Ressourcen- und Know-how-Einsatz	Moderate/geringe Einkaufskompetenz, weniger Ressourcen und Know-how für Einkaufsprozess zur Verfügung
<b>Evaluationskompetenz</b>	Eigene Evaluationsmethodik, wenig Neigung, sich auf Bewertungen Dritter zu verlassen	Kaum eigene Evaluationsmethodik Erhebliche Neigung, Bewertungen Dritter zu Rate zu ziehen (z.B. Berater, Zertifikate von Prüforganisationen)
<b>(Typische) Schritte</b>	Mögliche Anbieter bekannt (Plattform), systematische Lieferantenevaluation nach Standardprozedur, Vertragsverhandlung (Quantitäten, Konditionen)	Identifikation/Vorauswahl von Anbietern auf Basis vorliegender Informationen, Einholen von Auskünften und Referenzen, Ausschreibung, Verhandlungen auf Angebotsbasis

**Tabelle 5:** Unterschiede im Energieeinkauf von Konzernen und KMU

Aufgrund der dargestellten Charakteristika von KMU und Konzernen in Bezug auf den Energieeinkauf erscheint es sinnvoll, bei der empirischen Erhebung vor allem Entscheider aus Unternehmen unterhalb der Konzerngrößenklasse zu berücksichtigen.

Grundsätzlich können Unternehmen ihren Energieeinkauf entweder mittels Vollversorgung durch einen Anbieter oder Portfoliomanagement bewerkstelligen (BME 2012). Der zunehmende Wettbewerb durch die Liberalisierung des Strom- und Gasmarktes führt weiterhin zu erweiterten Produktpaletten der Anbieter. Zunehmend gibt es auch Dienstleistungen zur Angebotsdifferenzierung, u.a. Energiedatenmanagement, Energieeffizienzberatung, Energiecontracting, Beratung in Bezug auf Abgaben und Energiesteuern (BDEW 2012b). Da es sich bei Energie um ein wesentliches Produktionsmittel handelt, kommt auch dem Risikomanagement eine sehr wichtige Rolle zu (BME 2012).

Beim Energieeinkauf treten diverse Risiken auf, z.B. hinsichtlich Marktpreis, Liquidität oder Versorgung. Im Zusammenhang mit einer nachhaltigen Unternehmensführung sind jedoch folgende zwei Risiken von besonderer Relevanz (BME 2012): Einerseits das Counterpart-Risiko, das besteht, wenn ein Vertragspartner seinen Verpflichtungen nicht rechtzeitig oder gar nicht nachkommt. Als Maßnahmen sollten hierbei Lieferanten regelmäßig bewertet werden, Lieferantenprofile erstellt werden (Unternehmensstruktur, Finanzstatus, erworbene Zertifikate) und relevante Daten konkret abgefragt werden (z.B. Referenzen und Unternehmensdaten). Zum anderen besteht im Zusammenhang mit den verschiedenen Aspekten der Energienutzung das Risiko eines Reputations- oder Imageschadens für das Unternehmen, bedingt durch die wachsende Bedeutung von Nachhaltigkeit in unserer Gesellschaft (BME 2012).

Die resultierende „Story“ lässt sich folgendermaßen zusammenfassen: Ein Unternehmen (Fokus auf KMU bzw. Unternehmen unterhalb der Konzerngrößenklasse) sucht einen neuen Energielieferanten, der insbesondere hinsichtlich der dargestellten Risikomanagement-Aspekte als gute Wahl erscheint.

## Entscheidungsaufgabe

Ebenso wie beim Untersuchungsszenario der Produktionsunternehmen entspricht die Entscheidungsaufgabe im Experiment auch bei den Energieversorgern der ersten Stufe des Evaluationsprozesses (Lieferantenidentifikation). Hierbei soll eine Vorauswahl „augenscheinlich kompetenter“ Anbieter für den weiteren Prozess getroffen werden. Das Screening erfolgt auf Basis einer überschaubaren Anzahl wesentlicher Charakteristika, die Auskunft über die grundsätzliche Eignung geben. Konkrete Leistungsdaten sind auf dieser Stufe noch nicht relevant. Im Experiment konkret soll der Einkäufer die Aufgabe haben, eine Vorauswahl von kompetent erscheinenden Energieversorgern (Produkt: Strom) für den weiteren Beschaffungsprozess zu treffen.

## Merkmale

Generell gelten die gleichen Grundanforderungen wie bei der Erarbeitung der Merkmale im Fall des Szenarios „Produktionsunternehmen“ (siehe S. 14).

Basierend auf der Literaturanalyse und den geführten Experteninterviews konnte eine Liste möglicher Anbietermerkmale identifiziert werden.

	<b>Merkmal</b>	<b>Ausprägung 1</b>	<b>Ausprägung 2</b>	<b>Ausprägung 3</b>	<b>Quelle</b>
<b>1</b>	<b>Standards der Unternehmensführung</b>	TÜV Rheinland Zertifizierung	„Selbst-Deklaration“	Weitere Möglichkeit (z.B. UN Global Compact)	Eigene Überlegung
<b>2</b>	<b>Andere Zertifizierung</b> (soweit nicht Standard)	Z.B.: Carbon Footprint; Water Footprint; ISO 50001; ISO 9001; ISO 14001 ...			Eigene Überlegung
<b>3</b>	<b>Referenz „funktionierende Prozesse“</b>	Von unabhängigem Berater	Von zufriedenen Kunden	/	Expertengespräch 3
<b>4</b>	<b>Services, z.B.:</b>	Energiedatenmanagement	Energieeffizienzberatung	Energiecontracting	BME (2012) Buscher (2014)
<b>5</b>	<b>Verfügbarkeit</b>	Lokales Kundenzentrum, telefonisch, Email	Nur telefonisch, Email	/	Expertengespräch 3
<b>6</b>	<b>Gesellschaftl. Engagement (lokal/regional), Sponsoring Kultur/Sport</b>	tbd.	tbd.	tbd.	Expertengespräch 3

7	<b>Unternehmensart</b>	Konzern, AG	Kommunal, Stadtwerke	/	Expertengespräch 2
8	<b>Nachhaltiges Angebot:</b> z.B. grüne Strom- und Gasprodukte, CO2-Reduzierung	Angeboten	Nicht angeboten	/	BME (2012) Buscher (2014) Expertengespräche 2,3
9	<b>Nachweis Finanzielle Stabilität / Finanzstatus</b>	tbd.	tbd.	/	Expertengespräch 2

**Tabelle 6:** Vorauswahl Lieferantenmerkmale für Szenario Energieversorger

Analog zum Szenario „Produktionsunternehmen“ wurden die Merkmale kritisch geprüft und fünf geeignete Merkmale ausgewählt und konkretisiert. Die folgende Tabelle zeigt die im Untersuchungsdesign verwendeten Merkmale und deren Ausprägungen.

Merkmals	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
<b>Spezifische Zertifizierung</b>	ISO 14001 (Umweltmanagement)	ISO 50001 (Energie-management)	Zertifizierung TÜV Rheinland „Klimaneutral“
<b>Kontaktmöglichkeit</b>	Telefon, Email und persönlich in lokalem Kundenzentrum	Telefon und Email	/
<b>Referenz zur Prozessqualität</b>	Von unabhängiger Energieberatung ausgestellt	Von zufriedenen Industriekunden ausgestellt	/
<b>Gesellschaftliches Engagement</b>	Hoher Umfang an Aktivitäten, Schwerpunkt in der Region	Hoher Umfang an Aktivitäten, kein regionaler Schwerpunkt	Moderater Umfang an Aktivitäten, kein regionaler Schwerpunkt
<b>Angaben zu Standards der Unternehmensführung</b>	Statement Unternehmensleitlinien „Wir beachten die Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung“	Zertifizierung TÜV Rheinland „Nachhaltige Unternehmensführung“ (mit Kriterien zu Qualität, Umwelt/Energie, Informations-sicherheit, Arbeits-/Gesundheitsschutz, soziale Verantwortung, Compliance)	Mitglied UN Global Compact

**Tabelle 7:** Merkmale und Ausprägungen des Discrete Choice Experiments (Szenario Energieversorger)

## Zielgruppe

Als geeignete Untersuchungsteilnehmer wurden Energieeinkäufer, sowie (insofern mit Entscheidungen über Energieeinkauf befasst) Geschäftsführer und Produktionsleiter in Unternehmen aus verarbeitendem Gewerbe, Handel und Dienstleistungen definiert.

## 2.4 Datenerhebung und Datenanalyse

Für die Datenerhebung wurde ein Online-Fragebogen programmiert, der neben den Discrete Choice Experimenten (Abb. 2) auch Fragen zu Soziodemografika und zur Einschätzung bestimmter Aspekte der nachhaltigen Unternehmensführung enthielt.

Vergleichspaar 1 von 12:

Welches der beiden Kurzprofile eines ansonsten nicht näher bekannten Zulieferers von technischen Bauteilen und Komponenten erscheint Ihnen grundsätzlich attraktiver?

<b>Angaben zu Standards der Unternehmensführung</b>	Zertifizierung TÜV Rheinland "Nachhaltige Unternehmensführung" (mit Kriterien wie Qualität, Umwelt/Energie, Informationssicherheit, Arbeits-/Gesundheitsschutz, soziale Verantwortung, Compliance)	Mitglied UN Global Compact
<b>Spezifische Zertifizierungen</b>	ISO 27001 (Informationssicherheit)	SA 8000 (Arbeitsbedingungen)
<b>F&amp;E-Kooperationen</b>	Keine (ausschließlich interne F&E)	F&E-Netzwerk mit Technologiepartnern
<b>Auszeichnungen</b>	Von Branchen-Fachzeitschrift als "Best Professional Supplier" ausgezeichnet	Von Industriekunden als "Top Supplier" ausgezeichnet
<b>Unternehmenssitz</b>	Asien	EU-Ausland

[Weiter](#)

---

Vergleichspaar 12 von 12:

Welches der beiden Kurzprofile eines nicht näher bekannten Energieversorgers erscheint Ihnen grundsätzlich attraktiver?

<b>Angaben zu Standards der Unternehmensführung</b>	Zertifizierung TÜV Rheinland "Nachhaltige Unternehmensführung" (mit Kriterien zu Qualität, Umwelt/Energie, Informationssicherheit, Arbeits-/Gesundheitsschutz, soziale Verantwortung, Compliance)	Mitglied UN Global Compact
<b>Kontaktmöglichkeiten</b>	Telefon und Email	Telefon und Email + persönlich in lokalem Kundenzentrum
<b>Referenz zur Prozessqualität (Lieferung, Rechnungsstellung etc.)</b>	Von unabhängiger Energieberatung ausgestellt	/
<b>Gesellschaftliches Engagement (Umwelt, Kultur, Soziales, Sport)</b>	Hoher Umfang an Aktivitäten, kein regionaler Schwerpunkt	Hoher Umfang an Aktivitäten, Schwerpunkt in der Region
<b>Spezifische Zertifizierungen</b>	Zertifizierung TÜV Rheinland "Klimaneutral"	ISO 50001 (Energiemanagement)

[Weiter](#)

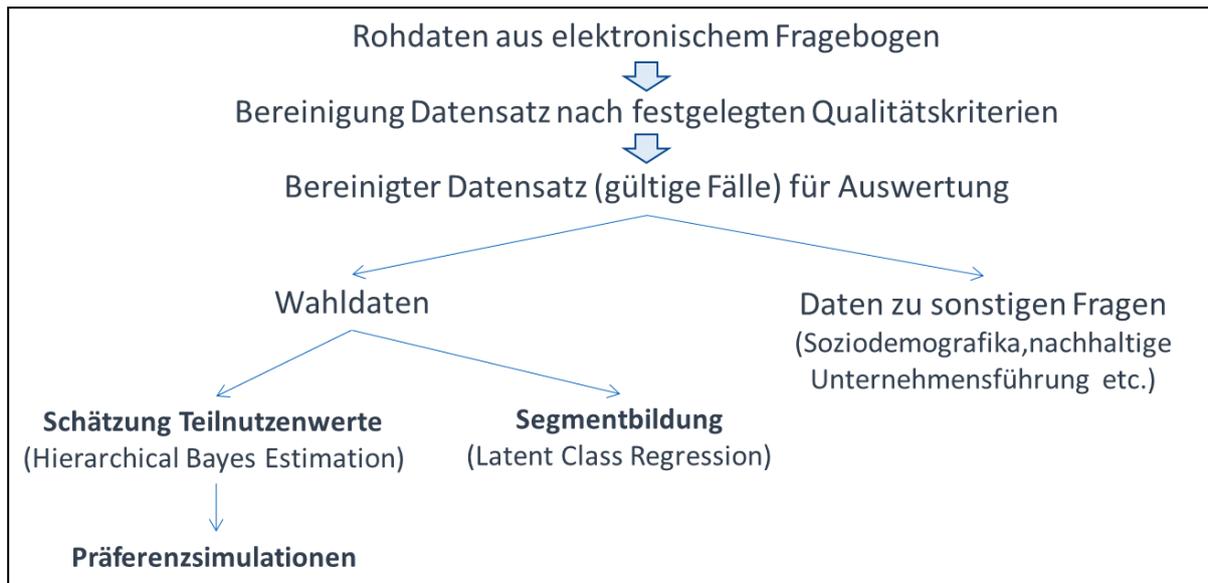
**Abbildung 2:** Beispiele für Wahlaufgaben innerhalb der Discrete Choice Experimente für Szenario „Produktionsunternehmen“ (oben) und Szenario „Energieversorger“ (unten)

Die Erhebung wurde in Zusammenarbeit mit dem Paneldienstleister Lightspeed GMI durchgeführt, einem internationalen Panel mit Zugriff auf vielfältige Business-Zielgruppen. Die Stichprobe wurde vorab anhand geeigneter Panel-Selektionskriterien abgegrenzt. So wurden für das Szenario „Produktionsunternehmen“ „Decision Maker Purchasing“ in Unternehmen mit mindestens 20 Beschäftigten ausgewählter technologieintensiver Branchen des verarbeitenden Gewerbes ausgewählt. Für das Szenario „Energieversorger“ wurden auch Entscheider in Dienstleistungen und Handel mit einbezogen. Zudem gab es zu Beginn des Fragebogens ein Teilnehmer-Screening: es wurden nur Teilnehmer zum Fragebogen weitergeleitet, die über ausreichend Erfahrung im Tätigkeitsfeld Evaluation und der Auswahl von Lieferanten bezüglich technischer Bauteile, Module oder Komponenten bzw. bezüglich Energieversorgung verfügten. Auf Basis der zu Beginn des Fragebogens abgefragten Merkmale (Branche, Erfahrung mit Lieferantenevaluation) wurden die Teilnehmer im Folgenden entweder zur Fragebogenvariante „Szenario Produktionsunternehmen“ oder zur Fragebogenvariante „Szenario Energieversorger“ geleitet.

Die Haupterhebung fand zwischen dem 08.09.2014 und dem 24.09.2014 statt. Die nach festgelegten Qualitätskriterien um ungültige Fälle und Fälle minderer Qualität bereinigten Stichprobengrößen betragen bei Produktionsunternehmen  $n=162$  und bei Energieversorgern  $n=152$ .

### **Vorgehen bei der Datenanalyse**

Die bereinigten Stichproben enthielten einerseits diskrete Wahldaten (Daten zu Präferenzentscheidungen), die zur Schätzung von Teilnutzenwerten für die einzelnen Merkmalsausprägungen und für Segmentbildungen genutzt wurden. Andererseits lagen Daten zu Soziodemografika und allgemeinen Fragen zu nachhaltiger Unternehmensführung vor. Die durch HB Estimation gewonnenen Teilnutzenwerte bildeten die Grundlage für Präferenzsimulationen anhand der Software Sawtooth SMRT (Abb. 3).



**Abbildung 3:** Vorgehen bei der Datenanalyse

Zur Durchführung der Analyseschritte wurden verschiedene Softwaremodule verwendet. Für die Schätzung Teilnutzenwerte im Rahmen der Analyse der Wahldaten wurde CBC/HB, für Präferenzsimulationen SMRT und für Segmentbildungen auf Basis von individuellen Teilnutzenwerten Latent Class Regression (alle Sawtooth Software) verwendet. Soziodemografika und Fragen zu allgemeine Fragen zu nachhaltiger Unternehmensführung wurden mit IBM Statistics 19 ausgewertet.

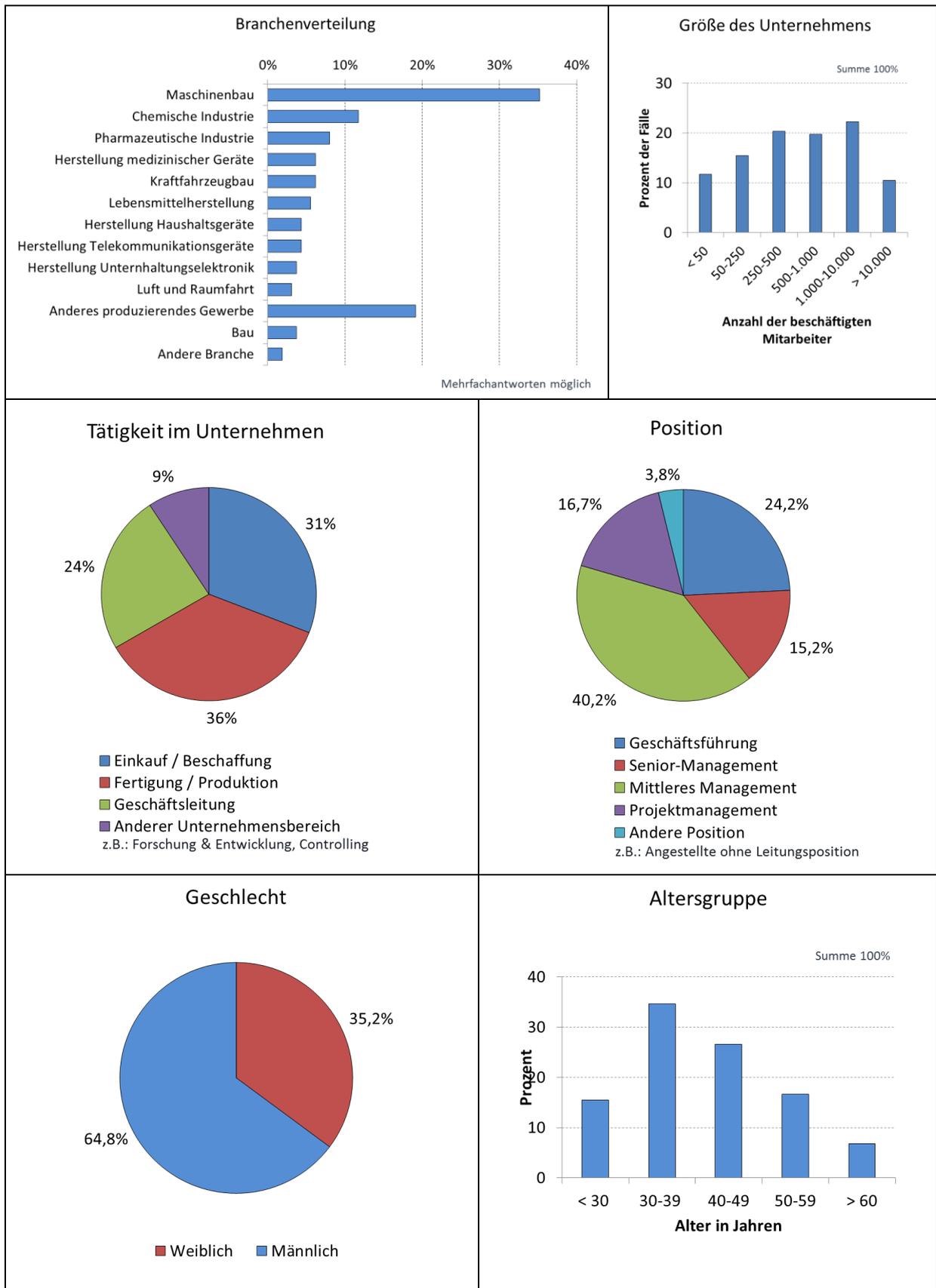
### **3. Ergebnisse der empirischen Studie**

Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse nacheinander für das Szenario „Produktionsunternehmen“ und das Szenario „Energieversorger“ dargestellt. Zuerst werden die jeweiligen Stichproben beschrieben, dann folgen die Ergebnisse der Analyse der Entscheiderpräferenzen für eine Zertifizierung nachhaltiger Unternehmensführung und anderer Merkmale. Zum Schluss werden die Ergebnisse zu den Fragen in Bezug auf nachhaltige Unternehmensführung dargestellt.

#### **3.1 Ergebnisse Szenario „Produktionsunternehmen“**

##### **3.1.1 Stichprobe**

Die Probanden wurden befragt, in welchem Bereich ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig ist (Mehrfachantworten waren möglich). Dabei gaben etwa ein Drittel aller Befragten an, dass ihr Unternehmen im Bereich Maschinenbau tätig ist. Der Rest verteilt sich fast vollständig auf verschiedene andere technologieorientierte Industriebranchen. Ein geringer Anteil entfällt auf das Baugewerbe und andere Branchen. Das Merkmal Unternehmensgröße weist eine breite Verteilung über verschiedene Größenklassen auf. Die Stichprobe verteilt sich nahezu gleich auf KMU bis 500 Mitarbeiter und Großunternehmen über 500 Mitarbeiter. Kleine Unternehmen unter 50 Mitarbeiter wie Konzerne mit über 10.000 Mitarbeitern sind jeweils zu knapp über 10% vertreten. Etwa zwei Drittel der Unternehmen beschäftigen zwischen 250 und 10.000 Mitarbeiter. Der Großteil der Befragten kommt aus dem Bereich Fertigung/Produktion (36%), Einkauf/Beschaffung (31%) oder aus der Geschäftsleitung (24%). Dementsprechend sind darunter hauptsächlich Positionen aus den Unternehmensbereichen Geschäftsführung und Senior- bzw. Mittelmanagement zu finden (Abb. 4).



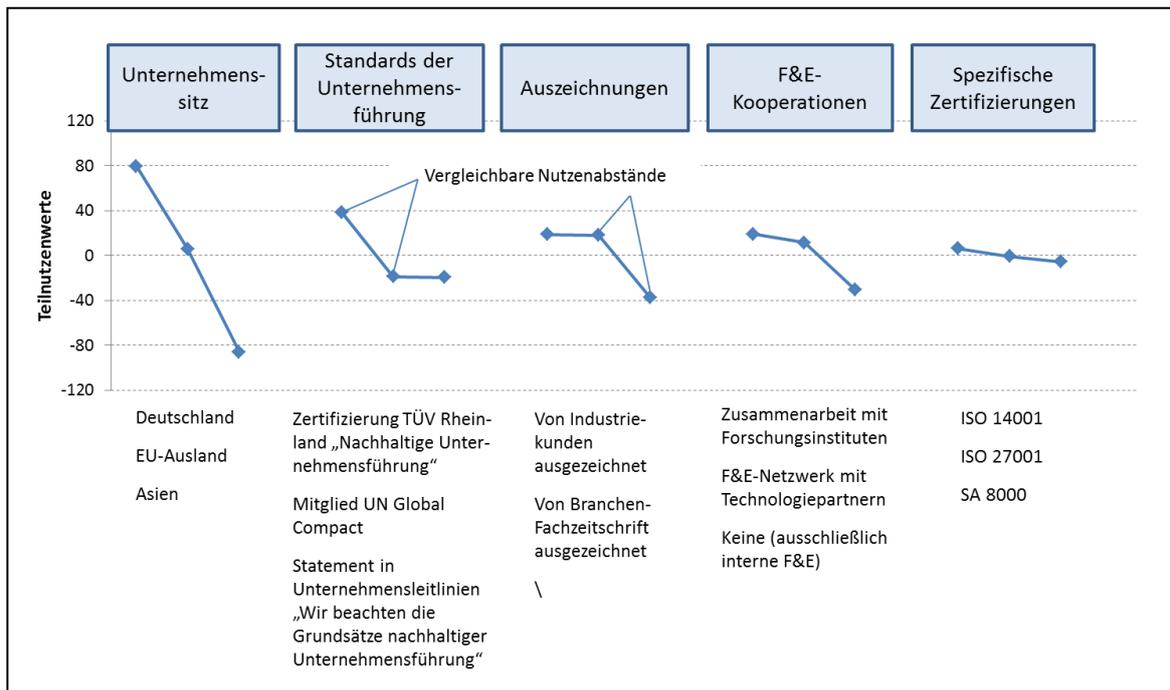
**Abbildung 4:** Soziodemografische Merkmale der Stichprobe (Szenario Produktionsunternehmen), n = 162

### 3.1.2 Entscheiderpräferenzen

Abbildung 5 zeigt die Verteilung der Teilnutzenwerte der einzelnen Ausprägungen für die im Experiment berücksichtigten Merkmale. Der Teilnutzenwert gibt dabei an, mit welchem Nutzenbeitrag eine Ausprägung aus Sicht der Entscheider assoziiert ist. Die absolute Höhe der Teilnutzenwerte ist dabei arbiträr, hat also keine Bedeutung. Vielmehr sind die Werte gemäß einer gängigen Konvention so kalkuliert, dass die Summe innerhalb eines Merkmals Null ergibt. Von Interesse sind die Abstufungen zwischen den Ausprägungen eines jeweiligen Merkmals sowie die Abstände (diese können auch zwischen den Merkmalen verglichen werden).

Abbildung 6 ist eine aus den Teilnutzenwerten abgeleitete Darstellung und zeigt in übersichtlicher Form, welches Gewicht den einzelnen Kriterien bei der Präferenzentscheidung im Experiment im Durchschnitt zugerechnet werden kann. Einfach ausgedrückt ist das Gewicht eines Merkmals umso größer, je größer die Spreizung der Werte der einzelnen Ausprägungen auf der Skala ausfällt. (Im Umkehrschluss hätte ein Merkmal kein Gewicht, wenn die zugeordneten Ausprägungen gleiche Teilnutzenwerte hätten und somit austauschbar wären.)

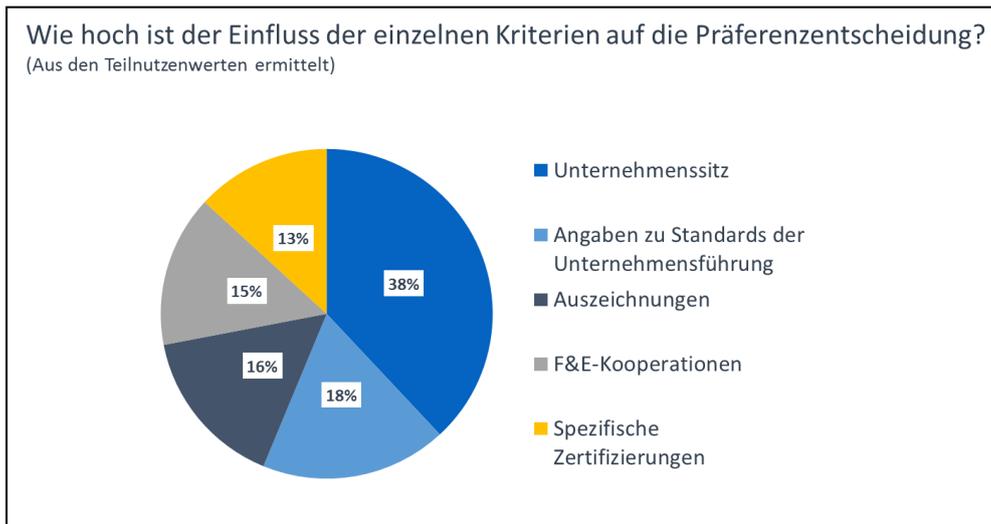
Die erste Kernaussage der Auswertung der Entscheiderpräferenzen ist, dass Informationen über Standards der (nachhaltigen) Unternehmensführung generell ein signifikantes Gewicht bei der allgemeinen Evaluation eines Anbieters haben. Die TÜV Rheinland Zertifizierung hat zudem unter den Alternativen, um nachhaltige Unternehmensführung zu signalisieren, die deutlich stärkste Wirkung (Abb. 5).



**Abbildung 5:** Verteilung der Teilnutzenwerte (Szenario Produktionsunternehmen)

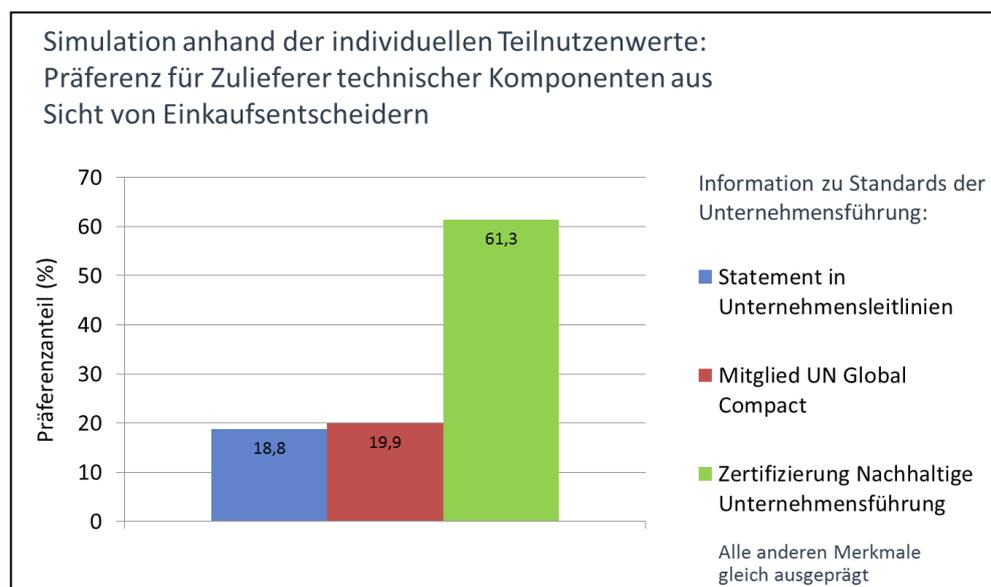
Es zeigt sich, dass der Nutzenabstand zwischen einer Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung und den Alternativen dem Abstand zwischen einer Auszeichnung und keiner Auszeichnung entspricht. Hält man sich vor Augen, dass Auszeichnungen ein nicht unwichtiges Mittel der Kommunikations- und Marketingbemühungen von Zulieferunternehmen sind, erscheinen glaubwürdige Zertifizierungen Nachhaltiger Unternehmensführung in diesem Licht als wirksames Mittel zur Steigerung der Reputation und des Qualitätseindrucks eines Zulieferunternehmens. Die gemessenen Präferenzen der befragten Zielgruppe zeigen also, dass durch eine Zertifizierung nachhaltiger Unternehmensführung Unternehmen als deutlich attraktiver wahrgenommen werden.

Insgesamt einflussreichstes Merkmal bei der Präferenzentscheidung ist die Unternehmensherkunft, bzw. der Unternehmenssitz (Abb. 6).



**Abbildung 6:** Verteilung des Einflusses der Kriterien auf die Präferenzentscheidung (Szenario Produktionsunternehmen)

Die anhand der ermittelten individuellen Teilnutzenwerte durchgeführten Simulationen zeigen, wie sich die Entscheiderpräferenzen auf hypothetische Angebote verteilen würden. Um die Bedeutung einer zertifizierten nachhaltigen Unternehmensführung zu untersuchen, wurde eine einfache Simulation entworfen, die drei hypothetische Anbieter enthielt. Dabei unterschieden sich die Anbieter nur in der Art der Information über die Standards der Unternehmensführung. Es zeigt sich, dass 61% der Entscheider den Anbieter mit der Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung für am attraktivsten halten und diesen Anbieter bevorzugen würden. Die beiden anderen Varianten kommen auf knapp unter 20% Präferenzanteil (Abb. 7).



**Abbildung 7:** Präferenzsimulation I (Szenario Produktionsunternehmen)

Von großem Interesse ist auch, wie sich die Wettbewerbsposition eines Anbieters ändert, wenn er im Unterschied zur Konkurrenz eine glaubwürdig zertifizierte Nachhaltige Unternehmensführung vorweisen kann.

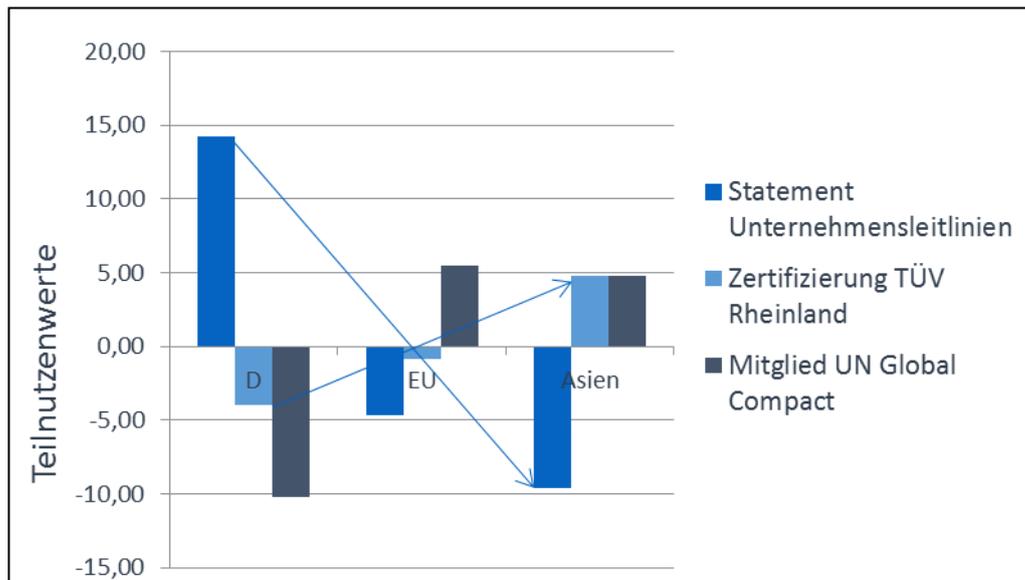
Hierzu wurde in einem weiteren Schritt ein weiteres einfaches Marktszenario mit drei hypothetischen Anbietern simuliert. Die fiktiven Anbieter waren so charakterisiert, dass sie in Simulationsschritt 1 ähnliche Präferenzanteile auf sich vereinigen konnten. Im zweiten Simulationsschritt wurde bei Anbieter B die Angabe zur Nachhaltigen Unternehmensführung von „Statement in Unternehmensleitlinien“ in „Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung“ geändert, alle anderen Merkmale blieben gleich. Als Resultat verschoben sich die Präferenzanteile stark zu Anbieter B, der nun statt einem Drittel knapp 60% der Präferenz auf sich vereinigen kann (Abb. 8). Die Simulation zeigt, dass die Zertifizierung ceteris paribus einen deutlichen Effekt auf die Präferenzen von Einkaufsentscheidern hat.

		Präferenzanteile in %	
Anbieter		Ausgangslage	Anbieter B mit Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung
A	Deutschland SA 8000 Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten Von Industriekunden ausgezeichnet Statement in Unternehmensleitlinien	34,8	23,1 (-34%)
B	Deutschland ISO 27001 F&E-Netzwerk mit Technologiepartnern Von Branchen-Fachzeitschrift ausgezeichnet Statement in Unternehmensleitlinien / Zertifizierung TÜV Rheinland Nachhaltige Unternehmensführung	32,4	59,8 (+85%)
C	Deutschland ISO 14001 F&E-Netzwerk mit Technologiepartnern Von Branchen-Fachzeitschrift ausgezeichnet Mitglied Global Compact	32,8	17,1 (-48%)
Summe		100,0	100,0

**Abbildung 8:** Präferenzsimulation II (Szenario Produktionsunternehmen)

Der Effekt der Zertifizierung ist generell positiv, hängt im Ausmaß aber auch von anderen Merkmalen ab (Interaktionseffekt). Ein solcher Interaktionseffekt besteht hinsichtlich der Merkmale „Standards der Unternehmensführung“ und „Unternehmenssitz“. Es zeigt sich, dass wenn ein Unternehmen in Asien sitzt, die Ausprägung „Statement in den Unternehmensleitlinien“ besonders negativ und „Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung“ besonders positiv bewertet wird (Abb. 9). Ist der Unternehmenssitz in Deutschland, herrscht allgemein

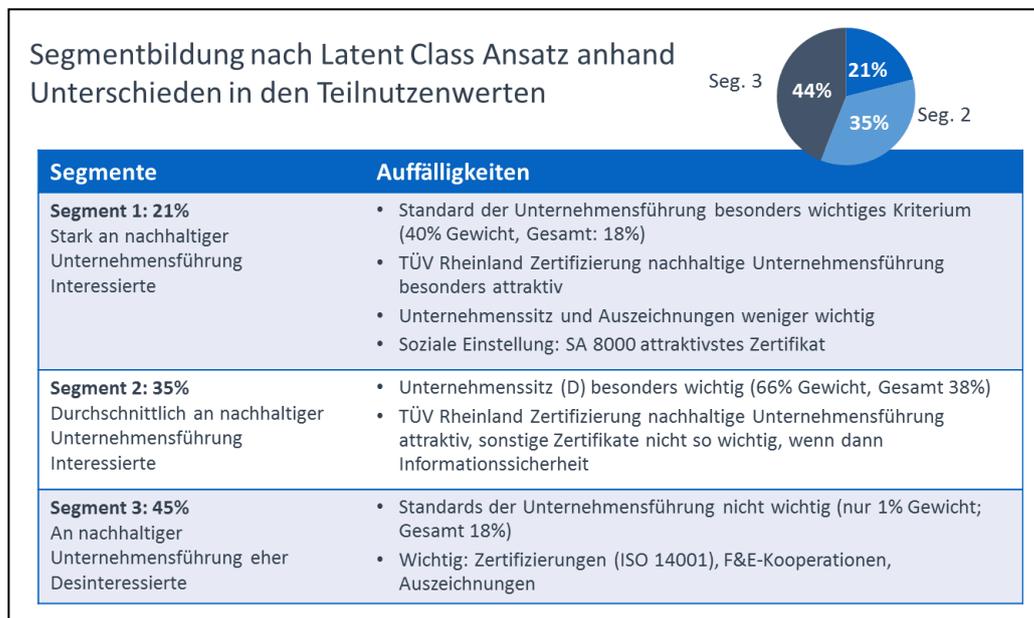
größeres Vertrauen, sodass die jeweiligen Effekte im Vergleich geringer sind. Unternehmen aus Asien profitieren in verstärktem Ausmaß von der Zertifizierung, da ihre Reputation bezogen auf nachhaltige Unternehmensführung geringer ist als zum Beispiel bei einem Unternehmen mit Sitz im Inland. Der Haupteffekt ist jedoch stets deutlich dominant, auch für Unternehmen aus Deutschland ist die Zertifizierung viel besser als keine Zertifizierung.



**Abbildung 9:** Interaktionseffekt „Standards der Unternehmensführung“ X „Unternehmenssitz“ (Szenario Produktionsunternehmen)

Durch die Heterogenität der Branchen und Entscheider lassen sich Segmente mit unterschiedlich stark ausgeprägten Präferenzen für nachhaltige Unternehmensführung, bzw. eine entsprechende Zertifizierung, feststellen. Eine softwaregestützte Segmentierung anhand des Latent Class Ansatzes ergibt eine Lösung mit drei Segmenten, die sich im Grad ihres Interesses an nachhaltiger Unternehmensführung unterscheiden (Abb. 10). Etwa 21% der Entscheider lassen sich zu Segment 1 der stark an Nachhaltiger Unternehmensführung Interessierten zusammenfassen. Besonders auffällig ist hier, dass das Merkmal „Standard der Unternehmensführung“ ein besonders hohes Gewicht bei der Präferenzbildung hat. Die Zertifizierung löst bei diesem Segment einen besonders hohen Nutzen aus. Bei dem etwas größeren Segment 2 (35%) spielt Nachhaltige Unternehmensführung eine geringere aber immer noch durchschnittliche Rolle. Zur Präferenzbildung trägt hier vor allem die Herkunft des Anbieters bei. Das mit 44% Anteil größte Segment 3 setzt sich aus den Entscheidern zusammen, die vor

allem auf klassische Zertifizierungen, Kooperationen und Auszeichnungen achten, Angaben zu Standards der Unternehmensführung aber praktisch ignorieren.

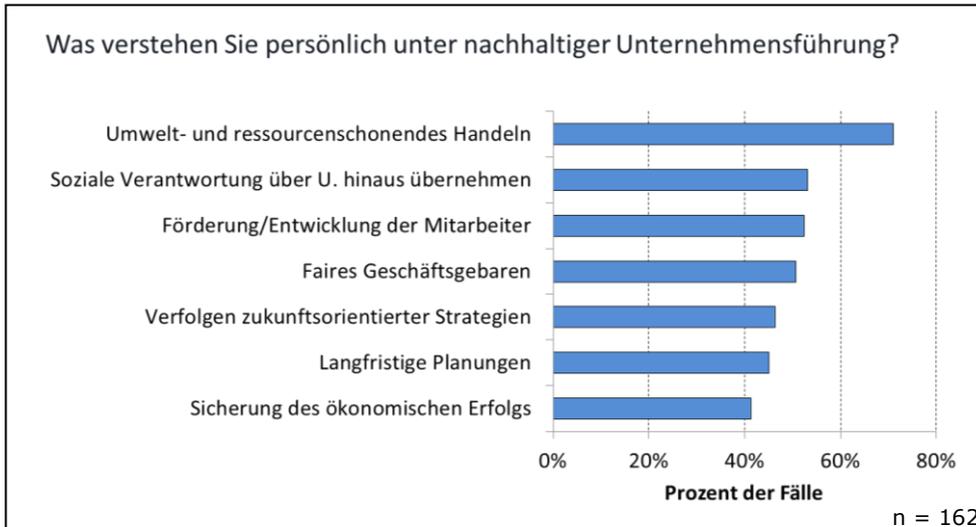


**Abbildung 10:** : Entscheidersegmente (Szenario Produktionsunternehmen)

### 3.1.3 Fragen zur nachhaltigen Unternehmensführung

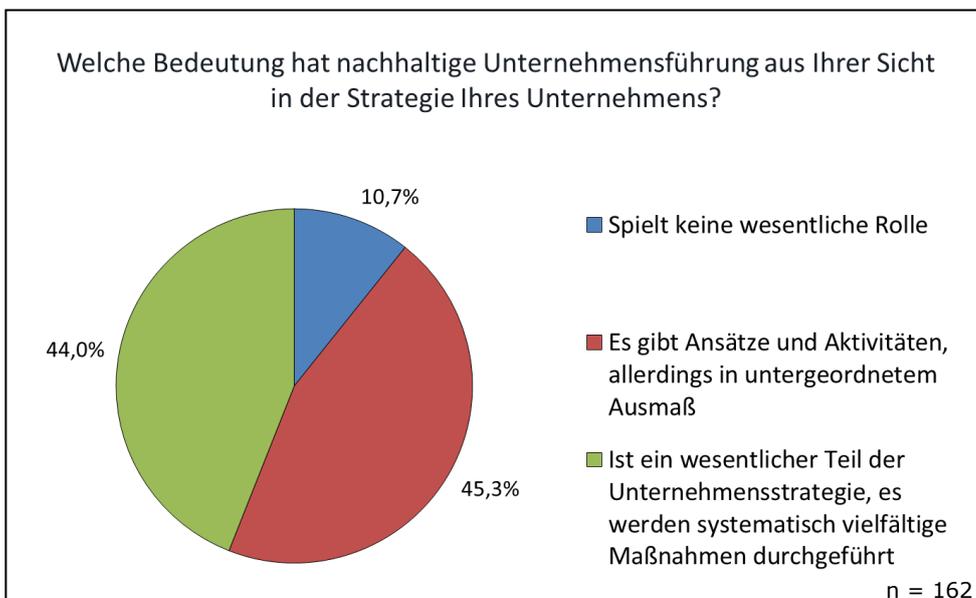
Die Entscheider wurden gefragt, was sie unter nachhaltiger Unternehmensführung verstehen. Hierzu konnten sie unter sieben vorgegebenen Antwortmöglichkeiten (in der Umfrage in Bezug auf die Reihenfolge randomisiert) auswählen, Mehrfachantworten waren erlaubt.

Für ca. 70% bedeutet nachhaltige Unternehmensführung umwelt- und ressourcenschonendes Handeln. Auch über das Unternehmen hinausgehende soziale Verantwortung, Förderung bzw. Entwicklung der Mitarbeiter sowie faires Geschäftsgebaren verstehen etwas mehr als die Hälfte der Befragten unter nachhaltiger Unternehmensführung. „Zukunftsorientierte Strategien verfolgen“, „langfristig planen“ und „den ökonomischen Erfolg sichern“ wurden zwar etwas seltener angekreuzt, erreichten jedoch auch Zustimmungsraten zwischen 40 und 50% (Abb. 11).



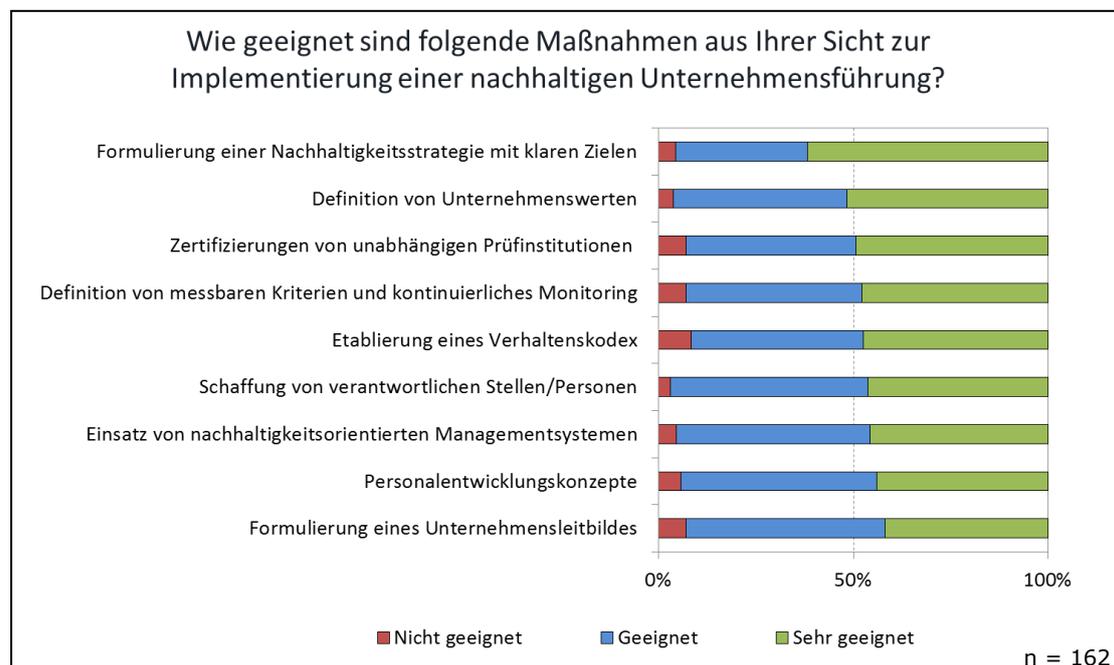
**Abbildung 11:** Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung (Szenario Produktionsunternehmen)

Weiterhin wurde abgefragt, welche Bedeutung nachhaltige Unternehmensführung in der Unternehmensstrategie habe (Abb. 12). 44% der Probanden sehen nachhaltige Unternehmensführung gut im Unternehmen verankert – sie sei ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie und beinhalte die Durchführung vielfältiger Maßnahmen. Rund 45% sehen zwar Ansätze und Aktivitäten, diese seien aber eher untergeordneter Rolle. Nur knapp 11% der in der Stichprobe Befragten können nicht erkennen, dass nachhaltige Unternehmensführung in ihrem Unternehmen eine Rolle spielt.



**Abbildung 12:** Bedeutung von nachhaltiger Unternehmensführung in der Unternehmensstrategie (Szenario Produktionsunternehmen)

Des Weiteren wurde gefragt, für wie geeignet die Entscheider bestimmte Maßnahmen zur Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung halten. Bei den vorgelegten Maßnahmen handelte es sich um gängige, häufig im Zusammenhang mit nachhaltigen Unternehmensführung genannte Instrumente. Die generelle Zustimmung zu allen Maßnahmen fiel dementsprechend hoch aus. Nichtsdestotrotz lassen sich leichte Abstufungen hinsichtlich starker Zustimmung („sehr geeignet“) und starker Ablehnung („nicht geeignet“) erkennen (Abb. 13). Die stärkste Zustimmung erhält die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie mit klaren Zielen.

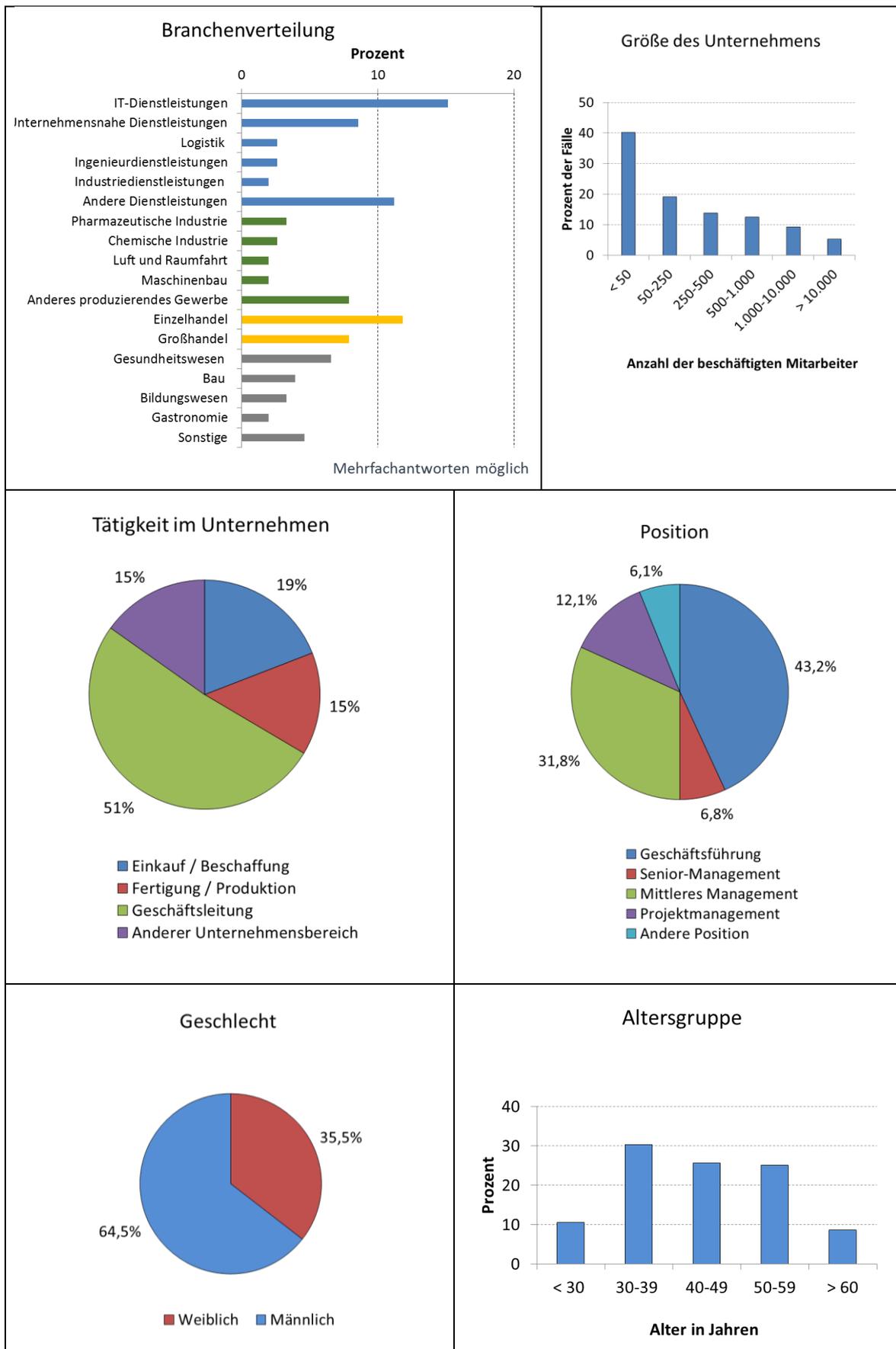


**Abbildung 13:** Eignung von Maßnahmen zur Implementierung nachhaltiger Unternehmensführung (Szenario Produktionsunternehmen)

## **3.2 Ergebnisse Szenario „Energieversorger“**

### **3.2.1 Stichprobe**

Der größte Anteil der Stichprobe (ca. 42%) kommt aus dem Dienstleistungssektor. Weitere größere Anteile kommen aus dem Handel (20%) und der Industrie (18%). Der Rest setzt sich aus Unternehmen aus unterschiedlichen anderen Branchen wie Gesundheitswesen, Bau, Bildungswesen zusammen. Entsprechend der Branchenverteilung besteht ein höherer Anteil an kleineren Unternehmen verglichen mit der Stichprobe im Szenario „Produktionsunternehmen“. Etwa 40% der Unternehmen beschäftigen 20 bis 50 Mitarbeiter, insgesamt beträgt der KMU-Anteil (nach EU-Definition bis 500 Mitarbeiter) 73%. Ca. 27% sind demnach Großunternehmen mit über 500 Beschäftigten. Die Hälfte der Befragten kommt aus der Geschäftsleitung (51%), der Rest teilt sich etwa gleichmäßig in die Bereiche Einkauf/Beschaffung (19%), Fertigung/Produktion (15%) und andere Unternehmensbereiche (15%) auf. Die Befragten besetzen hauptsächlich Positionen aus den Unternehmensbereichen Geschäftsführung (43%) und dem Mittelmanagement (32%).



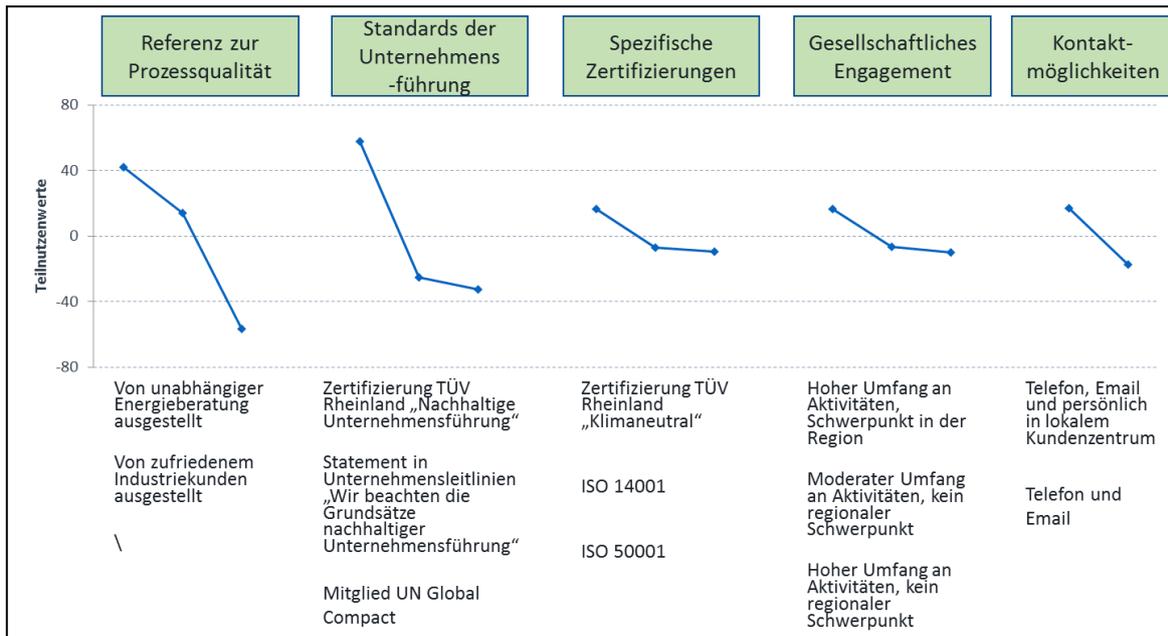
**Abbildung 14:** Soziodemografische Merkmale der Stichprobe (Szenario Energieversorger), n = 152

### 3.2.2 Entscheiderpräferenzen

Abbildung 15 zeigt die Verteilung der Teilnutzenwerte der einzelnen Ausprägungen für die im Experiment berücksichtigten Merkmale. Der Teilnutzenwert gibt dabei an, mit welchem Nutzenbeitrag eine Ausprägung aus Sicht der Entscheider assoziiert ist. Die absolute Höhe der Teilnutzenwerte ist dabei arbiträr, hat also keine Bedeutung. Vielmehr sind die Werte gemäß einer gängigen Konvention so kalkuliert, dass die Summe innerhalb eines Merkmals Null ergibt. Von Interesse sind die Abstufungen zwischen den Ausprägungen eines jeweiligen Merkmals sowie die Abstände (diese können auch zwischen den Merkmalen verglichen werden).

Abbildung 16 ist eine aus den Teilnutzenwerten abgeleitete Darstellung und zeigt in übersichtlicher Form, welches Gewicht den einzelnen Kriterien bei der Präferenzentscheidung im Experiment im Durchschnitt zugerechnet werden kann. Einfach ausgedrückt, ist das Gewicht eines Merkmals umso größer, je größer die Spreizung der Werte der einzelnen Ausprägungen auf der Skala ausfällt. (Im Umkehrschluss hätte ein Merkmal kein Gewicht, wenn die zugeordneten Ausprägungen gleiche Teilnutzenwerte hätten und somit austauschbar wären.)

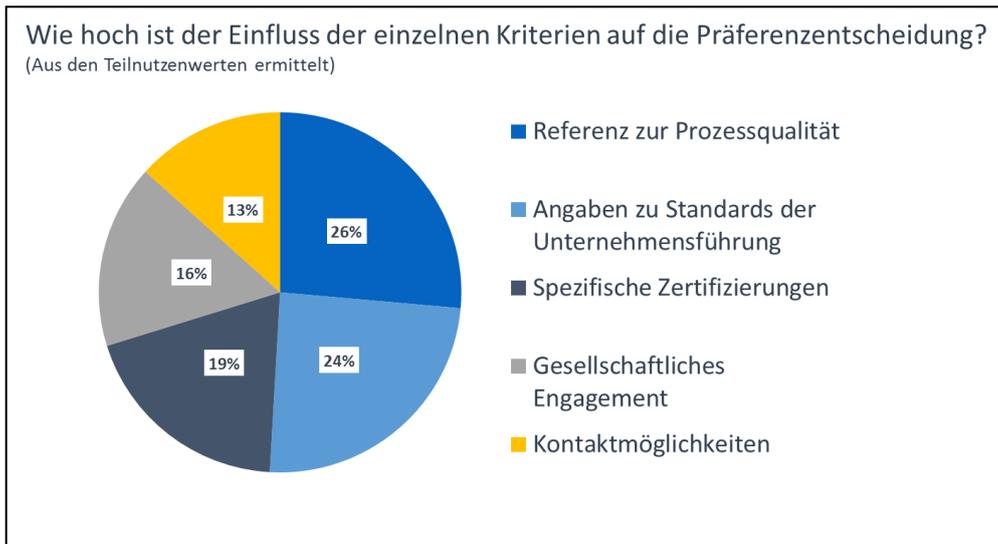
Die erste Kernaussage der Auswertung der Entscheiderpräferenzen ist, dass Informationen über Standards der (nachhaltigen) Unternehmensführung wie im Szenario „Produktionsunternehmen“ generell ein signifikantes Gewicht bei der allgemeinen Evaluation eines Anbieters haben. Das Gewicht ist unter den im Experiment berücksichtigten Merkmalen allerdings sogar noch höher ausgeprägt. Die TÜV Rheinland Zertifizierung hat zudem unter den Alternativen, um nachhaltige Unternehmensführung zu signalisieren, die mit Abstand stärkste Wirkung (Abb. 15).



**Abbildung 15:** Verteilung der Teilnutzenwerte (Szenario Energieversorger)

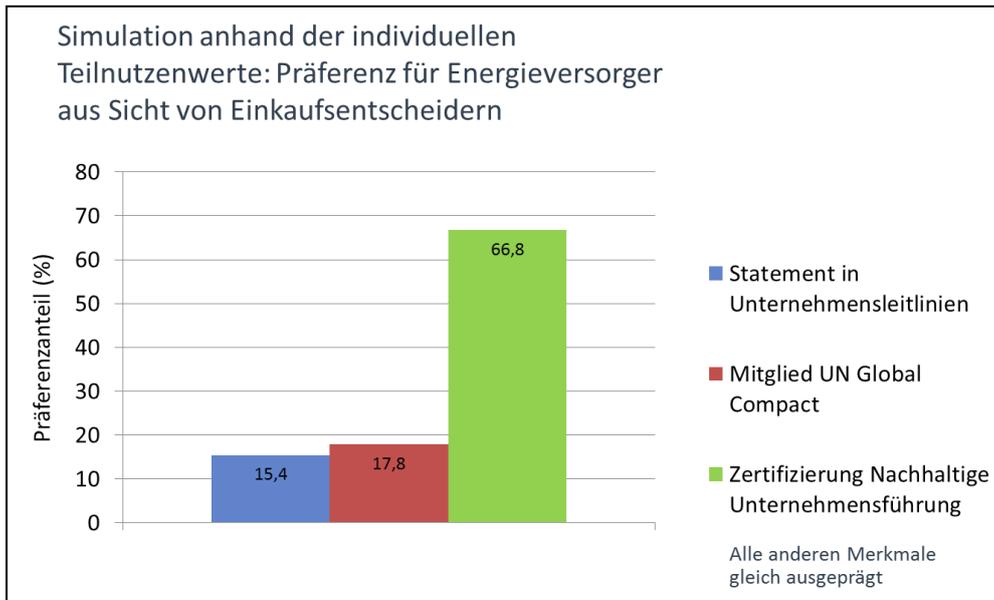
Es zeigt sich, dass der Nutzenabstand zwischen einer Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung und den Alternativen etwa dem Abstand zwischen einer Referenz zur Prozessqualität und keiner Referenz zur Prozessqualität entspricht. Nach den geführten Expertengesprächen sind Referenzen zur Prozessqualität ein wichtiges Mittel zur Einschätzung von möglichen Energielieferanten. Aus diesem Vergleich wird ersichtlich, dass eine glaubwürdige Zertifizierungen Nachhaltiger Unternehmensführung als wirksames Mittel zur Steigerung der Reputation und des Qualitätseindrucks eines Energieversorgers dienen kann. Die gemessenen Präferenzen der befragten Zielgruppe zeigen also, dass durch eine Zertifizierung nachhaltiger Unternehmensführung Unternehmen als deutlich attraktiver wahrgenommen werden.

Knapp vor den Angaben zu Standards der Unternehmensführung sind Referenzen zur Prozessqualität das einflussreichste Merkmal bei der Präferenzentscheidung (Abb. 16).



**Abbildung 16:** Verteilung des Einflusses der Kriterien auf die Präferenzentscheidung (Szenario Energieversorger)

Die anhand der ermittelten individuellen Teilnutzenwerte durchgeführten Simulationen zeigen, wie sich die Entscheiderpräferenzen auf hypothetische Angebote verteilen würden. Um die Bedeutung einer zertifizierten nachhaltigen Unternehmensführung zu untersuchen, wurde eine einfache Simulation entworfen, die drei hypothetische Energieversorger enthielt. Dabei unterschieden sich die Anbieter nur in der Art der Information über die Standards der Unternehmensführung. Es zeigt sich, dass 67% der Entscheider den Energieversorger mit der Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung für am attraktivsten halten und diesen Anbieter bevorzugen würden. Die beiden anderen Varianten kommen auf ca. 23% Präferenzanteil (Abb. 17).



**Abbildung 17:** Präferenzsimulation I (Szenario Energieversorger)

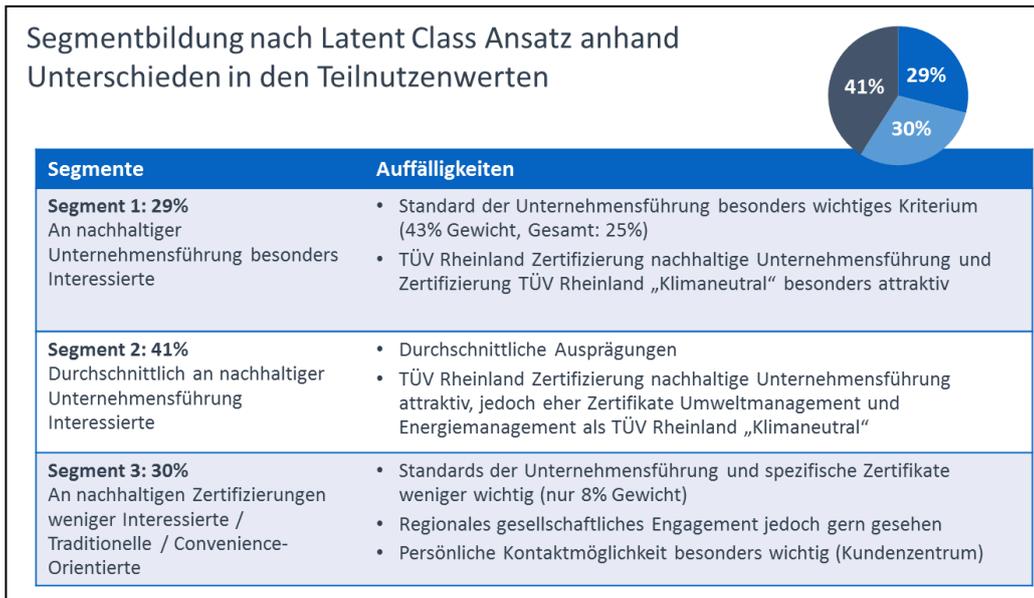
Von großem Interesse ist auch, wie sich die Wettbewerbsposition eines Anbieters ändert, wenn er im Unterschied zur Konkurrenz eine glaubwürdig zertifizierte Nachhaltige Unternehmensführung vorweisen kann.

Hierzu wurde in einem weiteren Schritt ein weiteres einfaches Marktszenario mit drei hypothetischen Energieversorgern simuliert. Die fiktiven Anbieter waren so charakterisiert, dass sie in Simulationsschritt 1 ähnliche Präferenzanteile auf sich vereinigen konnten. Im zweiten Simulationsschritt wurde bei Anbieter B die Angabe zur Nachhaltigen Unternehmensführung von „Statement in Unternehmensleitlinien“ in „Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung“ geändert, alle anderen Merkmale blieben gleich. Als Resultat verschoben sich die Präferenzanteile stark zu Anbieter B, der nun statt einem Drittel knapp 58% der Präferenz auf sich vereinigen kann (Abb.18). Die Simulation zeigt, dass die Zertifizierung ceteris paribus einen deutlichen Effekt auf die Präferenzen von Einkaufsentscheidern hat.

Simulation: Anbieter B lässt sich zertifizieren				
Präferenzanteile in %				
Anbieter	Ausgangslage		Anbieter B mit Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung	
A ISO 14001 Kontakt: Kein Kundenzentrum Referenz: unabhängige Energieberatung Hohes gesell. Engagement, regional Statement in Unternehmensleitlinien	32,7	→	22,5	-31%
B ISO 50001 Kontakt: Kundenzentrum Referenz: unabhängige Energieberatung Moderates gesell. Engagement, überregional Statement in Unternehmensleitlinien / Zertifizierung TÜV Rheinland Nachhaltige Unternehmensführung	32,5	→	57,5	+77%
C TÜV Rheinland „Klimaneutral“ Kontakt: Kundenzentrum Referenz: Industriekunde Hohes gesell. Engagement, überregional Mitglied Global Compact	34,8	→	20,0	-43%
	<i>Summe</i>		100,0	

**Abbildung 18:** Präferenzsimulation II (Szenario Energieversorger)

Durch die Heterogenität der Branchen und Entscheider lassen sich Segmente mit unterschiedlich stark ausgeprägten Präferenzen für nachhaltige Unternehmensführung, bzw. eine entsprechende Zertifizierung, feststellen. Eine softwaregestützte Segmentierung anhand des Latent Class Ansatzes ergibt eine Lösung mit drei Segmenten, die sich im Grad ihres Interesses an nachhaltiger Unternehmensführung unterscheiden (Abb. 19). Etwa 29% der Entscheider lassen sich zu Segment 1 der stark an Nachhaltiger Unternehmensführung Interessierten zusammenfassen. Besonders auffällig ist hier, dass das Merkmal „Standard der Unternehmensführung“ ein besonders hohes Gewicht bei der Präferenzbildung hat. Die Zertifizierung löst bei diesem Segment einen besonders hohen Nutzen aus. Bei dem etwas größeren Segment 2 (41%) spielt Nachhaltige Unternehmensführung eine geringere aber immer noch durchschnittliche Rolle. Das 30% große Segment 3 setzt sich aus den Entscheidern zusammen, die von ihrem Energieversorger gerne regionales Engagement sehen und vor Ort persönlich betreut werden möchten. Angaben zu Standards der Unternehmensführung sind ihnen dagegen weniger wichtig.

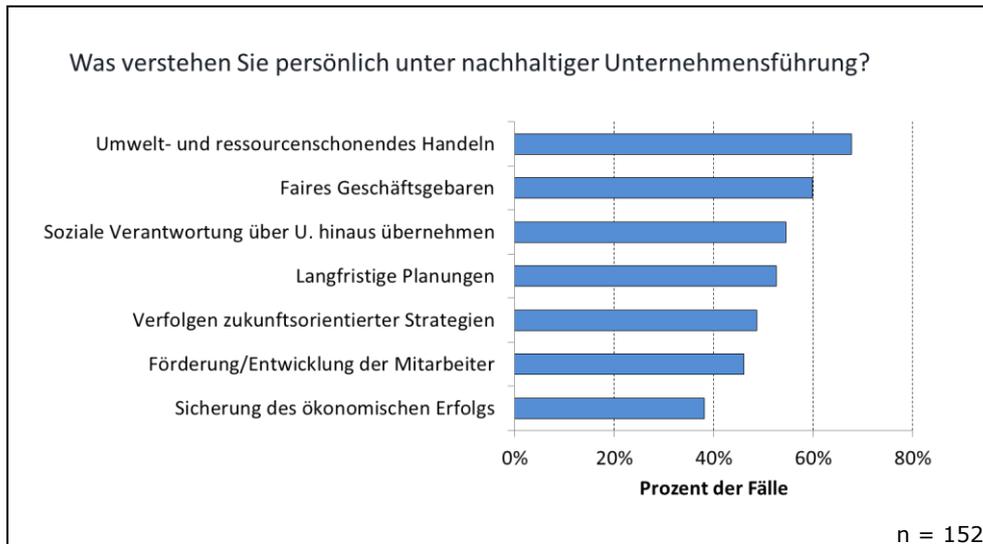


**Abbildung 19:** Entscheidersegmente (Szenario Energieversorger)

### 3.2.3 Fragen zur nachhaltigen Unternehmensführung

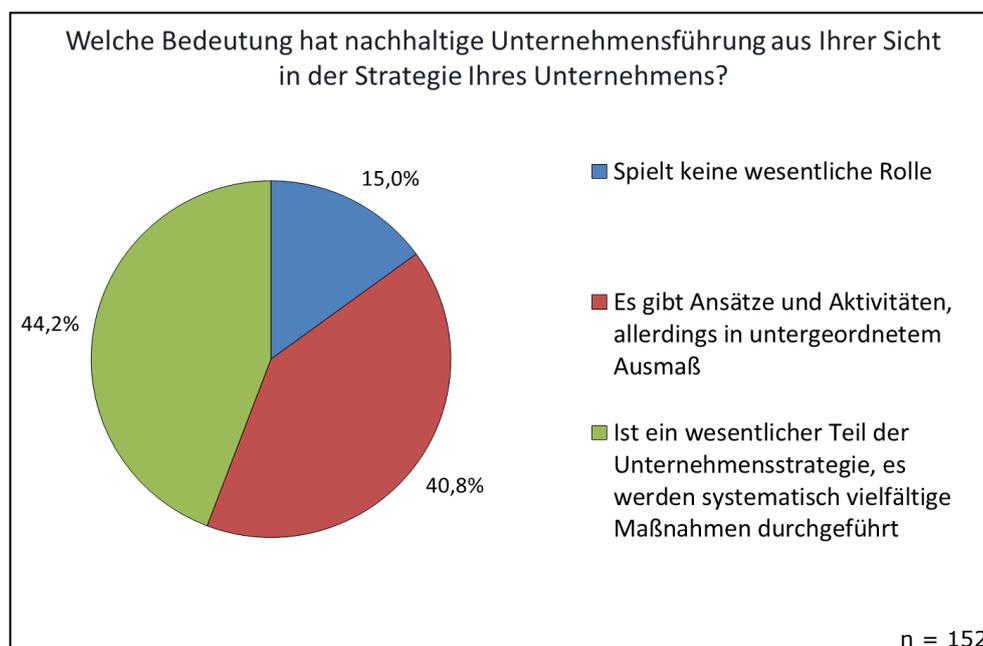
Die Entscheider wurden gefragt, was sie unter nachhaltiger Unternehmensführung verstehen. Hierzu konnten sie unter sieben vorgegebenen Antwortmöglichkeiten (in der Umfrage in Bezug auf die Reihenfolge randomisiert) auswählen, Mehrfachantworten waren erlaubt.

Wie in der Stichprobe für das Szenario „Produktionsunternehmen“ umfasst nachhaltige Unternehmensführung für ca. 70% umwelt- und ressourcenschonendes Handeln. Faires Geschäftsgebahren findet mit 60% am zweitmeisten Zustimmung. Darauf folgen über das Übernehmen von sozialer Verantwortung und das langfristige Planen. Das Sichern des ökonomischen Erfolgs findet nur Zustimmung unter 40% (Abb. 20).



**Abbildung 20:** Verständnis von nachhaltiger Unternehmensführung (Szenario Energieversorger)

Weiterhin wurde abgefragt, welche Bedeutung nachhaltige Unternehmensführung in der Unternehmensstrategie habe (Abb. 21). 44% der Probanden sehen nachhaltige Unternehmensführung gut im Unternehmen verankert – sie sei ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie und beinhalte die Durchführung vielfältiger Maßnahmen. Rund 41% sehen zwar Ansätze und Aktivitäten, diese seien aber eher untergeordneter Rolle. Nur knapp 15% der in der Stichprobe Befragten können nicht erkennen, dass nachhaltige Unternehmensführung in ihrem Unternehmen eine Rolle spielt.



**Abbildung 21:** Bedeutung von nachhaltiger Unternehmensführung in der Unternehmensstrategie (Szenario Energieversorger)

Des Weiteren wurde gefragt, für wie geeignet die Entscheider bestimmte Maßnahmen zur Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung halten. Bei den vorgelegten Maßnahmen handelte es sich um gängige, häufig im Zusammenhang mit nachhaltigen Unternehmensführung genannte Instrumente. Die generelle Zustimmung zu allen Maßnahmen fiel dementsprechend hoch aus. Nichtsdestotrotz lassen sich leichte Abstufungen hinsichtlich starker Zustimmung („sehr geeignet“) und starker Ablehnung („nicht geeignet“) erkennen (Abb. 22). Die stärkste absolute Zustimmung erhalten die Formulierung eines Unternehmensleitbilds Schaffung von verantwortlichen Stellen/Personen und die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie mit klaren Zielen.



**Abbildung 22:** Eignung von Maßnahmen zur Implementierung nachhaltiger Unternehmensführung (Szenario Energieversorger)

## 4. Zusammenfassung

Anhand von zwei empirisch untersuchten B2B-Szenarien (Zulieferung von technischen Komponenten, Energieversorgung) wurde gezeigt, dass eine Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung als detaillierter und durch die Drittpartei-Zertifizierung besonders glaubwürdiger Nachweis für eine moderne Unternehmensführung einen signifikanten positiven Effekt auf die Wahrnehmung eines Lieferanten (Technische Komponenten bzw. Energie) durch die Einkaufsentscheider bei in der Wertschöpfungskette nachgelagerten Unternehmen hat. Die experimentelle Überprüfung hat quantitativ ergeben, dass die Zertifizierung deutlich gegenüber anderen möglichen und in der Praxis verbreiteten Formen der Kommunikation nachhaltiger Unternehmensführung wie eine UN Global Compact Mitgliedschaft oder der Darlegung in schriftlichen Unternehmensleitlinien präferiert wird und zu einer Bevorzugung der zertifizierten Unternehmen führt. Im Szenario „Zertifizierung von Produktionsunternehmen“ entspricht die gemessene Reputationswirkung durch eine Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung gegenüber den berücksichtigten Alternativen in etwa dem Nutzenunterschied, den ein Einkaufsentscheider empfindet, der zwischen einem für gute Performance ausgezeichneten Zulieferer und einem Zulieferer ohne Auszeichnung vergleichen soll. Im Szenario „Zertifizierung von Energieversorgern“ entspricht die Reputationswirkung der Zertifizierung im Vergleich zu den berücksichtigten Alternativen fast dem Nutzenunterschied zwischen einer Referenz zur Prozessqualität durch eine unabhängige Energieberatung und fehlender Referenz zur Prozessqualität. Zur Einschätzung dieses Resultats sei angemerkt, dass die zu Anfang der Untersuchung geführten Expertengespräche ergeben haben, dass die Prozessqualität (z.B. hinsichtlich Versorgung, Rechnungsstellung, Tarifwechsel) ein aus Unternehmenssicht sehr wichtiges Kriterium bei der Beurteilung eines Energieversorgers darstellt. Weiterhin zeigen die durchgeführten Präferenzsimulationen in allgemeiner Form, dass Unternehmen sich mit einer Zertifizierung durch die einhergehende Reputationswirkung einen Wettbewerbsvorteil hinsichtlich der allgemeinen Wahrnehmung und Reputation verschaffen können.

Im Szenario „Zertifizierung von Produktionsunternehmen“ kann die Reputationswirkung der Zertifizierung weiter differenziert werden. Es konnte ein

Interaktionseffekt in Zusammenhang mit dem Merkmal „Unternehmenssitz“ festgestellt werden. Je weiter entfernt (in der Reihenfolge Deutschland – EU – Asien) der Unternehmenssitz eines Anbieters ist, desto stärker die (ohnehin) positive Wirkung der Zertifizierung.

Die Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung führt im Durchschnitt der untersuchten Stichproben zu der beschriebenen positiven Wirkung. Dieses Ergebnis kann allerdings noch verfeinert werden, indem versucht wird, Segmente mit möglichst homogen ausgeprägten Präferenzen zu finden. Anhand einer softwarebasiert durchgeführten Latent Class Analyse wurden in beiden Stichproben jeweils drei Segmente mit unterschiedlich starken Präferenzen für eine Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung festgestellt. Es zeigte sich insbesondere, dass es Segmente von 21% (Szenario Produktionsunternehmen) respektive 29%

(Szenario Energieversorger) gibt, für die eine Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung einen besonders hohen Nutzen auslöst und die ihre Präferenzentscheidungen in hohem Maße von dem Vorhandensein einer solchen Zertifizierung abhängig machen. Umgekehrt ist aber auch in beiden Fällen ein Segment von Einkaufsentscheidern feststellbar, das sich bei ihren Präferenzentscheidungen nur in geringem Maß vom Vorliegen einer Zertifizierung beeinflussen lässt.

Bezüglich der befragten Entscheider und ihrer Unternehmen zeigte sich weiterhin, dass bei knapp der Hälfte der befragten Unternehmen Nachhaltige Unternehmensführung als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie wahrgenommen wird. Bei einem ähnlich großen Anteil sind nach Einschätzung der befragten Ansätze in untergeordnetem Ausmaß vorhanden. Nur bei einem geringen Anteil der Unternehmen spielt Nachhaltige Unternehmensführung „keine Rolle“ (11% bzw. 15%). Als Top-Maßnahmen zur Verwirklichung einer Nachhaltigen Unternehmensführung wurden im Fall des Szenarios Produktionsunternehmen die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie mit klaren Zielen, Definition von Unternehmenswerten und Zertifizierung durch unabhängige Prüfinstitutionen genannt. Im Szenario Energieversorger wurden die Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie mit klaren Zielen, die Schaffung von verantwortlichen Stellen oder Personen, die Formulierung eines

Unternehmensleitbildes sowie Zertifizierung durch unabhängige Prüfinstitutionen als die besten Maßnahmen bewertet.

In Summe liefern die Untersuchungsergebnisse starke Hinweise, dass eine differenzierte Zertifizierung Nachhaltige Unternehmensführung, durchgeführt von einem neutralen Dienstleister, außer den positiven innerbetrieblichen Effekten durch z.B. optimierte Abläufe, Verwirklichung höherer Standards hinsichtlich Energieverwendung, Umweltschutz, Arbeitsbedingungen, Produktqualität etc. auch einen erheblichen Reputationseffekt hervorbringt, der insbesondere im harten Wettbewerb von Industriegütermärkten einen signifikanten Vorteil in frühen Phasen der Lieferantenevaluation von Vorteil sein kann.

Es wurde klar, dass „Nachhaltige Unternehmensführung“, richtig operationalisiert und kommuniziert, von den relevanten Entscheidern als relevantes Merkmal von Partnerunternehmen wahrgenommen wird, und eben nicht – wie aufgrund des fast inflationär gebrauchten Begriffs auch vermutet werden könnte - als reines Schlagwort oder Modephänomen, das in der Realität keine große Rolle spielt.

Zum ersten Mal wurden mit der vorliegenden Untersuchung empirische Ergebnisse zu diesem Phänomen erarbeitet. Vor dem Hintergrund des spezifischen Designs und der konkreten Untersuchungsszenarien sind jedoch weitere Untersuchungen in diesem Feld - qualitativ wie quantitativ – notwendig, um verallgemeinerungsfähige Aussagen zur Rolle von zertifizierter nachhaltiger Unternehmensführung für die Unternehmensreputation herleiten zu können.

# Literaturverzeichnis

## Literaturanalyse zur Entwicklung der Untersuchungsszenarien – verwendete Quellen

**Backhaus, K., Voeth, M. (2007):** Industriegütermarketing, Vahlen , 7.Aufl.

**Bai, C., Sarkis, J. (2009):** Supplier Selection and Sustainability: A Grey Rough Set Evaluation, Working Paper, Clark University, June 2009.

**BDEW (2012a):** Energiemarkt Deutschland: Zahlen und Fakten zur Gas-, Strom- und Fernwärmeversorgung (2012), Publikation des BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V., [http://docs.dpaq.de/2436-energiemarkt\\_2012d\\_web.pdf](http://docs.dpaq.de/2436-energiemarkt_2012d_web.pdf), abgerufen am 03.4.2014.

**BDEW (2012b):** Wettbewerb 2012 - Wo steht der deutsche Energiemarkt? Publikation des BDEW Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft e. V., [https://www.bdew.de/internet.nsf/id/8CF41C4A9D744B5DC1257AAD005326D9/\\$file/121023-BDEW-Wettbewerb-Dt-Energiemarkt-longVersion-WEB.pdf](https://www.bdew.de/internet.nsf/id/8CF41C4A9D744B5DC1257AAD005326D9/$file/121023-BDEW-Wettbewerb-Dt-Energiemarkt-longVersion-WEB.pdf), abgerufen am 03.4.2014.

**BME (2012):** Strategischer Energieeinkauf, 3. Auflage, 2012, Publikation des Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME), [http://www.bme.de/fileadmin/pdf/Fachgruppen/BME\\_Energieeinkauf\\_3.Auflage.pdf](http://www.bme.de/fileadmin/pdf/Fachgruppen/BME_Energieeinkauf_3.Auflage.pdf), abgerufen am 24.03.2014.

**Buscher, R. (2014):** Zulieferer für die partnerschaftliche Gestaltung der Prozeßkette, Artikel auf [www.beschaffung-aktuell.de](http://www.beschaffung-aktuell.de), abgerufen am 26.3.2014.

**Cheraghi, H., Dadashzadeh, M., Subramanian, M. (2004):** Critical Success Factors For Supplier Selection: An Update, Journal of Applied Business Research, 20, 2 (2004).

**eeherald (2014):** Electronics Engineering Herald – Component Sourcing Guide, [http://www.eeherald.com/section/sourcing-database/component\\_sourcing\\_guide](http://www.eeherald.com/section/sourcing-database/component_sourcing_guide) 4. Html, abgerufen am 08.4.2014.

**EIU (2004):** New rules for global component sourcing: the quality imperative in electronics (2004), Economist Intelligence Unit (EIU), White Paper, 2004, [http://graphics.eiu.com/files/ad\\_pdfs/AGILENT\\_Sourcing\\_WP.pdf](http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/AGILENT_Sourcing_WP.pdf), abgerufen am 11.4.2014.

**Gallego, L. (2011):** Review of existing methods, models and tools for supplier evaluation, Master Thesis at Linköpings Universitet, Institute of Technology.

**Gilberg, C. (2010):** To Be Related or Unrelated? The Role of CSR in Purchasing Decisions Master Thesis at University of Gothenburg, Environmental Management Economics.

**Goett, A., Hudson, K., Train, K. (2000):** Customers` Choice Among Retail Energy Suppliers: The Willingness-to-pay for Service attributes, The Energy Journal, 21, 4 (2000).

**ING Bank (2012):** Zulieferer der deutschen Fertigungsindustrie, Publikation der ING Bank (2012),  
[https://www.ing.nl/media/EBZ\\_zulieferer\\_der\\_deutschen\\_fertigungsindustrie\\_tcm162-32886.pdf](https://www.ing.nl/media/EBZ_zulieferer_der_deutschen_fertigungsindustrie_tcm162-32886.pdf), abgerufen am 12.02.2014.

**Molamohamadi, Z., Ismail, N., Leman, Z., Zulkifli, N. (2013):** Supplier Selection in a Sustainable Supply Chain, Journal of Advanced Management Science Vol. 1, No 3, September 2013.

**Martin, P., Cannon, A. (2008):** Performance Consequences of Supplier Certification. Conference paper, Decision Sciences, Annual Meeting 2008.

**Pal O., Gupta, A., Garg, R. (2013):** Supplier Selection Criteria and Methods in Supply Chains: A Review, World Academy of Science, Engineering and Technology: International Journal of Social, Human Science and Engineering Vol. 7, No 10, 2013.

**Papesch, G., Holzhauer, B, Lüers, T. (2007):** Kundenorientierte Innovationen im Energiemarkt, Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 57 (2007), Nr. 6.

**Schmitz, J. (2009):** The role of sustainable issues in supplier selection decisions of freight transport services, Master Thesis Supply Chain Management, Maastricht University.

**Tamur, O., Pinzon, A., Karakonstantis, G. (2004):** Strategic Supplier Selection: The Trend of E-Manufacturing, Tampere University of Technology: Seminar Report.

**TÜV Rheinland (2014):** Nachhaltigkeit und CSR – warum eine Zertifizierung? [Http://www.tuv.com/de/deutschland/gk/managementsysteme/nachhaltigkeit\\_csr/nachhaltige\\_unternehmensfuehrung/nachhaltige\\_unternehmensfuehrung.html](http://www.tuv.com/de/deutschland/gk/managementsysteme/nachhaltigkeit_csr/nachhaltige_unternehmensfuehrung/nachhaltige_unternehmensfuehrung.html), abgerufen am 11.02.2014.

**Wong T., Lee,L., Sun, Z. (2012):** CSR and Environmental Criteria in Supplier Selection, Proceedings of the Asia Pacific, IndustrialEngineering & Management System Conference 2012.

## **Weitere Quellen**

**Dyckhoff, H., Souren, R. (2008):** Nachhaltige Unternehmensführung - Grundzüge industriellen Umweltmanagements, Springer.

**Dyllick, T., Hockerts, K. (2002):** Beyond the business case for sustainability, in: Business Strategy and the Environment, 11 (2002) 130-141.

**Ernst, D., Sailer, U. (2013):** Nachhaltige Betriebswirtschaftslehre, UVK Verlagsgesellschaft, München, 2013.

**Langer, G. (2011):** Unternehmen und Nachhaltigkeit, Gabler.

**Pfarr, C., Ulrich, V. (2011):** Discrete-Choice-Experimente zur Ermittlung der Präferenzen für Umverteilung. Universität Bayreuth, Wirtschaftswissenschaftliches Diskussionspapier, 03/2011.

**Orme, B. (2010):** Getting Started With Conjoint Analysis: Strategies for Product Design And Pricing Research, Madison, Research Publishers.

**Rennings, K., Rammer, C. (2009):** Increasing Energy and Resource Efficiency Through Innovation – An Explorative Analysis Using Innovation Survey Data, ZEW, Discussion Paper No. 09-056.

**Salzmann, O., Steger, U., Ionescu-Somers, A. (2008):** Determinants of corporate sustainability management: An empirical contingency approach. Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB) Special Issue 3/2008, 1-23.

**Telser, H. (2002):** Nutzenmessung im Gesundheitswesen - die Methode der Discrete Choice Experimente. Hamburg, Kovac.

**Wunder, T., Bausch, J. (2014):** Strategierelevanz von Nachhaltigkeit in der Nahrungsmittelbranche: Ökologische Nachhaltigkeit in der Ernährungsindustrie, Ökologisches Wirtschaften, Heft 04/2014, S. 45-50.

# Anhang

## Experteninterviews Kurzzusammenfassung

### Telefonisches Expertengespräch 1: Senior Manager Purchasing , Loewe Opta GmbH – 11.04.2014

<b>Einkaufsmechanik Einkauf</b> – Wie läuft der Evaluationsprozess gewöhnlich ab?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Messe, Kontakte über Dritte (Technologiepartner), beidseitige Suche / Ansprache</li> <li>•Systematische Lieferanteneingrenzung über Fragebogen</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Identifikation potenzielle Lieferanten</li> <li>2) „Technologie-Roadmap“: Anforderungen an neue Produkte, kann Lieferant dies erfüllen?</li> <li>3) Assessment Technologie und Finanzen</li> </ol> <p>Teilweise Geschäft über Distributoren</p>
<b>„Buying Center“</b> – Wer befasst sich in mittelständischen Unternehmen mit der Frage der Beschaffung?	„Materialgruppenmanagement“, beteiligt sind Einkauf (Lead), Entwicklungsabteilung und Qualitätsmanagement	
<b>Kriterien bei Einkauf</b> – Welche Kriterien (Merkmale des Anbieters) werden angewendet, um festzustellen, welche Anbieter grundsätzlich in Frage kommen	Technische Kompetenz, Finanzielle Lage, Geschäftsstrategie (Investition / Desinvestition), Referenzleistungen („Evaluation boards“)	Entwicklungskapazitäten, Support („Preferred Customer“), bestimmte Dienste wie Fehlerbehebung, Logistik und Orderprozess, Forschungsaktivitäten, langfristige Produktentwicklungsstrategie
<b>Bedeutung von Renommee und Zertifizierungen</b> – Welche Instrumente werden von Zulieferern eingesetzt, um Qualität zu signalisieren; welche Rolle spielen Zertifizierungen verschiedener Art?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zertifizierungen tragen zu Attraktivität bei, aber insgesamt eher als „Hygienefaktor“</li> <li>•Qualitätsmanagement-Zertifikate üblich</li> </ul>	

### Telefonisches Expertengespräch 2: Global Category Buyer Natural Gas, Electricity & Coal, BASF SE – 06.03.2014

<b>Einkaufsmechanik Energieeinkauf</b> – Wie läuft der Evaluationsprozess gewöhnlich ab?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lieferantenüberprüfungen finden standardisiert statt</li> <li>•Weltweite Plattform für Energieeinkauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lieferkontrakte bei Energie oft 2 Jahre Laufzeit</li> <li>•Bezug von Großhandelsmarkt</li> </ul>
<b>„Buying Center“</b> – Wer befasst sich im Unternehmen mit der Frage der Energiebeschaffung?	•Eigene spezialisierte Abteilungen	
<b>Kriterien Energieeinkauf</b> – Welche Kriterien sind bei der Versorgerauswahl maßgeblich bzw. führen dazu, dass ein Anbieter in die engere Wahl kommt?	<p>Kriterien definiert, entscheidend:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Preis</li> <li>•Finanzielle Stabilität des Anbieters -&gt; Aufgabe für Risk Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Klares Angebot, nicht kompliziert</li> <li>•Lieferzuverlässigkeit</li> </ul>
<b>Bedeutung von Renommee und Zertifizierungen</b> – Welche Instrumente werden von Energieversorgern eingesetzt, um Qualität zu signalisieren; welche Rolle spielen Zertifizierungen verschiedener Art?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zertifikate nicht als sehr bedeutsam eingeschätzt, da „sowieso selbst alles Relevante geprüft wird“</li> <li>•Kennens Markt und Anbieter, wollen selbst Kriterien prüfen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gesprächspartner hat schon oft „Alibi-Zertifikate“ (z.B. Ökostrom) gesehen, auch bei Erstellung eines Zertifikats mitgewirkt</li> <li>•Insgesamt skeptisch gegenüber Zertifizierungen, da schwer nachvollziehbar</li> </ul>
<b>Sonstiges</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ökologische Nachhaltigkeit generell definitiv ein Thema in der industriellen Energiebeschaffung, Energie-Ökologie insbes. wichtig bei Chemical care Produkten</li> <li>•Aber: wenig Einfluss möglich durch Käufer, da Energie-Herkunft schwierig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Woher Strom kommt, bestimmt Lieferant. Es gibt jedoch Herkunftszertifikate.</li> <li>•Erdgas: Herkunft bestimmt Qualität</li> </ul>

	nachzuvollziehen	
--	------------------	--

**Telefonisches Expertengespräch 3: selbständiger Experte im Bereich Energieeinkauf, Energieverkauf, Beratung Energieeinkauf (jeweils 10 Jahre Berufserfahrung), Fokus KMU – 28.03.2014**

<p><b>Einkaufsmechanik Energieeinkauf</b> – Wie läuft der Evaluationsprozess gewöhnlich ab?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Einkaufskompetenz bei KMU generell niedrig</li> <li>•Unterstützung durch Verbände wie VEA (Bundesverband der Energieabnehmer e.V.), VIK (Verband der Industriellen Energie- und Kraftwirtschaft e.V.) wichtig</li> <li>•„Vermeintlich kompetente Anbieter“ kommen in Vorauswahl, dann Ausschreibung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Auswahl: häufig informelle Kommunikation von mit Energieeinkauf befassten Personen untereinander, Empfehlung kompetenter wettbewerbsfähiger Anbieter</li> <li>•900 Anbieter in D insgesamt</li> <li>•Häufig auch neue Anbieter, denen aber Renommee fehlt</li> </ul>
<p>„<b>Buying Center</b>“ – Wer befasst sich in mittelständischen Unternehmen mit der Frage der Energiebeschaffung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•KMU: häufig macht 1 Person den Energieeinkauf neben anderen Aufgaben</li> <li>•Berater spielen ganz wichtige Rolle, ca. 70% der KMU nehmen Energieberater in Anspruch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Energieberater: unterschiedliche Kompetenz und Qualifikation</li> </ul>
<p><b>Kriterien bei Energieeinkauf</b> – Welche Kriterien - außer „must-haves“ wie Preis und Lieferfähigkeit - sind bei der Versorgerauswahl maßgeblich bzw. führen dazu, dass ein Anbieter in die engere Wahl kommt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Regionales bzw. lokales Kolorit wichtig, Engagement in Region (Sponsoring Kultur + Sport)</li> <li>•Lokale Verfügbarkeit (Kundenzentrum)</li> <li>•Saubere, klare Prozesse</li> <li>•Funktionierendes Vertrags- und Kündigungsmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zuverlässigkeit, korrekte Abrechnungen</li> <li>•Guter Onlineauftritt</li> <li>•Kulanz, Nachhaltigkeit</li> <li>•Glaubwürdigkeit / glaubwürdige Unternehmenspolitik</li> <li>•Referenzen durch Einkaufskollegen</li> </ul>
<p><b>Bedeutung von Renommee und Zertifizierungen</b> – Welche Instrumente werden von Energieversorgern eingesetzt, um Qualität zu signalisieren; welche Rolle spielen Zertifizierungen verschiedener Art?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Wenig aktive Instrumente</li> <li>•Teilweise aktives Empfehlungsmarketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Zertifizierungen werden nicht als wesentlich angesehen, da „Prozesse sowieso funktionieren müssen“</li> </ul>
<p><b>Sonstiges</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Einkaufsmechanik bei Strom und Gas nicht unterschiedlich</li> <li>•Anbieter und Produkte verändern sich laufend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•In Bezug auf Marktbearbeitung Unterschiede zwischen Energieherstellern / Versorgern und reinen Lieferanten</li> </ul>

# Online-Fragebogen

Startseite



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein

Herzlich willkommen zu diesem Fragebogen!  
Bitte beantworten Sie zunächst die folgenden Einstiegsfragen.

In welchen Branchen ist Ihr Unternehmen schwerpunktmäßig tätig?

<input type="checkbox"/> Lebensmittelherstellung	<input type="checkbox"/> Kraftfahrzeugbau
<input type="checkbox"/> Chemische Industrie	<input type="checkbox"/> Luft- und Raumfahrt
<input type="checkbox"/> Pharmazeutische Industrie	<input type="checkbox"/> Anderes produzierendes Gewerbe: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Herstellung von Haushaltsgeräten	<input type="checkbox"/> IT-Dienstleistungen
<input type="checkbox"/> Herstellung medizintechnischer Geräte	<input type="checkbox"/> Andere Dienstleistungen: <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Herstellung von Telekommunikationsgeräten	<input type="checkbox"/> Einzelhandel
<input type="checkbox"/> Herstellung von Unterhaltungselektronik	<input type="checkbox"/> Großhandel
<input type="checkbox"/> Maschinenbau	<input type="checkbox"/> Andere Branche: <input type="text"/>

Haben oder hatten Sie bei Ihren Aufgaben der vergangenen 3 Jahre (auch) mit Fragestellungen in Bezug auf Evaluation und Auswahl von Lieferanten zu tun?

Ja, bezüglich Lieferanten von technischen (elektronischen und nicht-elektronischen) Bauteilen, Modulen oder Komponenten

Ja, bezüglich der Energieversorgung

Ja, bezüglich anderer Vorleistungen als den oben genannten (z.B. Rohmaterialien)

Nein

## Begrüßungsseite Version "Produktionsunternehmen"



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein

Kompetenzzentrum  
für Innovation und  
nachhaltiges Management

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Studie.

Im Fokus der Untersuchung stehen B2B-Märkte, in denen eine große Anzahl von Lieferanten technischer Bauteile und Komponenten im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit möglicher Abnehmer steht.

Der Ihnen vorliegende Fragebogen thematisiert im Kern folgende spezifische Frage:  
Welche allgemeinen Unternehmensinformationen beeinflussen die im Rahmen einer ersten Evaluation wahrgenommene Attraktivität eines Lieferanten?

Für die Beantwortung dieses Fragebogens benötigen Sie ca. 10 Minuten.  
Es werden zu keinem Zeitpunkt personenbezogene Daten erhoben.

Bitte klicken Sie auf "Weiter", um mit dem Fragebogen fortzufahren.

## Begrüßungsseite Version "Energieversorger"



Hochschule  
Ludwigshafen am Rhein



Kompetenzzentrum  
für Innovation und  
nachhaltiges Management

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Studie.

Im Fokus der Untersuchung stehen regionale B2B-Energieversorgungsmärkte, in denen eine größere Anzahl von Anbietern im Wettbewerb um die Unternehmenskunden steht.

Der Ihnen vorliegende Fragebogen thematisiert im Kern folgende spezifische Frage:  
Welche allgemeinen Unternehmensinformationen beeinflussen die im Rahmen einer ersten Evaluation wahrgenommene Attraktivität eines Energieversorgers?

Für die Beantwortung dieses Fragebogens benötigen Sie ca. 10 Minuten.  
Es werden zu keinem Zeitpunkt personenbezogene Daten erhoben.

Bitte klicken Sie auf "Weiter", um mit dem Fragebogen fortzufahren.

## Einstiegsfrage Version "Produktionsunternehmen"

**1. Allgemeine Unternehmensmerkmale**

Welche allgemeinen Unternehmensmerkmale erscheinen Ihnen wichtig oder unwichtig, wenn es darum geht, eine erste Einschätzung der grundsätzlichen Attraktivität (ohne Kenntnis der konkreten Angebotsdaten) eines bisher nicht näher bekannten Energieversorgers bilden zu können?

	Weniger wichtig 1	2	3	4	Sehr wichtig 5	Weiß nicht
Nachweis der Prozessqualität (Versorgung, Rechnungsstellung, Tarifwechsel etc.)	<input type="radio"/>					
Angaben zu Standards der Unternehmensführung (z.B. hinsichtlich Nachhaltigkeitsgrundsätzen)	<input type="radio"/>					
Spezifische Zertifizierungen (z.B. bezüglich Qualitäts- und Umweltmanagement)	<input type="radio"/>					
Art der Kontaktmöglichkeiten (Tel. / Email oder auch persönlich)	<input type="radio"/>					
Gesellschaftliches Engagement (Umwelt, Kultur, Soziales, Sport)	<input type="radio"/>					
Optional: weiteres wichtiges Merkmal (bitte eintragen): <input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="radio"/>					
Optional: weiteres wichtiges Merkmal (bitte eintragen): <input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="radio"/>					

0%  100%

## Einstiegsfrage Version "Energieversorger"

Einstiegsfrage

**1. Allgemeine Unternehmensmerkmale**

Welche allgemeinen Unternehmensmerkmale erscheinen Ihnen wichtig oder unwichtig, wenn es darum geht, eine erste Einschätzung der grundsätzlichen Attraktivität (ohne Kenntnis der konkreten Angebotsdaten) eines bisher nicht näher bekannten Energieversorgers bilden zu können?

	Weniger wichtig 1	2	3	4	Sehr wichtig 5	Weiß nicht
Nachweis der Prozessqualität (Versorgung, Rechnungsstellung, Tarifwechsel etc.)	<input type="radio"/>					
Angaben zu Standards der Unternehmensführung (z.B. hinsichtlich Nachhaltigkeitsgrundsätzen)	<input type="radio"/>					
Spezifische Zertifizierungen (z.B. bezüglich Qualitäts- und Umweltmanagement)	<input type="radio"/>					
Art der Kontaktmöglichkeiten (Tel. / Email oder auch persönlich)	<input type="radio"/>					
Gesellschaftliches Engagement (Umwelt, Kultur, Soziales, Sport)	<input type="radio"/>					
Optional: weiteres wichtiges Merkmal (bitte eintragen): <input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="radio"/>					
Optional: weiteres wichtiges Merkmal (bitte eintragen): <input style="width: 100%;" type="text"/>	<input type="radio"/>					

Weiter

## Information Version "Produktionsunternehmen"

Information

**2. Bewertung von fiktiven Zulieferer-Kurzprofilen**

Um feststellen zu können, welche Rolle einzelne Informationen bei einer ersten Evaluation eines möglichen Lieferanten spielen, möchten wir Sie nun um die Bewertung einer Reihe von fiktiven Zulieferer-Kurzprofilen bitten.

Bitten versetzen Sie sich in folgendes Beispiel-Szenario:  
Ein Unternehmen des produzierenden Gewerbes sucht einen neuen Zulieferer für verschiedene technische Bauteile und Komponenten. Eine größere Anzahl möglicher Partner soll anhand einiger allgemeiner Unternehmensmerkmale für den weiteren Evaluationsprozess priorisiert werden. Für diese Aufgabe steht eine Auswahl an möglichen Kriterien zur Verfügung.

**Ihre Aufgabe**

Auf den folgenden Seiten werden Ihnen **Paare von fiktiven Zulieferer-Kurzprofilen** vorgestellt. Ihre Aufgabe besteht darin, die Angaben zu vergleichen und je Vergleichspaar dasjenige Profil auszuwählen, das Ihnen insgesamt attraktiver erscheint.

Klicken Sie nun bitte auf "Weiter", um mit den Paarvergleichen zu beginnen.

Weiter

0%  100%

## Information Version "Energieversorger"

### 2. Bewertung von fiktiven Energieversorger-Kurzprofilen

Um feststellen zu können, welche Rolle einzelne Informationen bei einer ersten Evaluation eines möglichen Energieversorgers spielen, möchten wir Sie nun um die Bewertung einer Reihe von fiktiven Energieversorger-Kurzprofilen bitten.

Bitten versetzen Sie sich in folgendes Beispiel-Szenario:

Ein Unternehmen sucht einen neuen Energieversorger. Eine größere Anzahl möglicher Partner soll anhand einiger allgemeiner Unternehmensmerkmale für den weiteren Evaluationsprozess priorisiert werden. Für diese Aufgabe steht eine Auswahl an möglichen Kriterien zur Verfügung.

#### Ihre Aufgabe

Auf den folgenden Seiten werden Ihnen **Paare von fiktiven Energieversorger-Kurzprofilen** vorgestellt. Ihre Aufgabe besteht darin, die Angaben zu vergleichen und je Vergleichspaar dasjenige Profil auszuwählen, das Ihnen insgesamt attraktiver erscheint.

Klicken Sie nun bitte auf "Weiter", um mit den Paarvergleichen zu beginnen.

Weiter

0% 100%

## Beispiel für Wahlaufgabe Version "Produktionsunternehmen"

Vergleichspaar 1 von 12:

Welches der beiden Kurzprofile eines ansonsten nicht näher bekannten Zulieferers von technischen Bauteilen und Komponenten erscheint Ihnen grundsätzlich attraktiver?

#### Angaben zu Standards der Unternehmensführung

Zertifizierung TÜV Rheinland "Nachhaltige Unternehmensführung" (mit Kriterien wie Qualität, Umwelt/Energie, Informationssicherheit, Arbeits-/Gesundheitsschutz, soziale Verantwortung, Compliance)

Mitglied UN Global Compact

#### Spezifische Zertifizierungen

ISO 27001 (Informationssicherheit)

SA 8000 (Arbeitsbedingungen)

#### F&E-Kooperationen

Keine (ausschließlich interne F&E)

F&E-Netzwerk mit Technologiepartnern

#### Auszeichnungen

Von Branchen-Fachzeitschrift als "Best Professional Supplier" ausgezeichnet

Von Industriekunden als "Top Supplier" ausgezeichnet

#### Unternehmenssitz

Asien

EU-Ausland

Weiter

0% 100%

## Beispiel für Wahlaufgabe Version "Energieversorger"

Vergleichspaar 3 von 12:

Weiches der beiden Kurzprofile eines nicht näher bekannten Energieversorgers erscheint Ihnen grundsätzlich attraktiver?

<b>Angaben zu Standards der Unternehmensführung</b>	Statement Unternehmensleitlinien: "Wir beachten die Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung"	Zertifizierung TÜV Rheinland "Nachhaltige Unternehmensführung" (mit Kriterien zu Qualität, Umwelt/Energie, Informationssicherheit, Arbeits-/Gesundheitsschutz, soziale Verantwortung, Compliance)
<b>Kontaktmöglichkeiten</b>	Telefon und Email + persönlich in lokalem Kundenzentrum	Telefon und Email
<b>Referenz zur Prozessqualität</b> (Lieferung, Rechnungsstellung etc.)	Von zufriedenen Industriekunden ausgestellt	/
<b>Gesellschaftliches Engagement</b> (Umwelt, Kultur, Soziales, Sport)	Hoher Umfang an Aktivitäten, kein regionaler Schwerpunkt	Hoher Umfang an Aktivitäten, kein regionaler Schwerpunkt
<b>Spezifische Zertifizierungen</b>	ISO 50001 (Energiemanagement)	ISO 14001 (Umweltmanagement)

Weiter

0%  100%

## Fragen "Nachhaltige Unternehmensführung", beide Versionen

3. Vielen Dank für das Bearbeiten der Profilvergleiche! Nun möchten wir Ihnen gerne einige Fragen zum Thema "Nachhaltige Unternehmensführung" stellen.

3.1 Was verstehen Sie persönlich unter nachhaltiger Unternehmensführung?  
Bitte markieren Sie alle zutreffenden Antworten.

- Faires Geschäftsgebahren
- Verfolgen zukunftsorientierter Strategien
- Umwelt- und ressourcenschonendes Handeln
- Soziale Verantwortung über das Unternehmen hinaus übernehmen
- Sicherung des ökonomischen Erfolgs
- Langfristige Planungen
- Förderung / Entwicklung der Mitarbeiter
- Anderes:

3.2 Welche Bedeutung hat nachhaltige Unternehmensführung aus Ihrer Sicht in der Strategie Ihres Unternehmens?  
Bitte markieren Sie die passendste Antwort.

- Spielt keine wesentliche Rolle
- Es gibt Ansätze und Aktivitäten, allerdings in untergeordnetem Ausmaß
- Ist ein wesentlicher Teil der Unternehmensstrategie, es werden systematisch vielfältige Maßnahmen durchgeführt
- Andere Beurteilung:

- Kann ich nicht beurteilen

3.3 Wie würden Sie die Rolle nachhaltiger Unternehmensführung in Ihrem Unternehmen umschreiben?

Weiter

0%  100%

Fragen "Nachhaltige Unternehmensführung", beide Versionen

3.4 Wie geeignet sind folgende Maßnahmen aus Ihrer Sicht zur Implementierung einer nachhaltigen Unternehmensführung?

	Nicht geeignet	Geeignet	Sehr geeignet	Weiß nicht
Definition von messbaren Kriterien und kontinuierliches Monitoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etablierung eines Verhaltenskodex (Code of Conduct)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Definition von Unternehmenswerten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zertifizierungen von unabhängigen Prüfinstitutionen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulierung eines Unternehmensleitbilds	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einsatz von nachhaltigkeitsorientierten Managementsystemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalentwicklungskonzepte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formulierung einer Nachhaltigkeitsstrategie mit klaren Zielen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schaffung von verantwortlichen Stellen / Personen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optional: andere Maßnahme (bitte eintragen): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optional: andere Maßnahme (bitte eintragen): <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.5 Die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensführung mit den unterschiedlichen Aktivitätsfeldern erfordert in der Regel einen Ressourceneinsatz des Unternehmens. Existieren in Ihrem Unternehmen Budgets für konkrete Aktivitäten zur Verwirklichung einer nachhaltigen Unternehmensführung?

Ja, es existieren Budgets in ausreichendem Maß  
 Ja, es existieren Budgets, allerdings nicht in ausreichendem Maß  
 Nein, es existieren keine Budgets, es bestehen jedoch konkrete Planungen  
 Nein, es existieren keine Budgets und es sind auch keine geplant  
 Anderer Fall:  
  
 Weiß nicht

0%  100%

## Fragen zu Unternehmen und Teilnehmer, beide Versionen

4. Zum Abschluss bitten wir Sie noch um wenige Angaben zu statistischen Zwecken.

4.1 Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen derzeit?

- unter 50
- 50 bis unter 250
- 250 bis unter 500
- 500 bis unter 1.000
- 1.000 bis unter 10.000
- 10.000 und mehr

4.2 Wo befindet sich der Hauptsitz Ihres Unternehmens?

- Deutschland
- EU (nicht D)
- Nicht-EU Europa
- Ausserhalb Europas:

4.3 In welchem der folgenden Unternehmensbereiche sind Sie derzeit tätig?

- Einkauf / Beschaffung
- Fertigung / Produktion
- Geschäftsleitung
- Anderer Unternehmensbereich:

4.4 Ihre Position / ihr Verantwortungsbereich:

- Geschäftsführung / Vorstand, Verantwortungsbereich:
- Senior-Management, Verantwortungsbereich:
- Mittleres Management, Verantwortungsbereich:
- Projektmanagement, Verantwortungsbereich:
- Andere Position:
- Keine Angabe

4.5 Ihr Geschlecht:

- Weiblich
- Männlich

4.6 Ihre Altersgruppe:

- jünger als 30 Jahre
- 30 bis 39 Jahre
- 40 bis 49 Jahre
- 50 bis 59 Jahre
- 60 Jahre und älter

Hinweis: Diese Angaben dienen dazu, die Zusammensetzung der Stichprobe nachvollziehen zu können.  
Die Angaben werden stets nur in aggregierter Form analysiert und dargestellt. Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmer sind nicht möglich.

Weiter

0%  100%