Therese Kirsch (Autor)

Entwicklung eines Modells zur Umsetzung einer ökologisch orientierten Beschaffung in der Ernährungswirtschaft

Schriften zum Supply Chain Management

Band 10

Herausgeber:
Thorsten Claus/ Wolfgang Buchholz/ Petra Teitscheid/ Martin Müller

Therese Kirsch

Entwicklung eines Modells zur Umsetzung einer ökologisch orientierten Beschaffung in der Ernährungswirtschaft

Cuvillier Verlag Göttingen
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

https://cuvillier.de/de/shop/publications/6301

Copyright:
Cuvillier Verlag, Inhaberin Annette Jentzsch-Cuvillier, Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen, Germany
Telefon: +49 (0)551 54724-0, E-Mail: info@cuvillier.de, Website: https://cuvillier.de

Kapitel 1

Einleitung

„Sei du selbst die Veränderung, die du dir wünschst für diese Welt.“
Mahatma Gandhi (indischer Freiheitskämpfer)

1.1 Einführung und Problemstellung

Im Juni 2012 jährte sich die UNO-Konferenz über Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro zum 20. Mal. 1992 einigten sich 178 Staaten auf ein neues „nachhaltiges“ Entwicklungsziel und verabschiedeten die Agenda 21 als globale Nachhaltigkeitsstrategie.[1] Diese nimmt sich drängender umweltpolitischer und Entwicklungsprobleme an, wie z. B. der Zerstörung der Ökosysteme und der Armut. Für die erfolgreiche Umsetzung wird von den nationalen Regierungen die Schaffung der Voraussetzungen im eigenen Land und die internationale Zusammenarbeit gefordert. Doch auch andere Institutionen, die Öffentlichkeit und nichtstaatliche Organisationen sollen eingebunden werden und sich selbst beteiligen.[2]

Damit wird auch Unternehmen mehr Verantwortung für die Umwelt zugesprochen.[3] Diese Verantwortung bezieht sich nicht nur auf den Herstellungsprozess von Endprodukten am Standort eines Unternehmens, sondern auch auf die ökologischen Auswirkungen über den gesamten Lebenszyklus ihrer Produkte von der Rohstoffgewinnung über die Nutzung bis zur Entsorgung. Die Verknüpfung von unternehmerischen Beschaffungsprozessen und ökologischen Aspekten gewinnt in diesem Kontext an Bedeutung.[4] Hier hat das Unternehmen die Möglichkeit seine Bemühungen bezüglich der eigenen Verantwortung gegenüber der

[1] Vgl. Rogall 2011, S. 143ff.
[2] Vgl. Vereinte Nationen 1992, S. 1.
[3] Vgl. Vereinte Nationen 1992, S. 296ff.
[4] Vgl. Seuring/Müller 2004, S. 119.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Umwelt auf die vorgelagerte Wertschöpfungskette auszuweiten, verschiedene Anspruchsgruppen einzubeziehen und einen integrierten, sogenannten „Begin-of-the-pipe“-Ansatz zu verfolgen. Auf diese Weise können negative Umweltauswirkungen von vornherein vermieden werden.[5] Doch es geht nicht ausschließlich um die Übernahme von Verantwortung der Unternehmen. Die globalen ökologischen Probleme nehmen auch Einfluss auf die Geschäftstätigkeit, da Verfügbarkeit von Ressourcen für die Produktion von Gütern gefährdet ist.[6]

Die Ernährungsbranche ist bei dieser Thematik ein sehr wichtiger Wirtschaftszweig aufgrund ihrer Funktion lebensnotwendige, sichere Nahrung für die Bevölkerung zu produzieren und aufgrund der Rohstoffe, die dort verarbeitet werden. Lebensmittel sind Produkte, deren Erzeugung und Konsum in hohem Maße mit den globalen ökologischen Problemen verknüpft sind. Auf politischer Ebene wird vor allem die Herausforderung der Ernährung der steigenden Weltbevölkerung diskutiert.[7] Die Verbraucher hinterfragen immer häufiger die Umweltwirkungen von Produkten und der Unternehmen, die die Produkte herstellen. Die Bundesvereinigung Ernährungswirtschaft weist aber auch daraufhin, dass das Thema Nachhaltigkeit und damit auch der Aspekt Ökologie ein erhebliches Marktpotenzial beinhaltet, welches „neue Wachstumschancen bietet und eine höhere Wertschöpfung ermöglicht“.[8]

Für Unternehmen der Ernährungswirtschaft, die in dieser Arbeit untersucht werden, bedeutet das konkret die Berücksichtigung der Verbraucheranforderungen und die Sicherstellung der Versorgung mit natürlichen Rohstoffen zur Herstellung von Nahrungsmitteln und Getränken. Beim Einkauf dieser Rohstoffe ist eine hohe Komplexität in Bezug auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit zu erkennen. Gleichzeitig ist die Rohstoffbeschaffung in diesem Bereich auch durch Beschaffungsrisiken gekennzeichnet, die durch die globalen ökologischen Probleme hervorgerufen bzw. verstärkt werden. Bereits heute zeigen sich diese Risiken durch steigende bzw. sehr hohe Rohstoffpreise.[9]

In dieser Arbeit wird untersucht, welche ökologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen die Branche konkret betreffen und wie Unternehmen eine ökologisch orientierte Beschaffung umsetzen können, um auf diese Entwicklungen zu reagieren.

---

5 Vgl. Meuser 1995, S. 49f.
6 Vgl. Müller-Christ 2001a, S. 160.
7 Vgl. Government Office for Science 2011.
8 BVE 2011, S. 4.
9 Vgl. Heiser 20.11.2011; BVE 2011, S. 10f.; Bastian/Reger/Rumpff 2010, S. 10.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

1.2 Forschungsbedarf

Um einen umfassenden Überblick über den **aktuellen Stand der Forschung** zum Thema ökologisch orientierte Beschaffung in der betrachteten Branche zu erhalten, werden Publikationen herangezogen, die sich mit dem gesamten Thema oder relevanten Teilbereichen auseinandersetzen. Dabei wird der Bereich der ökologischen Orientierung auf den Begriff Nachhaltigkeit erweitert, da in schriftlichen Publikationen häufig neben der ökologischen auch andere Dimensionen der Nachhaltigkeit betrachtet werden oder die Fokussierung auf den Umweltaspekt sich nicht in der Begrifflichkeit niederschlägt. Des Weiteren wird der Beschaffungsprozess auf den Begriff Supply Chain Management, also das Management der gesamten Lieferkette ausgedehnt, da die Beschaffung mit angrenzenden Bereichen gemeinsam betrachtet wird oder die Begrifflichkeit teilweise irreführend verwendet wird.

Tabelle 1.1 dient als Übersicht der existierenden Literatur im Bereich der „ökologisch orientierten Beschaffung in der Ernährungswirtschaft“. Da dieses Themenfeld derzeit immer mehr Beachtung findet und sich in den letzten 10 Jahren stark weiterentwickelt hat, wurde vorrangig Literatur aus der Zeit nach dem Jahr 2000 berücksichtigt. Die Gefahr, dass einzelne evtl. relevante Quellen vor dieser Zeit keine Berücksichtigung finden, wird aus Gründen der Forschungseffizienz bewusst in Kauf genommen.

Die dargestellte Literatur wurde anhand folgender Gesichtspunkte ausgewertet

- Relevanz des Themas
- Branchenbezug
- Motivation von Unternehmen
- Offener Forschungsbedarf

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Tabelle 1.1: Literaturübersicht

Literatur zur nachhaltigen / ökologisch orientierten Beschaffung bzw. Supply Chain Management (z. T. mit Fokus auf die Ernährungsbranche)			
Autor, Herausgeber oder Institution	Titel	Jahr	Inhalt / Kernaussagen
Lamming, Richard C.; Cousins, Paul D.; Bowen, Frances E.; Faruk, Adam C.	A comprehensive conceptual model for managing environmental impacts, costs and risks in supply chains	2001	Die Autoren haben herausgefunden, dass erkennbaren Aktivitäten zur Verbesserung der Umweltbilanz beschaffter Produkte in der Praxis ein zusammenhängender Rahmen fehlt. Daher haben sie Umweltrisiken in der Beschaffung in ein ökonomisches und ein biophysikalisches Risiko geteilt und den Begriff "environmental soundness" geschaffen. Dieser Ausdruck beschreibt was Anspruchsgruppen von Unternehmen erwarten können. Auf Basis dieser Grundlagen wurden ein branchenunabhängiger Entscheidungsprozess und dazu passende, umweltbezogene Lieferantenmaßnahmen zur Gestaltung und Steuerung von Supply Chains entwickelt. Dies soll als Ausgangspunkt für die Entwicklung von Instrumenten dienen, die es Führungskräften ermöglichen, ein umweltverträgliches Supply Chain Management zu betreiben. Der Entscheidungsprozess besteht aus sechs Schritten. Nach der Analyse der Ist-Situation werden zunächst die Ziele festgelegt und dann die zu betrachtenden Lieferketten priorisiert. Schritt vier beinhaltet die Maßnahmenauswahl. Anschließend erfolgt die Implementierung und eine Nachbetrachtung.
Bowen, Frances E.; Cousins, Paul D.; Lamming, Richard C.; Faruk, Adam	The Role of Supply Management Capabilities in Green Supply	2001	Die Autoren untersuchen, welche Bedeutung Supply Management Fähigkeiten (Kompetenzen oder Ressourcen) im Rahmen einer umweltverträglichen Beschaffung haben und wie diese Fähigkeiten entwickelt werden können. Die betrachteten Fähigkeiten sind der Kontakt der Beschaffung zu anderen, internen Funktionsbereichen, ein kollaborativer Ansatz in der Zusammenarbeit mit Lieferanten, das Verstehen von Umweltthemen und wie sie die Beschaffung beeinflussen, technische Fähigkeiten der Einkäufer, detaillierte Einkaufsrichtlinien und Arbeitsanweisungen. Durch eine empirische Untersuchung konnten die Autoren nachweisen, dass diese Fähigkeiten die Einführung einer produktbezogenen, umweltverträglichen Beschaffung begünstigen. Widerlegt haben sie allerdings ihre Vermutung, dass diese Fähigkeiten auch bei der ökologischen Verbesserung des Beschaffungsprozesses unterstützen. Bestätigen konnten sie die Annahme, dass ein proaktiver ökologischer Ansatz auf Unternehmensebene und eine starke strategische Ausrichtung in der Beschaffung dazu beitragen, die genannten Fähigkeiten zu entwickeln. Der proaktive ökologische Ansatz auf Unternehmensebene (Unterstützung des ökologischen Ansatzes durch das Management) erhöht zudem die Wahrscheinlichkeit, dass eine umweltverträgliche Beschaffung implementiert wird. Allerdings konnte kein Zusammenhang mit einer starken strategischen Ausrichtung in der Beschaffung nachgewiesen werden.
Zsidisin, George A.; Siferd, Sue P.	Environmental purchasing: a framework for theory development	2001	In diesem Beitrag erfolgt ein umfangreiches Literaturreview von Beiträgen aus den 90er Jahren, die sich mit umweltgerechter Beschaffung, Produktion und Supply Chain Management beschäftigen. Das Review dient als Basis für die Theorieentwicklung und die Empfehlung für zukünftige Forschung. Für die Theorieentwicklung wird die Transaktionskostentheorie herangezogen. Zentrale Themen für zukünftige Forschungsaktivitäten sind die Betrachtung der gesamten Supply Chain anstatt der unternehmensinternen Funktion Beschaffung und die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Beschaffungsentscheidungen und deren Einfluss auf Transport, Verpackung, Recycling und Wiederverwertung. Weiter wird die Untersuchung, inwieweit ein proaktives Umweltmanagement das Risiko von umweltschädigenden Ereignissen reduzieren kann, empfohlen. Innerhalb des Beitrags werden Definitionen für umweltverträgliches Supply Chain Management und umweltgerechte Beschaffung vorgestellt, die die bisherigen Definitionen ausweiten.
Bakker, Frank de; Nijhof, André	Responsible Chain Management: A Capability Assessment Framework	2002	Die Autoren konzipieren ein Modell, um Unternehmen bei der Entwicklung und Anwendung betrieblicher Fähigkeiten zu unterstützen, die notwendig sind, um Stakeholderansprüche bezüglich verantwortungsbewusstem Wertschöpfungsmanagement zu identifizieren und diesen gerecht zu werden. Basis für das Modell bildet die verfügbare Literatur zu Stakeholder und Kernkompetenzen, mit Blick auf das Konzept der Verantwortung. Wie ein Unternehmen Verantwortung definiert, hat einen großen Einfluss auf den Umgang mit Stakeholderansprüchen. Das Modell sieht die Bildung und Pflege der Kernkompetenzen für ein verantwortungsbewusstes Management der Wertschöpfungskette als einen kontinuierlichen Prozess, vergleichbar mit dem PDCA-Zyklus von Delling.
Cousins, Paul D.; Lamming, Richard C.; Bowen, Frances E.	The role of risk in environmental-related supplier initiatives	2004	Die Autoren erläutern die Bedeutung von Risiko als Motivation zur Durchführung von umweltbezogenen Lieferantenmaßnahmen. Dabei wird der Risikobegriff über die Betrachtung rechtlicher Risiken auf das Imagerisiko aufgrund erzeugter Umweltauswirkungen des Unternehmens erweitert. In einem Modell werden die Zusammenhänge zwischen der Motivation der Unternehmen zu handeln und den tatsächlichen Aktivitäten erläutert. Neben der objektiven Betrachtung von Risiken wird dabei die Wahrnehmung von möglichen Folgen durch die Führungskräfte berücksichtigt. Zusätzlich begünstigt ein hoher Reifegrad der strategischen Beschaffung (Stellung, Wissen, Fähigkeiten, Risikobereitschaft und Kapazitäten) umweltbezogene Lieferantenmaßnahmen. Aus diesen Erkenntnissen werden Unternehmen abschließend in vier Kategorien klassifiziert, abhängig von der Risikowahrnehmung und dem Reifegrad der strategischen Beschaffung. Den Kategorien werden zusätzlich mögliche umweltbezogene Lieferantenmaßnahmen zugeordnet. Deren möglicher Effekt auf die Risiken, deren Folgen und der Reifegrad der strategischen Beschaffung werden zudem erläutert.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Literatur zur nachhaltigen / ökologisch orientierten Beschaffung bzw. Supply Chain Management (z. T. mit Fokus auf die Ernährungsbranche)			
Autor, Herausgeber oder Institution	Titel	Jahr	Inhalt / Kernaussagen
Goldbach, Maria; Seuring, Stefan; Back, Simone	Co-ordinating Sustainable Cotton Chains for the Mass Market	2003	Im Rahmen dieses Artikels wird untersucht, wie das Unternehmen OTTO eine konventionelle Wertschöpfungskette von Baumwolltextilien nachhaltig umgestaltet. Zunächst werden die ökologischen und sozialen Probleme innerhalb der konventionellen Kette sowie mögliche Verbesserungen und ökonomische Probleme in der nachhaltigen Kette aufgezeigt. Die Supply Chain wird hier als ein Netzwerk verschiedener Akteure verstanden, deren Beziehungen zueinander auf Basis der Transaktionskostentheorie durch Preis, Anweisungen und Kontrolle oder Verhandlungen koordiniert werden können. Die Schwierigkeit bei der Umgestaltung zur nachhaltigen Supply Chain liegt vor allem in dieser Koordination. Während OTTO in der konventionellen Variante ausschließlich mit dem letzten Kettenglied zusammen gearbeitet hat und der Preis der vorherrschende Koordinationsmechanismus war, erstreckt sich die Koordinationstätigkeit von OTTO in der nachhaltigen Kette bis zum Erzeuger. Die Koordination hat sich verändert. Zunächst hat OTTO zunehmend Anweisung und Kontrolle als Mechanismus genutzt. So wurde den Zwischenstufen vorgeschrieben, woher sie die ökologische Baumwolle beziehen müssen. Nach der Etablierung der nachhaltigen Kette ist heute ein Mix aus Preis und Verhandlung der Koordinationsmechanismus.
Bogaschewsky, Ronald	Beschaffung und Nachhaltigkeit	2004	Ronald Bogaschewsky untersucht, welchen Bezug zur Nachhaltigkeit Einkaufs-, Zuliefer- und Lagerhaltungsstrategien haben und entdeckt dabei neue Aufgaben im Lieferantenentwicklungs- und Beziehungsmanagement. Einkäufer müssen an erweiterten, strategischen Aufgaben mitwirken und eine unternehmensinterne sowie -übergreifende Prozessoptimierung sind notwendig. Durch ein konsequentes Kostenmanagement sind höhere Preise für ökologische Produkte zu vermeiden.
Handfield, Robert B.; Sroufe, Robert; Walton, Steven	Integrating Environmental Management and Supply Chain Strategies	2005	Im Zuge der Zunahme von Umweltmaßnahmen in Unternehmen gewinnen Supply Chain Strategien weiter an Bedeutung. Daher untersuchen die Autoren, wie Unternehmen umweltfreundliche Supply Chain Strategien entwickeln. Mit Hilfe von Fallstudien und Erfahrungen aus vorherigen Forschungsaktivitäten wird ein Vorgehensmodell zur Bildung von umweltfreundlichen Supply Chain Strategien entwickelt und zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für Unternehmen genutzt. Der erste Schritt im Modell ist die Priorisierung der Materialgruppen. Hierfür werden die Materialien nach ihrer Bedeutung, dem Beschaffungsrisiko und dem Umweltrisiko unterteilt. Von dieser Klassifizierung hängt die Intensität und Reihenfolge der Bearbeitung ab. Schritt zwei umfasst die Informationsrecherche und die Erstellung eines materialgruppenspezifischen Statusreports. Ziel des dritten Schrittes ist eine nachhaltige warengruppenspezifische Beschaffungsstrategie zu definieren. Diese sollte sowohl die Lieferantenanzahl als auch die Art der Beziehung festlegen. Zur Umsetzung wird durch das Materialgruppenteam eine Aktionsliste mit Zeitplan erstellt und die notwendigen Ressourcen zur Umsetzung müssen zur Verfügung gestellt werden. Letzter Schritt ist die Überwachung, z. B. in Form von jährlichen Überprüfungen. An dieser Stelle empfehlen die Autoren die Nutzung der ISO 14001, um Umweltaspekte besser messen, überwachen und steuern zu können.
Bowen, Frances E.; Cousins, Paul D.; Lamming, Richard C.; Faruk, Adam C.	Horses for Courses: Explaining the Gap between the Theory and Practice of Green Supply	2006	In diesem Beitrag wird die Diskrepanz zwischen der hohen Erwünschtheit von "green supply" in der Theorie und der nur langsam fortschreitenden Umsetzung in der Praxis untersucht. Dazu werden über Interviews und schriftliche Befragungen Daten von großen Unternehmen in United Kingdom gesammelt. Frances E. Bowen et al. teilen die Unternehmen in vier Gruppen ein. Während Gruppe 1 nur wenige Maßnahmen zur umweltgerechten Beschaffung umsetzen, kaum strategisch und proaktiv agieren und die niedrigste Beschaffungskompetenz aufweisen, zeigt Gruppe 4, die die größeren Unternehmen beinhaltet, hoch entwickelte "green supply" Initiativen, proaktive Umweltmanagementansätze und ein hohes Engagement der Leitungsebene (advanced green supply). Gruppe 2 zeichnet sich durch ein hohes Maß an strategischem Verhalten in der Beschaffung und eine hohe Beschaffungskompetenz aus. Es fehlt aber die Unterstützung der Leitungsebene bei Umweltthemen. Hier werden vorrangig produktbezogene Maßnahmen einer umweltgerechten Beschaffung durchgeführt, die Effizienz und Kostenreduktion ermöglichen (procuct-based green supply). Gruppe 3 verfügt zwar über die Managementunterstützung bei Umweltthemen, ist aber in der Beschaffung noch nicht strategisch aufgestellt. Das Management fördert hier die umweltgerechte Gestaltung der Beschaffungsprozesse, um langfristig Wettbewerbsvorteile zu erzielen sowie vor dem Hintergrund des Risikomanagements im Unternehmen (greening the supply process). Bei der Erfolgsbetrachtung zeigt sich, dass die Umweltmaßnahmen sich kurzfristig nicht rentieren, aber langfristig den Unternehmen ermöglichen, mit Umweltrisiken umzugehen und Fähigkeiten zu entwickeln, die für eine kontinuierliche Verbesserung der Umweltperformance führen können.
Hamner, Burton	Effects of Green Purchasing Strategies on Supplier Behaviour	2006	Burton Hamner untersucht, inwieweit nachhaltige Einkaufsstrategien das Verhalten der Lieferanten beeinflussen. Dazu stellt er verschiedene Strategien zur ökologischen Beschaffung, deren Aufwand für den Einkäufer und den Effekt auf das Lieferantenverhalten vor. Eine Erkenntnis seiner Untersuchungen ist, dass die Art der Motivation des einkaufenden Unternehmens bestimmt, wie wichtig es für das Unternehmen ist, beim Lieferanten eine wirkliche Verhaltensänderung in Richtung nachhaltiges Wirtschaften zu erreichen. Lieferanten können Nachhaltigkeitskriterien ihrer Kunden in der Produktion, z. B. durch einzelne technische Änderungen, erfüllen, ohne eine Änderung im Management vorzunehmen. Verfolgt das Unternehmen eine nachhaltige Einkaufsstrategie ausschließlich um Wettbewerbsvorteile zu erzielen, ist eine Verhaltensänderung beim Lieferanten nicht so wichtig, als wenn das Unternehmen intrinsisch motiviert ist und die Geschäftsführung generell eine nachhaltige Entwicklung fördern möchte. Um dieses Ziel zu erreichen, muss die Einkaufsabteilung über notwendige Ressourcen und Fähigkeiten verfügen, um seine Lieferanten im Bereich Umweltmanagement zu schulen und in einen engen Dialog mit ihnen zu treten.

Fortsetzung Literaturübersicht

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Fortsetzung Literaturübersicht

Literatur zur nachhaltigen / ökologisch orientierten Beschaffung bzw. Supply Chain Management (z. T. mit Fokus auf die Ernährungsbranche)			
Autor, Herausgeber oder Institution	Titel	Jahr	Inhalt / Kernaussagen
Koplin, Julia	Nachhaltigkeit im Beschaffungsmanagement	2006	Julia Koplin entwickelt ein Nachhaltigkeitskonzept für VW durch die Untersuchung umweltbezogener und sozialer Standardsysteme sowie deren Integrationsmöglichkeiten in das Beschaffungsmanagement. Durch das Konzept soll VW in die Lage versetzt werden, seine unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen und seine Bemühungen für eine nachhaltige Entwicklung auszubauen. Im ersten Schritt bestimmt die Autorin die normativen Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung an das Beschaffungsmanagement. Anschließend werden Früherkennungs-, Informations- und Kommunikationssysteme entwickelt, die dann auf die vorhandene Beschaffungsstruktur angepasst werden. Als letzter Schritt werden adäquate, unabhängige Mess-, Bewertungs-, Kontroll-, Anreiz- und Qualifikationssysteme entwickelt.
Maloni, Michael J.; Brown, Michael E.	Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry	2006	Die Autoren entwickeln einen Rahmen für Corporate Social Responsibility (CSR) in der Wertschöpfungskette von Lebensmitteln. Neben spezifischen CSR-Themen der Lebensmittelbranche (Tierwohl, Biotechnologie, Umwelt, fairer Handel, Gesundheit, Sicherheit, Arbeitsrecht, Menschenrechte) werden auch die allgemeinen Themen Gesellschaft und Beschaffung berücksichtigt. Das Konzept soll sowohl Praktiker als auch Wissenschaftler bei der Bewertung von strategischen und operativen CSR-Maßnahmen in der Supply Chain unterstützen. Dazu werden die einzelnen Themen ausführlich erläutert.
Hamprecht, Jens	Sustainable Purchasing Strategy in the Food Industry	2006	Jens Hamprecht untersucht die Anpassung, die Einführung und die Auswirkung von nachhaltigen Einkaufsstrategien auf die Wettbewerbsfähigkeit. Im ersten Schritt untersucht er, welchen Einfluss das externe Umfeld des Unternehmens auf die Einführung und den Erfolg einer nachhaltigen Einkaufsstrategie hat. Dabei unterscheidet er zwischen "regulatory demands", "normative demands" und "cognitive demands". Er prüft hierbei, wie das Unternehmen selbst diese Einflüsse lenkt. Im zweiten Schritt wird die unternehmensinterne Perspektive betrachtet. Hierbei wird untersucht, wie komplementäre Strategien die Einführung und den Erfolg einer nachhaltigen Einkaufsstrategie beeinflussen. Komplementäre Strategien sind hierbei Aktivitäten innerhalb des Unternehmens, die ähnliche Ressourcen und Kompetenzen benötigen. Die Erkenntnisse werden in vier Fallstudien überprüft. Die Untersuchung zeigt, dass Unternehmen ihre Überlebensfähigkeit erhöhen, wenn sie die Anforderungen der Stakeholder (insb. normative Anforderungen) berücksichtigen. Bei der Umsetzung wird zwischen den "early" und "later adopters" unterschieden. Während die early adopters mit externen Organisationen, die Experten in der Bewertung von produktbezogenen Nachhaltigkeitsaspekten sind, in der Erstellung von nachhaltigen Einkaufsstrategien kooperieren sollten, können late adopters auf existierende Lösungen zurückgreifen.
Sommer, Peggy	Umweltfokussiertes Supply Chain Management	2007	Das Supply Chain Management gewinnt in Unternehmen aller Branchen zunehmend an Bedeutung. Verschiedene Anreize und Anforderungen können die Berücksichtigung freiwilliger Umweltzielsetzungen und die entsprechende Erweiterung des klassischen Supply Chain Managements erforderlich machen. Am Beispiel des Lebensmittelsektors untersucht Peggy Sommer, ob und wie sich Umweltschutz und Supply Chain Management verknüpfen lassen und inwieweit die Integration beider Bereiche bereits praktisch relevant ist. Es zeigt sich, dass die Unternehmen der deutschen Ernährungsindustrie dem umweltfokussierten Supply Chain Management zwar überwiegend positiv gegenüberstehen, es aber noch selten einsetzen. Die Integration des Umweltschutzes wird als Chance gesehen, eine bessere Akzeptanz ökologischer Aspekte in Supply Chains für Lebensmittel zu erzielen. Abschließend präsentiert die Autorin Handlungsempfehlungen zur Verbreitung des umweltfokussierten Supply Chain Managements im Lebensmittelsektor.
Smith, B. Gail	Developing sustainable food supply chains	2008	Der Artikel beschreibt die Möglichkeiten der Ernährungswirtschaft Beschaffungssysteme zu entwickeln, die auf nachhaltigeren Landbewirtschaftungsformen basieren. Die Art der jeweiligen Lieferkette und die individuelle Einstellung des Unternehmens zur nachhaltigen Gestaltung der Supply Chain sind wichtige Faktoren für die Entwicklung einer nachhaltigen Supply Chain. Während Vertrauen und Standards bei lokalen Ketten und der Supply Chain von verarbeiteten Produkten (getrocknet, gefroren, eingemacht) wichtig sind, finden diese Faktoren keine Eignung für den Markt hochverarbeiteter Produkte und Commodities. Kooperationen zwischen Herstellern, Handel, Non-Governmental Organisations, Politik und Agrar-Organisationen sind notwendig, um strengere Umwelt- und Sozialstandards in der Branche zu etablieren und Landwirte zu befähigen, nachhaltigere Landbewirtschaftungsformen anzuwenden.
Hamprecht, Jens; Corsten, Daniel	Exzellenz durch Nachhaltigkeit im Einkauf	2008	In Zukunft wird das Spannungsfeld des Einkaufs, das bislang aus den ökonomischen Kriterien Zeit, Qualität und Kosten besteht, noch komplexer, da zusätzlich ökologische und soziale Ziele Berücksichtigung erfordern. An Unternehmensbeispielen von Nike, Shell und The Body Shop wird das Risiko gezeigt, das Unternehmen eingehen, wenn sie diese Kriterien im Einkauf nicht berücksichtigen. Aus der Perspektive des Risikomanagements ist das Nachhaltigkeitsmanagement im Einkauf rentabel, wenn dadurch bedeutende Risiken in der Lieferkette ausgeschlossen werden können. Als wichtigen Ansatzpunkt identifizieren die Autoren daher die systematische Identifizierung und Minimierung von Risiken in der Lieferkette. Sofern auf bestehende, komplementäre Strategien im Einkauf (z. B. Beschaffungskooperationen, Total Cost of Ownership-Betrachtung) zurückgegriffen werden kann, profitiert das Unternehmen gemäß der Theorie der Kernkompetenzen von einem nachhaltigen Einkauf. Integrale Managementmodelle ermöglichen zudem Nachhaltigkeit in die Kontrolle und Steuerung von Lieferketten zu integrieren. Um Wettbewerbsnachteile durch ein eingeschränktes Handlungsfeld im Einkauf zu vermeiden, lohnt sich das Mitwirken bei der Einführung strengerer Branchenstandards. Es ist davon auszugehen, dass die Ansprüche an die Nachhaltigkeit des Einkaufs in Zukunft steigen. Win-win Situationen entstehen dabei, wenn bestehende Strategien als Synergie genutzt und Risiken in der Supply Chain reduziert werden können.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Fortsetzung Literaturübersicht

Literatur zur nachhaltigen / ökologisch orientierten Beschaffung bzw. Supply Chain Management (z. T. mit Fokus auf die Ernährungsbranche)			
Autor, Herausgeber oder Institution	Titel	Jahr	Inhalt / Kernaussagen
Carter, Craig R.; Rogers, Dale S.	A framework of sustainable supply chain management moving toward new theory	2008	Die Autoren bemängeln, dass bisherige Ansätze zur Einbindung von Nachhaltigkeit in Aktivitäten des Supply Chain Managements häufig nur einzelne Funktionen und Nachhaltigkeitsdimensionen betrachten. Die ökonomische Dimension wird kaum integriert. Durch die Entwicklung eines Rahmenkonzepts für Sustainable Supply Chain Management (SSCM) soll dies geändert werden. Zunächst wird ein Literaturüberblick zum Thema Nachhaltigkeit gegeben, um dann das Konzept Nachhaltigkeit mit allen drei Dimensionen (Ökonomie, Ökologie und Soziales) in die Theorie des Supply Chain Managements einzubinden. Die Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette kann Unternehmen ermöglichen, soziale und ökologische Maßnahmen zu identifizieren, die einen hohen strategischen Wert und somit einen positiven Einfluss auf die ökonomische Perspektive haben. Aus dieser konzeptionellen Theorie leiten die Autoren durch hinzuziehen von vier Theorien (Evolutionstheorie, Ressourcenabhängigkeits-Theorem, Transaktionskostentheorie, Resource-based View) fünf Hypothesen ab. (1) Unternehmen, die SSCM strategisch umsetzen, haben mehr wirtschaftlichen Erfolg, als Unternehmen, die nur einzelne Nachhaltigkeitsdimensionen berücksichtigen. (2) Unternehmen, die auf entscheidende, externe Ressourcen angewiesen sind und / oder Unsicherheit bzgl. dieser Ressourcen empfinden, können ihren wirtschaftlichen Erfolg durch vertikale Integration verbessern. (3) Lieferketten, die soziale und ökologische Ressourcen / Kenntnisse beinhalten, sind schwieriger zu imitieren und führen daher zu ökonomischer Nachhaltigkeit. (4) Die Fähigkeit opportunistisches Verhalten in der eigenen Lieferkette zu vermeiden, sollte die Kosten des Unternehmens senken. (5) Unternehmen, die sich effektiv an die Ressourcenverknappung und gesellschaftlichen Entwicklungen anpassen, sind wirtschaftlich erfolgreicher. Der theoretische Rahmen (SSCM), zusammen mit daraus abgeleiteten Empfehlungen, soll weiteren Forschungsbedarf in der Theorieentwicklung aufzeigen und bei Praktikern soll durch den dargestellten Business Case höhere Akzeptanz für die Einführung von SSCM erzielt werden.
Seuring, Stefan; Müller, Martin	From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management	2008	In diesem Literaturreview wurden 191 Beiträge von 1994 bis 2007 zum Thema SSCM identifiziert, verglichen, systematisiert und in einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Dabei wird deutlich, dass SSCM ein weites Feld an Themen berücksichtigt und dabei viele Stufen der Kette betrachten muss. Kooperationen zwischen den einzelnen Akteuren gewinnen weiter an Bedeutung. Bislang wurden kaum integrative Betrachtungen der drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie, Soziales) vorgenommen. Der Fokus liegt hauptsächlich auf der ökologischen Dimension. Identifiziert werden die Haupttreiber (Kunden-, rechtliche und Stakeholderanforderungen) und Hindernisse (Mehrkosten, Koordinationsaufwand und mangelhafte SC-Kommunikation) für ein SSCM. Weiteres Ergebnis ist ein konzeptioneller Rahmen, der die bisherigen Forschungsergebnisse systematisiert und zwei Strategien unterscheidet. (1) Supplier management for risk and performance sowie (2) supply chain management for sustainable products. Diese Strategien schließen sich allerdings nicht kategorisch gegenseitig aus, sondern können sich auch gegenseitig unterstützen.
Seuring, Stefan	Supply Chain Management for Sustainable Products	2010	Auf Basis 10jähriger Forschungserfahrungen im Bereich SSCM versucht Stefan Seuring eine Theorie für SSCM zu entwickeln. Betrachtet wird dabei die produktbezogene Strategie des SSCM, die in dem Beitrag "From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management" von 2008 dargestellt wurde. Als Bestandteile des Rahmenkonzepts identifiziert Stefan Seuring das Hauptunternehmen, seine Lieferanten und seine Anspruchsgruppen. Ausgegrenzt wird in dem theoretischen Konzept die Beschaffung untergeordneter Materialien. Die Beziehungen zwischen den Akteuren werden in Form von sechs Hypothesen abgeleitet: (1) Kriterien auf Basis von Lebenszyklusanalysen werden häufig im SSCM genutzt, um Grenzen für produkt- und prozessbezogene Umweltauswirkungen zu definieren. (2) Unternehmen, die nachhaltige Produkte anstreben, schreiben ihren Lieferanten ökologische und soziale Kriterien vor. (3) Unternehmen, die nachhaltige Produkte anstreben, müssen mit mehr Akteuren in der Kette (häufig bis zur Rohstoffgewinnung) arbeiten, als bei konventionellen Produkten. (4) Mittelsmänner, z. B. Zertifizierungsgesellschaften, erhöhen die Effiktivität und Effizienz der Koordination der Supply Chain. (5) Partnerübergreifende Kommunikation und Kooperation bezüglich Umwelt- und Sozialthemen ist bei nachhaltigen Produkten notwendig. (6) Das Hauptunternehmen muss Lieferantenentwicklung betreiben für ein erfolgreiches SSCM.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Einige Wissenschaftler, die sich mit Nachhaltigkeit und Supply Chain Management im Allgemeinen beschäftigen, haben in den letzten Jahren durch Literaturreviews gezeigt, dass „Sustainable Supply Chain Management“ kein kurzfristiger Hype ist. Das Thema hat eine hohe **Relevanz** und sowohl die Forschung als auch die Praxis müssen sich damit auseinandersetzen. Es kann die Voraussetzung für das Wirtschaften im 21. Jahrhundert sein. Wie die Übersicht zeigt, gibt es bislang vor allem englischsprachige, wissenschaftliche Artikel, die sich mit dem Thema einer ökologisch orientierten oder nachhaltigen Beschaffung auseinandersetzen. In deutscher Sprache sind Veröffentlichungen zu diesem Thema seltener zu finden, wobei die Anzahl in den letzten Jahren stetig gestiegen ist.

Sehr begrenzt ist die Literatur vor allem bezüglich der betrachteten **Branche.** Kaum Artikel haben einen Fokus auf eine bestimmte Branche, bzw. sie konzentrieren sich vorrangig auf die Möbel-, Textil- und Automobilindustrie. Wie später noch erläutert wird, sind in der Ernährungswirtschaft einige Besonderheiten aufgrund der spezifischen Rohstoffe, die beschafft werden, zu beachten. Obwohl einige Best-Practice-Ansätze in der Praxis, vor allem bei Bio-Herstellern, vorhanden sind, fehlt dennoch ein umfassendes Konzept für eine ökologisch orientierte Beschaffung. Und auch die Betrachtung kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) ist in den in Tabelle 1.1 vorgestellten Beiträgen kaum vorhanden. Insbesondere in Abhandlungen, die Fallstudien beinhalten, werden vorwiegend große Unternehmen und bekannte Konzerne betrachtet. Da die hier betrachtete Branche in Deutschland aber vorwiegend durch kleine und mittlere Unternehmen geprägt ist, ist eine genauere Betrachtung notwendig.

In den vorgestellten Arbeiten werden vorrangig rechtliche, ethische oder absatzpolitische **Motive** ermittelt, die Unternehmen dazu bringen, sich mit ökologischen Aspekten zu beschäftigen. Der Umgang mit den Folgen der globalen ökologischen Probleme, in dieser Arbeit als nachhaltigkeitsbedingtes Versorgungsrisiko bezeichnet, wird bislang kaum betrachtet. Hohe Relevanz wird diesem Thema unter anderem vor dem Hintergrund des Klimawandels beigemessen. Bislang spielt die Thematik der Anpassung an den Klimawandel eine untergeordnete Rolle in der betriebswirtschaftlichen Literatur.[10] Hier bedarf es wissenschaftlicher Unterstützung für die weitere Untersuchung der erwarteten Risiken

[10] Vgl. Stecher/Fichter 2010; Winn et al. 2011, S. 163. Nur eine geringe Anzahl von Artikeln widmet sich der Thematik, wobei der überwiegende Teil die Branchen Energie- und Versicherungswirtschaft betreffen. Da naturwissenschaftliche Erkenntnisse aber immer deutlicher zeigen, dass der Klimawandel als ein globales ökologisches Problem nicht aufzuhalten ist, dürfen Unternehmen ihren Fokus nicht nur auf Maßnahmen zum Klimaschutz legen, sondern müssen sich aktiv auf die Folgen des Klimawandels vorbereiten und Maßnahmen zur Anpassung vornehmen. Eine Ausnahme stellt der Beitrag von Paul Shrivastava aus dem Jahr 1995 dar. Er hat darauf hingewiesen, dass Unternehmen durch Ökologieorientierung die Möglichkeit haben, langfristige Risiken, die durch die globalen ökologischen Probleme hervor gerufen werden, zu minimieren (vgl. Shrivastava 1995, S. 954ff.)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

in der Rohstoffbeschaffung der Ernährungswirtschaft sowie für die Entwicklung von Anpassungsmaßnahmen.[11]

Aufgrund der Komplexität und Interdisziplinarität wird noch immer großer **Forschungsbedarf** in diesem Bereich gesehen.[12] Als Lücke wir die Entwicklung von Management- bzw. Beschaffungsinstrumenten zur konkreten Umsetzung einer ökologisch orientierten Beschaffung gesehen.[13] In den beschriebenen Veröffentlichungen wurde zwar z. T. ein konzeptioneller Ansatz verfolgt und in zwei Beiträgen wurde bereits ein Modell oder Konzept für die Beschaffung vorgestellt,[14] eine konkrete Unterstützung für Unternehmen fehlt aber. Robert Handfield et al. stellt z. B. bereits ein Instrument zur Klassifizierung von Warengruppen nach Bedeutung der Warengruppe sowie deren Beschaffungs- und Umweltrisiko vor.[15] Allerdings bleibt die Bewertung, ob eine Warengruppe ein geringes oder hohes Umweltrisiko hat, den Unternehmen überlassen. Für die Clusterung steht den Unternehmen kein Leitfaden zur Verfügung. Die Autoren weisen lediglich darauf hin, dass eine Warengruppe umweltkritisch ist, wenn das Produkt selbst umweltgefährdend ist oder im Herstellungsprozess umweltgefährdende Stoffe eingesetzt werden. Diese Beschränkung auf die Betrachtung von Gefahrstoffen wird in einem Nebensatz auf die Umweltrelevanz der Distribution, Nutzung und Entsorgung ausgeweitet.[16] Eine Beachtung und Berücksichtigung umfassender Umweltauswirkungen über Gefahrstoffe, Emissionen und Energieverbrauch hinaus, ist für die Branche der Ernährungswirtschaft allerdings unerlässlich.

1.3 Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, Unternehmen der Ernährungswirtschaft, die ökologisch orientiert beschaffen möchten, Hilfestellung zu leisten. Die zugrunde liegende Forschungsfrage lautet daher:

> „Wie sieht ein Modell aus, welches Unternehmen der Ernährungswirtschaft dabei unterstützt ökologisch orientiert zu beschaffen und wie kann die Umsetzung erfolgen?“

11 Vgl. Stecher/Fichter 2010, S. 53ff.
12 Vgl. de Brito/van der Laan 2010, S. 867f.
13 Vgl. Haasis 2008, S. 29; Appelfeller/Buchholz 2011, S. 2; de Nardo et al. 2010, S. 224; König 2005, S. 489; Handfield/Sroufe/Walton 2005, S. 18. Dies unterstreicht auch eine Umfrage des BME und Roland Berger Strategy Consultant. Instrumente zur Umsetzung eines nachhaltigen Einkaufs werden aktuell noch kaum genutzt, auch wenn Nachhaltigkeit bereits in den Unternehmens und / oder Einkaufszielen verankert ist (vgl. Schwientek 2010, S. 4).
14 Vgl. Handfield/Sroufe/Walton 2005; Lamming et al. 2001
15 Vgl. Handfield/Sroufe/Walton 2005.
16 Vgl. Handfield/Sroufe/Walton 2005, S. 10ff.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dazu ist zunächst eine detaillierte Analyse des vorliegenden Problems in der Praxis notwendig. Die theoretische Basis dazu bildet das St. Galler Management-Modell. Innerhalb des Analysemodells werden sowohl die Stakeholdertheorie als auch das nachhaltige Ressourcenmanagement von Georg Müller-Christ zur Begründung der Sinnhaftigkeit der Einführung einer ökologisch orientierten Beschaffung genutzt. Bei der anschließenden Modellentwicklung werden diese Erkenntnisse aufgegriffen und mit Methoden des Nachhaltigkeits-, Risiko- und Beschaffungsmanagements verknüpft. Die Unternehmen erhalten auf diese Weise das notwendige Know-how, um die Auswirkungen ihrer Beschaffungsentscheidungen zu verstehen, zu verändern und so ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Folgende chronologische Teilziele werden in dieser Arbeit angestrebt:

- Teilziel 1: Systematische Darstellung der externen Einflüsse und Gegenüberstellung mit der bisherigen Reaktion in der Praxis, um zu identifizieren, worin die Schwierigkeit besteht eine ökologisch orientierte Beschaffung umzusetzen.
- Teilziel 2: Entwicklung eines Gesamtmodells der ökologisch orientierten Beschaffung, um Unternehmen Hilfestellung zu leisten bei der Umsetzung einer ökologisch orientierten Beschaffung.
- Teilziel 3: Erstellung von Instrumenten durch die Kombination von Methoden der allgemeinen Managementliteratur und des Nachhaltigkeits-, Beschaffungs- und Risikomanagements. Ebenfalls, um die Unternehmen der Ernährungswirtschaft bei der Umsetzung einer ökologisch orientierten Beschaffung zu unterstützen.

Bei der Bearbeitung soll, aufgrund der hohen Relevanz des Themas für die Branche (siehe Kapitel 1.1) und in Anlehnung an den erkannten Forschungsbedarf (siehe Kapitel 1.2), ein Fokus auf die Branche der Ernährungswirtschaft und im Besonderen auf KMU gelegt werden.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

1.4 Forschungsansatz

Wie in Kapitel 1.3 beschrieben, sollen in dieser Arbeit mit Hilfe der Theorie Modelle und Instrumente entwickelt werden, um Unternehmen der Ernährungswirtschaft Hilfestellung für eine ökologisch orientierte Beschaffung zu leisten. Im Gegensatz zur empirischen Grundlagenwissenschaft sollen also keine Theorien und Gesetzmäßigkeiten entwickelt und durch Prüfhypothesen mit empirischen Methoden auf Wahrheitsgehalt überprüft werden. Es soll ein **konzeptionelles Forschungsdesign** befolgt werden, bei dem Modelle und Verfahren für das praktische Handeln entwickelt werden.

Daher ist diese Arbeit an das **Forschungsvorgehen von Hans Ulrich** angelehnt.[17] Er sieht die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft und als „Führungslehre, die sich mit den Problemen der Gestaltung und Lenkung produktiver sozialer Systeme befasst.“[18] Gekennzeichnet ist dieses Forschungsvorgehen durch die Beschäftigung mit einem realen Praxisproblem, d. h. der Forschungsbedarf wird durch ein Problem in der unternehmerischen Praxis hervorgerufen. Ziel der Forschung ist es, Gestaltungsmodelle zur Lösung von erkannten Praxisproblemen zu entwickeln und diese auf ihre praktische Anwendbarkeit zu überprüfen.[19]

Ein **Modell** ist das Abbild eines Originals, welches nur die relevanten Attribute des Originals darstellt.[20] Durch Modelle können sowohl aktuell bestehende Probleme als auch Problemlösungsversuche in Form von Worten oder Symbolen abgebildet werden. Sie werden konstruiert, wenn das betrachtete Original vergrößert oder verkleinert werden soll, das Original nicht zugänglich ist oder ein unübersichtliches Geschehen verdeutlicht, vereinfacht oder konkretisiert werden soll.[21]

Bei der **Modellbildung** kommen laut Dietrich Adam subjektive, wertende und qualitative Elemente zur Anwendung. Sowohl die Auswahl der Fragestellung für die Modellbildung als auch die Entscheidung, welche Elemente und Wechselwirkungen im Modell betrachtet werden, liegen im subjektiven Ermessen des Forschers. Daher können verschiedene Forscher auch unterschiedliche Modelle entwickeln, die jeweils eine optimale Lösung für das Ausgangsproblem liefern. Wichtig ist, dass die Entscheidungen plausibel begründet werden. Es bedarf keiner formallogischen Beweisführung.[22]

---

17 Vgl. Ulrich 2001a. Siehe zu diesen Ausführungen auch Ulrich 2001b, S. 167; Schneidewind 1998, S. 23ff.; Verkuil/Dey 2010.

18 Ulrich 2001a, S. 17.

19 Vgl. Ulrich 2001b, S. 171ff.; Ulrich 2001a, S. 23f.

20 Zur Definition und Erläuterung des Modellbegriffs siehe Stachowiak 1973, S. 128ff.; Stachowiak 1983; Adam 1992, S. 44ff.; Schwaninger 2004, S. 53ff.; Baumgartner 2010, S. 7; Gomez 1981; Rieper 1992.

21 Vgl. Stachowiak 1973, S. 139.

22 Vgl. Adam 1992, S. 51.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Es gibt verschiedene **Arten von Modellen**, die es ermöglichen Gegenstände zu überschauen, Wirkungszusammenhänge zu begreifen oder Gestaltungsoptionen entwickeln, bewerten und testen zu können.[23] Herbert Stachowiak unterteilt Modelle nach ihrem Einsatzzweck in:[24]

- Demonstrationsmodell (zur Veranschaulichung von Zusammenhängen)
- Experimentalmodell (zur Ermittlung oder Überprüfung von Hypothesen)
- Theoretische Modelle (zur Vermittlung von Erkenntnissen über Sachverhalte)
- Operative Modelle (zur Entscheidungs- und Planungsunterstützung)

Die Ausgestaltung dieser Modelle kann zusätzlich durch verschiedene Kriterien beschrieben werden:[25]

- Art der verarbeiteten Information (qualitativ / quantitativ)
- Darstellungsform (mathematisch, graphisch, physikalisch)
- Form der Zeitberücksichtigung (statische und dynamische Modelle)
- Art der Abstraktion (offen oder geschlossen)
- Modulationsumfang (Partial- und Totalmodelle von realen Systemen)
- Darstellungsumfang (Rahmenkonzepte, mentale Modelle, formale Modelle)

In der Wirtschaftswissenschaft dienen Modelle zur Beschreibung und Untersuchung von ökonomischen Strukturen und Prozessen. Dabei ist es wichtig, dass einzelne Aspekte nicht nur analysiert, sondern in ihren Zusammenhängen als Gesamtbild dargestellt werden. Ein Modell soll Hilfestellung für die Unternehmensführung bieten, indem es zur Orientierung dient und die Komplexität reduziert.[26]

Das Vorgehen der „konzeptionellen Forschung“ orientiert sich am **Modellbildungsprozess**. Die Modellbildung vollzieht sich nach Dietrich Adam in fünf Stufen:[27]

1. Reales Ausgangsproblem / Symptome
2. Formulierung des Problems
3. Analyse der relevanten Merkmale und Beziehungen

[23] Vgl. Schwaninger 2004, S. 53.
[24] Vgl. Stachowiak 1973, S. 139.
[25] Vgl. Adam 1992, S. 64f.; Schwaninger 2004, S. 54ff.
[26] Vgl. Schwaninger 2004, S. 59ff.
[27] Vgl. Adam 1992, S. 50.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

4. Abbildung in einem Modell: Ziele, Restriktionen
5. Verifikation des Modells

Zu Beginn sind nur Symptome erkennbar. Das klar strukturierte Problem muss zunächst formuliert werden, um im Anschluss die relevanten Merkmale und Beziehungen für die Fragestellung zu analysieren. Daraus wird dann ein strukturerhaltendes und effizient auswertbares Modell mit Zielen und Restriktionen entwickelt. Durch die Verifizierung des Modells können Mängel aufgedeckt werden, die durch einen iterativen Modellbildungsprozess behoben werden.[28] Hans Ulrich und Peter Gomez reduzieren diese fünf Schritte auf die drei Phasen Problemerfassung, Modellbildung und Modellprüfung, die auch mit der Methodik des Systemansatzes[29] (jeweils in Klammern) gleichgesetzt werden können:[30]

1. Erfassung des praxisrelevanten Problems und Darstellung in einem Demonstrationsmodell (Systemanalyse)
2. Ableitung von Gestaltungsregeln und -modellen aus vorhandenen, problemrelevanten Theorien und Verfahren sowie aus relevanten Anwendungszusammenhängen (Systemgestaltung)
3. Prüfung der Modelle durch Anwendung in der Praxis (Systemimplementierung)

Mögliche Ergebnisse dieses Vorgehens werden in vier Kategorien unterteilt, die in Abbildung 1.1 dargestellt sind. Die angewandte Betriebswirtschafslehre kann demnach 1. inhaltliche Lösungen oder 2. Lösungsverfahren für ein konkretes Einzelproblem der Praxis erarbeiten. Sofern es sich um ein Problem in einem komplexen System handelt, können 3. Gestaltungsmodelle für die Veränderung der sozialen Wirklichkeit entworfen oder 4. Regeln für die Entwicklung dieser Gestaltungsmodelle erarbeitet werden.[31] Das Ergebnis von 1. und 3. löst das Praxisproblem beispielhaft, während 2. und 4. nur den Lösungsweg beschreiben.

[28] Vgl. Adam 1992, S. 50f.
[29] Der Systemansatz wird ausführlich in Kapitel 2.3.2 vorgestellt.
[30] Vgl. Ulrich/Krieg 1974, S. 13; Gomez 1981, S. 78; Ulrich 2001b, S. 195.
[31] Vgl. Ulrich 2001b, S. 180; Ulrich 2001a, S. 30f.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

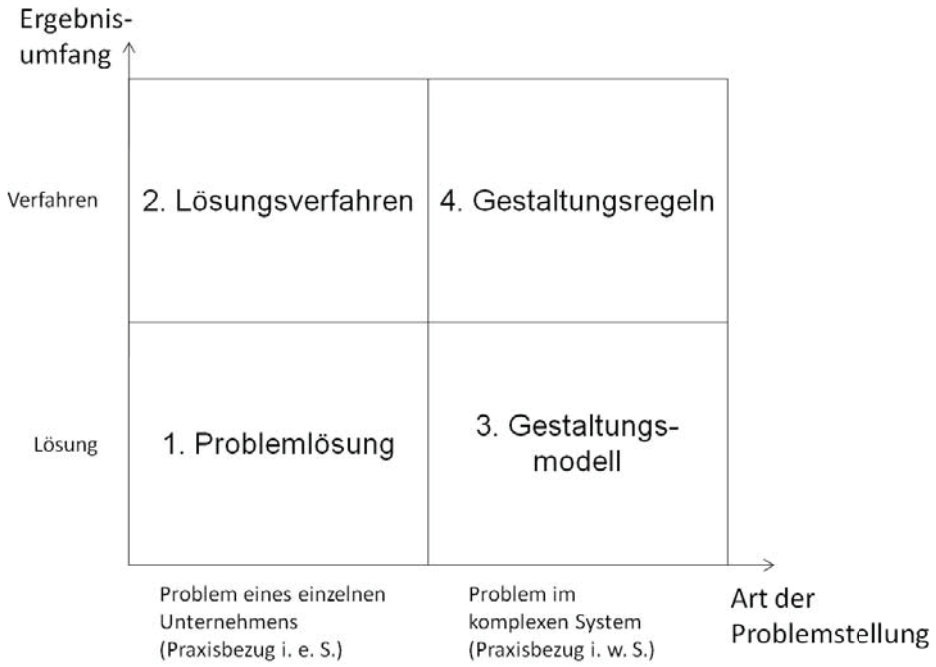

Abbildung 1.1: Kategorien Praxisbezogener Aussagen[32]

In dieser Arbeit soll die 3. Ergebniskategorie das Ziel sein. Auf Basis des St. Galler Management-Modells wird ein Gestaltungsmodell für eine ökologisch orientierte Beschaffung entwickelt, welches in der Praxis durch die Ernährungswirtschaft anwendbar ist. Es handelt sich dabei zum einen um ein Vorgehensmodell und mehrere Instrumente zur Entscheidungsunterstützung.

In der anwendungsorientierten Forschung nimmt der **Praxisbezug** einen hohen Stellenwert ein. So empfiehlt Hans Ulrich in der konzeptionellen Forschung bei der Erstellung von Gestaltungsmodellen eine praxisbegleitende Forschung.[33] Sichergestellt wird der Praxisbezug in dieser Arbeit über ein durch das Land NRW und den Europäischen Sozialfond gefördertes Forschungsprojekt, an dem verschiedene Unternehmen der Branche beteiligt sind. Über das Projekt „Nachhaltiges Beschaffungsmanagement für KMU der Ernährungswirtschaft“ im Forschungsförderungsprogramm FH-Extra, werden die Partnerunternehmen in die Erstellung dieser Arbeit eingebunden. Zusätzlich gewährleisten Gespräche mit weiteren Experten aus der Praxis und der Besuch von Veranstaltungen von Branchenverbänden die Involvierung des Forschers in den Problemlösungsprozess der Praxis.[34]

[32] Nach den Ausführungen von Ulrich 2001a, S. 30f.
[33] Vgl. Ulrich 2001a, S. 46f.
[34] Beispielhaft zu nennen sind der Rohstoffkongress der Bundesvereinigung der deutschen Lebensmittelindustrie (BVE) 2010 und das Forum 2011 zum Thema „Rohstoffeinkauf in der Lebensmittelindustrie“ des Bundesverbandes Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME).

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

1.5 Aufbau der Arbeit

Im ersten Kapitel wurden Hintergrund, Forschungsbedarf, Zielstellung und Forschungsmethodik erläutert.

Im Anschluss werden in **Kapitel zwei** die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit gelegt. Dazu werden die Besonderheiten der Beschaffung in der Branche der Ernährungswirtschaft beleuchtet und der Begriff der ökologisch orientierten Beschaffung detailliert erläutert. Zudem wird das St. Galler Management-Modell ausführlich vorgestellt und seine Verwendung als Analysemodell begründet.

Wie in der Erläuterung der Forschungsmethodik beschrieben, muss bei einer konzeptionellen Vorgehensweise zunächst das bestehende Praxisproblem analysiert werden. Dies erfolgt in **Kapitel drei** durch eine Gegenüberstellung der Betroffenheit der Unternehmen durch externe Einflüsse und der bislang erkennbaren Reaktionen. (Teilziel 1)

Ausgehend von dieser Problemanalyse wird im **vierten Kapitel** ein Modell zur Umsetzung einer ökologisch orientierten Beschaffung entwickelt. Es werden interne Reaktionsmöglichkeiten identifiziert, die Unternehmen der Ernährungsbranche in der Rohstoffbeschaffung zur Verfügung stehen, um externen Einflüssen zu begegnen. Die Integration in die Geschäftstätigkeit erfolgt dabei in drei Stufen (normativ, strategisch, operativ), die auf Management- und Beschaffungsebene ablaufen. Theoretische Basis ist wie bei der Problemanalyse das neue St. Galler Management-Modell, dessen Grundaufbau hier übernommen wird. Weiterhin kommen die Stakeholdertheorie und die Theorie des nachhaltigen Ressourcenmanagments zur Anwendung. Sie bilden die Basis der Motivation von Unternehmen ökologisch orientiert zu beschaffen. (Teilziel 2)

Zur weiteren Operationalisierung werden im selben Kapitel durch die Kombination von Erkenntnissen des Beschaffungs-, Nachhaltigkeits- und Risikomanagements Instrumente erarbeitet, die in Unternehmen der Ernährungswirtschaft zur Anwendung kommen sollen. (Teilziel 3)

In **Kapitel fünf** erfolgt eine Rückkopplung des Modells mit der Praxis. Hierbei wird die Anwendung des Modells und der Instrumente anhand von drei verschiedenen Rohstoffen, die durch die Partnerunternehmen des Forschungsprojekts beschafft werden, evaluiert.

Kapitel sechs bildet den Abschluss der Arbeit. Hier wird eine Zusammenfassung der Erkenntnisse geliefert und eine Bewertung dieser vorgenommen. Schlussendlich wird noch bestehender Forschungsbedarf in dem Feld der ökologisch orientierten Beschaffung dargelegt.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Eine grafische Übersicht zum Aufbau der Arbeit gibt Abbildung 1.2.

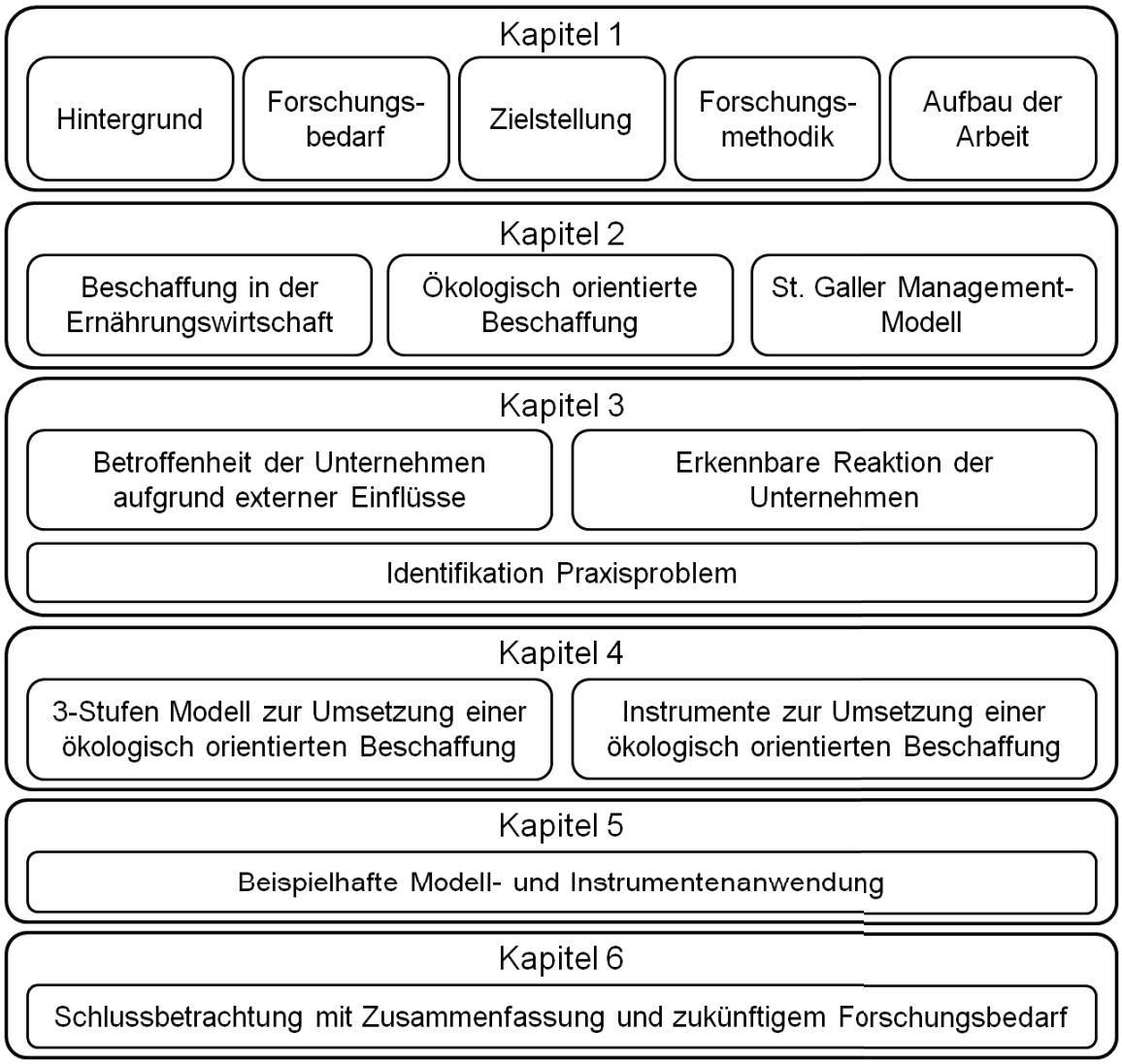

Abbildung 1.2: Aufbau der Arbeit[35]

[35] Eigene Darstellung.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.