



1 EINLEITUNG

Die fortschreitende Globalisierung der Märkte, zunehmende Rohstoffknappheit und damit einhergehende Preissteigerungen, der Klimawandel, staatliche Regulierungen sowie das zunehmende Drängen von *Stakeholdern* (Anspruchsgruppen) wie Kunden, Investoren und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) nach mehr gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen stellen nur einige der Herausforderungen dar, denen Unternehmen seit einigen Jahren verstärkt gegenüber stehen. Dies hat dazu geführt, dass sich Unternehmen zunehmend umfassender mit den ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen ihrer Handlungen auseinandersetzen. Es wird dann etwa von der *Triple Bottom Line* der Unternehmen gesprochen oder, ausgehend vom globalen Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung, von der unternehmerischen Nachhaltigkeit beziehungsweise der nachhaltigen Unternehmensführung.¹ Die jeweiligen Beweggründe sich mit der Thematik zu befassen sind dabei sicher von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich: „Why will companies adopt CS [corporate sustainability] practices? Simply stated: they either feel obliged to do it; are made to do it or they want to do it” (VAN MARREWIJK 2003: 99). Von Bedeutung für diese Arbeit ist vor allem, dass Unternehmen diese Thematik zunehmend als relevant ansehen. In Befragungen von Führungskräften sowohl mittelständischer als auch multinationaler Unternehmen wird Nachhaltigkeitsaspekten inzwischen regelmäßig ein hoher Stellenwert in der Unternehmensführung zugesprochen (etwa bei BARRINGER ET AL. 2011: 13; VOLKMANN ET AL. 2012: 12). Insofern stehen Unternehmen vor der Entscheidung „not whether to commit to [sustainability], but how to do so in the most cost-effective manner” (KLEINDORFER ET AL. 2005: 484), wobei für die meisten Unternehmen weiterhin „a material gap between intent and action“ (BERNS ET AL. 2009: 9) auszumachen ist. Damit stellt sich für diese Arbeit weniger die Frage nach dem *ob*, als nach dem *wie*. Die Betrachtung dieser Herausforderung aus der Perspektive des Controlling ist der Ausgangspunkt dieser Arbeit.

1.1 Problemstellung der Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Controlling

An zahlreichen Beispielen kann aufgezeigt werden wozu es führen kann, wenn es Unternehmen nicht gelingt, Nachhaltigkeit in ihr Zielsystem aufzunehmen beziehungsweise dieses Ziel dementsprechend auch zu verfolgen. So sah sich beispielsweise das Unternehmen Nestlé im Jahr 2010 einer erfolgreichen Greenpeace-Kampagne gegenüber. Der NGO gelang es hauptsächlich über soziale Netzwerke massiv gegen die Verwendung von Palmöl, für dessen Herstellung der Lebensraum von vom Aussterben bedrohter Tierarten zerstört wird, in

¹ Eine weitergehende Klärung der Begriffe erfolgt in Abschnitt 3.1.1.

Schokoriegeln des Konzerns zu mobilisieren. Nach drei Monaten musste Nestlé aufgrund des öffentlichen Drucks die Verträge mit dem Palmölproduzenten Sinar Mas lösen. Anschließend gelang es der NGO noch die britische Bank HSBC dazu zu bewegen, seine Investments in Sinar Mas fallen zu lassen. In der Folge fiel der Aktienkurs des Palmölproduzenten (HARRILD 2012). Das Beispiel macht deutlich, welchen bedeutenden Einfluss nachhaltige Aspekte mittlerweile sowohl auf direkt im Endkundenkontakt stehende Unternehmen, als auch auf deren Lieferanten und schließlich auch die Kapitalgeber ausüben können. Als weiteres Beispiel kann das Energieunternehmen BP dienen, welches sich im Rahmen seiner „Beyond Petroleum“-Kampagne als nachhaltiges Unternehmen darzustellen versuchte. Das Unternehmen sah sich jedoch in der Öffentlichkeit dem Vorwurf des *Greenwashing*² ausgesetzt. Die verheerende Explosion der Ölbohrplattform „Deepwater Horizon“ am 20.04.2010 und die dadurch verursachte Ölpest sowie das Verhalten des Unternehmens vor und nach dem Unglück bestätigten die Zweifel am ernsthaft nachhaltigen Handeln des Unternehmens. Die Folge waren ein massiver Reputationsverlust, Einbrüche des Aktienkurses sowie Entschädigungs- und Strafbzahlungen in Milliardenhöhe (CHERRY, SNEIRSON 2011: 988-1013; FOWLER 2012). Gleichzeitig zeigt sich jedoch auch, welche Chancen Unternehmen im Zuge der Nachhaltigkeitsherausforderung erwachsen. Siemens etwa erwirtschaftet mittlerweile einen wesentlichen und schneller als andere Bereiche wachsenden Anteil des Umsatzes mit seinem Portfolio an Umwelttechnologien (SIEMENS AG 2011: 70). Andere Unternehmen integrieren den *Bottom of the Pyramid* (PRAHALAD 2005) – bislang weitgehend vernachlässigte Bevölkerungsschichten, etwa einkommensschwache Menschen in Schwellen- und Entwicklungsländern – in ihre Geschäftsmodelle. Diese erhalten damit Zugang zu Infrastruktur und Konsumgütern, während sich die Unternehmen neue Kundengruppen erschließen (WADDOCK, MCINTOSH 2011: 321).

Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, wie Nachhaltigkeitsaspekte tatsächlich im praktischen unternehmerischen Handeln berücksichtigt werden können. Dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Controllingverständnis entsprechend, kommt dem Controlling damit die Aufgabe der Unterstützung der Unternehmensführung bei der Verfolgung des Ziels einer nachhaltigen Unternehmensführung zu, wobei die Informationsversorgung eine Schlüsselrolle spielt.³ Das Controlling hat dazu Nachhaltigkeitsaspekte hinsichtlich der unternehmerischen Werttreiber zu analysieren sowie unterstützende Maßnahmen zu entwickeln und zu bewerten (SCHALTEGGER 2010: 240). Hierzu werden folglich Informationen über die Erfolgswirkung nachhaltiger Unternehmensführung benötigt. Empirische Ergebnisse deuten auf einen solchen positiven Zusammenhang hin, wie bereits die einflussreiche Metastudie von ORLITZKY ET AL.

² Greenwashing bezeichnet den Vorwurf, dass Unternehmen lediglich versuchen das Bild eines nachhaltigen Unternehmens in der Öffentlichkeit zu zeichnen, tatsächlich Nachhaltigkeit jedoch nicht in ihr Zielsystem integrieren und nicht nachhaltig handeln (LAUFER 2003: 253).

³ Zum Controllingverständnis siehe ausführlicher Abschnitt 3.1.2 und zur Verbindung von Controlling und Nachhaltigkeit Kapitel 4.



(2001) gezeigt hat. Es liegen bislang jedoch überwiegend Untersuchungen auf aggregierter Ebene vor – wie sich die Wirkungsbeziehungen im Detail gestalten ist noch weniger untersucht. Eben dies wäre aber für das Controlling von besonderer Relevanz.

Schließlich stellt sich die Frage, wie die Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Controlling praktisch umzusetzen ist. Denn es zeigt sich, dass Nachhaltigkeitsaspekte in der Controllingpraxis derzeit erst eine geringe Rolle spielen (GRAY 2010: 15, BURRITT, TINGEY-HOLYOAK 2011: 110f.). Insbesondere wird dies darauf zurückgeführt, dass existierende Konzepte für das Nachhaltigkeitscontrolling häufig außerordentlich komplex sind und sich bislang hauptsächlich auf die negativen Aspekte der Nachhaltigkeitsherausforderung beschränken. Ökonomische Chancen werden damit kaum erfasst, was ihre Attraktivität für die Unternehmenspraxis stark einschränkt (FIGGE ET AL. 2002: 270; SCHALTEGGER 2010: 239). Dies wäre folglich zu adressieren.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen der Arbeit

Ausgehend von der Problemstellung kann im Folgenden die übergeordnete Zielsetzung der Arbeit formuliert werden. Diese besteht darin, einen Beitrag zur Schaffung eines umfassenden und wissenschaftlich fundierten Verständnisses der Möglichkeiten und Potenziale einer Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in die unternehmerische Praxis des Controllings zu leisten. Aufschlüsseln lässt sich die Zielsetzung in die folgenden forschungsleitenden Fragen:

1) *Welche konkreten Handlungsfelder ergeben sich für die Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Controlling?*

Es existieren bereits zahlreiche Instrumente, mittels derer das Controlling eine nachhaltige Unternehmensführung unterstützen kann. Deren Strukturierung hinsichtlich der sich für das Controlling im Zuge einer ganzheitlichen Unterstützung einer nachhaltigen Unternehmensführung ergebenden Aufgaben fehlt bislang jedoch noch.

2) *Wie gestaltet sich der Anwendungsstand der Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Controlling derzeit in der Unternehmenspraxis?*

Bislang liegen nur wenige detaillierte Erkenntnisse darüber vor, inwieweit Nachhaltigkeitsinformationen in der Controllingpraxis zum jetzigen Zeitpunkt Berücksichtigung finden. Eine Ausnahme stellt das Nachhaltigkeitsreporting dar, welches Gegenstand zahlreicher existierender Untersuchungen ist. Deutlich weniger Erkenntnisse liegen etwa in Bezug auf die Steuerung der Wertschöpfungskette oder die Entscheidungsunterstützung vor.

3) *Welche Wirkungen sind mit der Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Controlling verbunden?*

Untersuchungen der Wirkungen einer nachhaltigen Unternehmensführung betrachten bis heute überwiegend hoch aggregierte Daten, wie Nachhaltigkeitsratings und deren

Auswirkung auf die Aktienkursentwicklung. Für einen zielorientierten Einsatz nachhaltiger Instrumente sind jedoch die Wirkungszusammenhänge zwischen einzelnen nachhaltigkeitsorientierten Handlungen und dem ökonomischen, ökologischen oder sozialen Erfolg zu untersuchen. Dies ist bislang erst kaum erfolgt.

4) *Wie lässt sich die Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Controlling erfolgsorientiert unterstützen?*

Auch wenn bereits für einige Anwendungen konkrete Konzepte zur Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Controlling vorliegen, so finden diese in der Praxis – wiederum mit Ausnahme des Nachhaltigkeitsreportings – kaum Verbreitung. Die Konzepte sind häufig außerordentlich komplex und auf die Vermeidung negativer ökologischer oder sozialer Wirkungen fokussiert. Eine Steuerung hinsichtlich der sich aus einem nachhaltigen Handeln ergebenden Potenziale ist somit nicht möglich.

Orientiert am pragmatischen Wissenschaftsziel⁴ soll die Arbeit damit in der Unternehmenspraxis zu einer Überwindung der Diskrepanz zwischen der Absicht eine nachhaltige Unternehmensführung zu verfolgen und der dahinter zurückfallenden tatsächlichen Umsetzung beitragen. Damit einher geht eine Vertiefung des wissenschaftlichen Verständnisses über den Zusammenhang zwischen unternehmerischer Nachhaltigkeit und unternehmerischem Erfolg.

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Ausgehend von der Problemstellung und im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit leiten sich die weitere Vorgehensweise sowie ihr Aufbau ab. Zunächst einmal erscheint es sinnvoll, das noch relativ junge Themengebiet auf der Grundlage der existierenden Literatur konzeptionell zu strukturieren. Somit kann eine theoretisch-konzeptionelle Basis für die weiteren Untersuchungen geschaffen werden. Hiervon ausgehend erfolgt dann eine tiefer gehende empirische Analyse, um den wissenschaftlichen Diskurs voranzutreiben und für die Unternehmenspraxis relevante Schlussfolgerungen zu ziehen.

Die Arbeit gliedert sich im Weiteren wie folgt: Im anschließenden Kapitel 2 wird das grundlegende Forschungsdesign der Arbeit näher ausgeführt, wobei auf das wissenschaftstheoretische Grundverständnis, den theoretischen Rahmen und die methodische Ausgestaltung eingegangen wird. Durch die Klärung der grundlegenden Begriffe und die Strukturierung des Forschungsfeldes wird in Kapitel 3 dann die Basis der Arbeit bereitet. In Kapitel 4 wird darauf aufbauend der Handlungsrahmen für das Controlling von Nachhaltigkeitsaspekten erläutert, indem insbesondere die Handlungsfelder für die Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Controlling erarbeitet werden. Kapitel 5 leitet anschließend zum ersten empirischen

⁴ Zum wissenschaftstheoretischen Grundverständnis und dem pragmatischen Wissenschaftsziel siehe Abschnitt 2.1.



Teil der Arbeit über. Am Beispiel der Lieferantensteuerung soll mittels einer quantitativ-empirischen Untersuchung eine vertiefte Betrachtung der Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Controlling erfolgen. Das Kapitel ordnet diese Untersuchung in den wissenschaftlichen Diskurs ein. In Kapitel 6 werden anschließend die Konzeption, Durchführung und die deskriptiven Ergebnisse der Untersuchung dargestellt. Die kausal-analytische Untersuchung der Erfolgswirkung der Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in die Lieferantensteuerung mittels eines Strukturgleichungsmodells wird dann in Kapitel 7 behandelt. Ergänzend zu der quantitativ-empirischen Analyse erfolgt schließlich in Kapitel 8 eine qualitativ-empirische Vertiefung der Thematik. Diese Untersuchung auf der Basis zweier Fallstudien fokussiert auf die Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in die Innovationssteuerung. In Kapitel 9 kommt die Arbeit dann mit einer Gesamtbetrachtung zum Ende. Dazu werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst, praktische Implikationen abgeleitet sowie die Limitationen der Arbeit und der sich ergebende weitere Forschungsbedarf benannt.

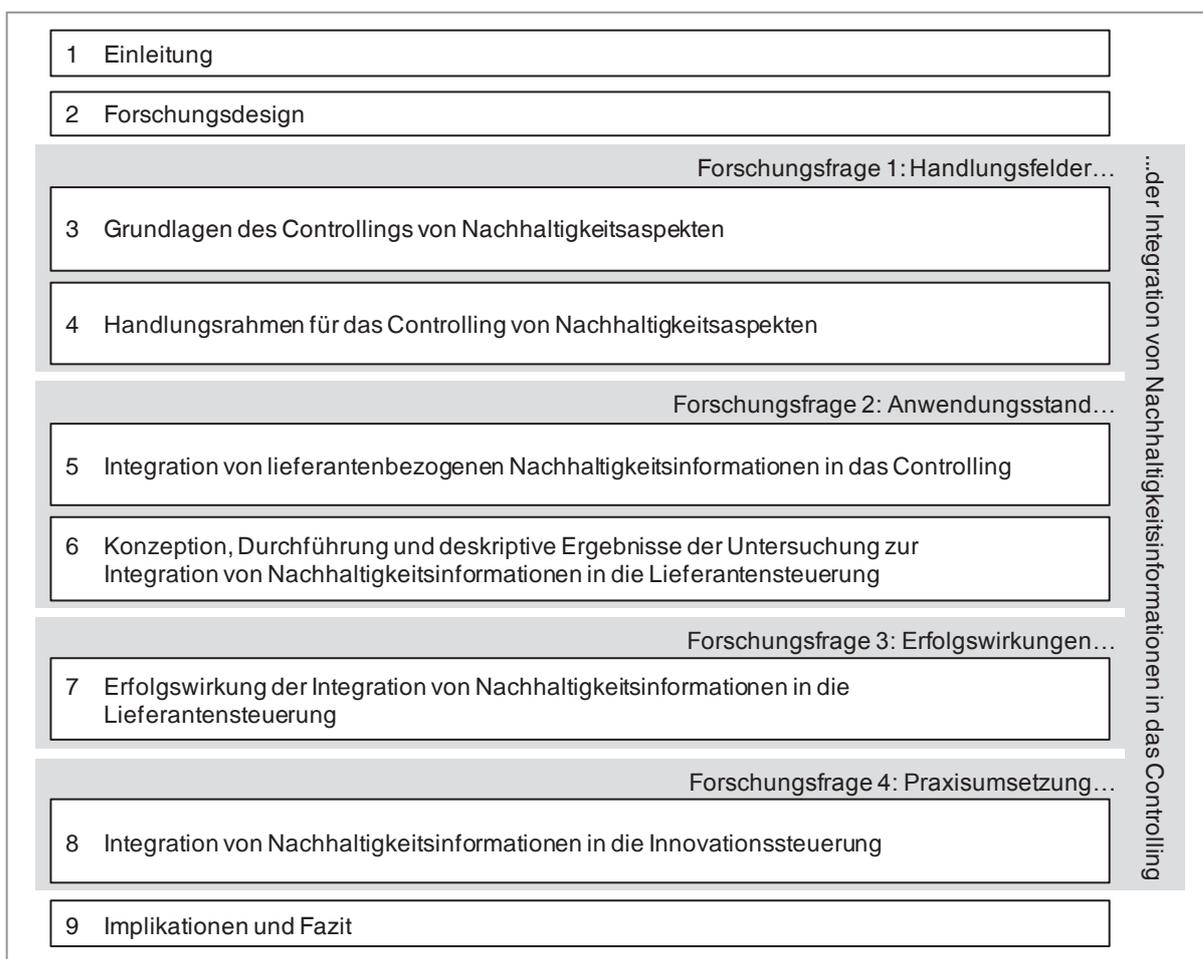


Abbildung 1: Forschungsfragen und Aufbau der Arbeit⁵

⁵ Falls nicht anders angegeben, gilt für diese und alle folgenden Abbildungen als Quelle: eigene Darstellung.

2 FORSCHUNGSDESIGN

Nachdem die grundlegende Motivation und der Aufbau der Arbeit beschrieben sind, wird im Folgenden das Forschungsdesign der Arbeit ausgeführt. Durch die Wahl des Forschungsdesigns wird angestrebt, möglichst viele alternative Erklärungen für die untersuchte Problemstellung auszuschließen (SCHNELL ET AL. 2011: 201). Die Basis des Forschungsdesigns dieser Arbeit bildet das wissenschaftstheoretische Verständnis (Abschnitt 2.1), woraus sich die Notwendigkeit für das anschließend aufgespannte theoretische Rahmenkonzept (Abschnitt 2.2) für die folgenden konzeptionellen und empirischen Arbeiten ergibt. Vervollständigt wird das Forschungsdesign zuletzt durch die Ableitung der methodischen Ausgestaltung der Arbeit aus den vorangegangenen Überlegungen (Abschnitt 2.3).

2.1 Wissenschaftstheoretisches Verständnis

Dem Wortsinn nach ist Wissenschaftstheorie die „Betrachtung dessen, was Wissenschaft ist und sein könnte“ (FRANK 2003: 289). Der Ausgangspunkt für das wissenschaftstheoretische Grundverständnis in dieser Arbeit ist somit zunächst einmal das Verständnis von Wissenschaft. Wissenschaft befasst sich damit, die Ereignisse der Natur und des menschlichen Zusammenlebens zu erfassen und Aussagen über ihre innere Verbundenheit zu treffen, womit eine planende Gestaltung des Lebens möglich wird. Gegenüber dem alltäglichen menschlichen Handeln erhebt Wissenschaft darüber hinaus jedoch den Anspruch, dass die Ergebnisse dieser Tätigkeit für alle am Wissenschaftsprozess Beteiligten nachvollziehbar, kritisierbar und *wahr* sind. Wobei Wahrheit hier als die Übereinstimmung der Aussagen mit der Realität verstanden wird (SCHNELL ET AL. 2011: 45f.). Wissenschaftliches Forschen befasst sich nach diesem an POPPER (1994: 31f.) orientierten Verständnis mit der Aufstellung und systematischen Überprüfung von Sätzen oder Satzsystemen (in den empirischen Wissenschaften insbesondere Theorien und Hypothesen).⁶ Die Wissenschaftstheorie ist dann als Teilgebiet der Philosophie eine *Meta-Wissenschaft* (KORNMEIER 2007: 6), welche Vorschläge für die Vorgehensweise bei wissenschaftlichen Tätigkeiten entwickelt, um den wissenschaftlichen Anspruch zu erfüllen (SCHNELL ET AL. 2001: 46).

Die Betriebswirtschaftslehre befasst sich als Wissenschaft mit der Vermehrung des Wissens über das Wirtschaften in Unternehmen (Betrieben), wobei laut SCHWEITZER (1978: 1-9) und CHMIELEWICZ (1978: 417-422) vier Wissenschaftsziele unterschieden werden können. Zu-

⁶ Laut dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Verständnis stellt eine Theorie ein Netzwerk oder System von Hypothesen oder einen allumfassenden Gedanke dar, welcher einer oder mehreren Hypothesen zugrunde liegt. Dabei sind Hypothesen Aussagen, welche einen Zusammenhang zwischen zwei Variablen postulieren (SMITH 2003: 40f.; SCHNELL ET AL. 2011: 50). Nach SCHNELL ET AL. (2011: 49) fällt es jedoch schwer aufgrund eines eindeutigen Kriteriums zwischen Theorien und Hypothesen zu unterscheiden, wobei er auf die weitgehend synonyme Verwendung der Begriffe bei POPPER (1994: 31-46) verweist.



nächst wird durch die Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft demnach eine präzise Beschreibung des Gegenstandes angestrebt (*deskriptives Wissenschaftsziel*). Ein weiteres Ziel ist darüber hinaus die wissenschaftliche Erklärung und Prognose, was mittels der Formulierung von Hypothesen und Theorien erreicht wird (*theoretisches Wissenschaftsziel*). Auf den Prognosen baut das Ziel der Bereitstellung theoretisch begründeter Entscheidungsmodelle zur praktischen Problemlösung im betrieblichen Kontext auf (*pragmatisches Wissenschaftsziel*). Als letztes Ziel ist die wertende Entscheidung über Zielsetzungen und Mitteleinsatz zu nennen, welche keinen empirischen Wahrheitsgehalt besitzt, sondern nur anhand ihrer Akzeptanz beurteilt werden kann (*normatives Wissenschaftsziel*). Für dieses Ziel ergeben sich demnach Anknüpfungspunkte zu Wirtschaftsphilosophie und -ethik. Indem die vorliegende Arbeit von der in Abschnitt 1.1 dargestellten Problemstellung ausgeht und die in Abschnitt 1.2 dargestellte Zielsetzung verfolgt, wird deutlich, dass ihr überwiegend ein pragmatisches Wissenschaftsziel zugrunde liegt. Die Betriebswirtschaftslehre wird in erster Linie als *anwendungsorientierte Sozialwissenschaft* verstanden (ULRICH 1984: 168; HOFMANN 2004: 284). Controlling als Begriff (zu Begriff und Konzeption siehe Abschnitt 3.1.2) und betriebswirtschaftlicher Teilbereich entstand aus der Betriebspraxis und wurde von dieser maßgeblich geprägt (KÜPPER 2008: 65; HORVÁTH 2009: 18f.), womit sich ebenfalls die pragmatische Zielsetzung dieser Arbeit begründen lässt. Darüber hinaus plädiert jedoch KÜPPER (2008: 65f.) für eine theoretische Fundierung des Controllings, da sich Fortschritt in der Betriebswirtschaftslehre seiner Ansicht nach aus dem Zusammenspiel theoretischer Ansätze mit daraus abgeleiteten Hypothesen und deren Bewährung in der praktischen Umsetzung ergibt. Dies ermöglicht eine systematische und nachvollziehbare Analyse der behandelten Problemstellungen. Ein solches Vorgehen wird in der vorliegenden Arbeit verfolgt. Auch nach SCHWEITZER (1978: 6) baut schließlich das pragmatische Wissenschaftsziel auf der prognostischen Funktion von Theorien auf, womit sich der Kreis zum theoretischen Wissenschaftsziel schließt.⁷

Es stellt sich schließlich die Frage, wie die Erklärung der untersuchten Phänomene und die Überprüfung der Theorien und Hypothesen an der Realität zu gestalten ist. Die Arbeit folgt diesbezüglich der Methodologie des *kritischen Rationalismus*, welcher sich vom *logischen Empirismus* und dessen induktiver Logik abgrenzt.⁸ Erklärungen folgen somit der *deduktiv-nomologischen* Form (auch H-O-Schema nach HEMPEL, OPPENHEIM 1948), wonach die Erklärung eines Phänomens (*Explanandum*) über die logische Ableitung (*Deduktion*) aus einer Theorie oder Hypothese unter Kontrolle der empirischen Ursache (*Randbedingung* oder

⁷ Die Aspekte der Nachhaltigkeit (Abschnitt 3.1.1) und der Stakeholder (Abschnitt 2.2.2) berühren darüber hinaus eindeutig wirtschaftsethische Fragestellungen, womit auch dieses Wissenschaftsziel von den Untersuchungen in dieser Arbeit ebenfalls angeschnitten, aber nicht weiter vertieft wird.

⁸ Für die weitere Erläuterung dieser Differenzierung sowie die ausführliche Darstellung der wissenschaftstheoretischen Kontroversen zwischen dem kritischen Rationalismus und anderen erkenntnistheoretischen Positionen sei auf die umfassende Diskussion bei SCHNELL ET AL. (2011: 52-118) und dort vermerkte Literatur verwiesen.

Antezedenzbedingung) erfolgt. Eine empirische Verifikation ist jedoch ausgeschlossen, lediglich die Falsifikation von Hypothesen oder Theorien ist möglich, was prinzipiell durch den empirischen Nachweis eines einzigen in Widerspruch zur Aussage stehenden Falles möglich ist (SCHNELL ET AL. 2011: 52-55). Der Erkenntnisfortschritt erfolgt durch das Aufstellen und Testen von Theorien oder Hypothesen an der Realität, die – so nicht falsifiziert – jedoch nur als vorläufig bewährt gelten können (POPPER 1994: 8). Eben diese Methodologie ist auch für die vorliegende Arbeit maßgeblich.

2.2 Theoretisches Rahmenkonzept

Aufbauend auf dem wissenschaftstheoretischen Verständnis ist die Problemstellung nun also in einem theoretischen Rahmen zu positionieren. Mittels etablierter Theorien wird für die Untersuchung damit ein Grundgerüst für die weiteren konzeptionellen und empirischen Arbeiten geschaffen. Obgleich sich bereits GLADWIN ET AL. (1995) früh mit der Theorieentwicklung für die Managementforschung explizit im Nachhaltigkeitskontext auseinandergesetzt haben, gilt hierzu jedoch festzuhalten, dass CONNELLY ET AL. (2010: 95) darauf hinweisen, dass: „[t]he theoretical development of research on sustainability is in its infancy”.⁹ Dennoch besteht ein allgemeiner Konsens darüber, dass ein theoretisches Fundament für eine wissenschaftliche Arbeit im betriebswirtschaftlichen beziehungsweise im Kontext des Controllings unverzichtbar ist. Somit wird ein theorieloser *Empirismus* vermieden, welcher über die bloße Beschreibung von Problemen und Tatbeständen nicht hinaus geht (SCHANZ 1990: 69; SMITH 2003: 10; KÜPPER 2008: 7). In dieser Arbeit muss hierzu jedoch – in Ermangelung spezieller Nachhaltigkeitstheorien – auf etablierte wirtschaftswissenschaftliche Theorien zurückgegriffen werden. Somit wird Kritik entgegengewirkt, welche, ausgehend von aktuellen Literaturreviews, die mangelnde und auszubauende theoretische Fundierung der Managementforschung im Nachhaltigkeitskontext kritisiert (SEURING, MÜLLER 2008a: 1706; MOLLENKOPF ET AL. 2010: 29; CARTER, EASTON 2011: 55; POSER ET AL. 2012: 438). Darüber hinaus ist die theoretische Fundierung eine Voraussetzung für die Ableitung von Hypothesen für die in Kapitel 7 erfolgende kovarianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung zur Kausalanalyse (DILLER 2006: 611; HOMBURG, KLARMANN 2006: 739f.; HAIR ET AL. 2010: 638).

Es gilt nun also für das theoretische Rahmenkonzept im Hinblick auf die Erreichung der Zielsetzung der Arbeit geeignete Theorien zu identifizieren. Theorien beschreiben nicht lediglich die Wirklichkeit, sondern können darüber hinaus der Erklärung oder Prognose dienen. Diese Möglichkeit zur Analyse von Problemen und der Ableitung von Prognosen bestimmt ihre Leistungsfähigkeit (KÜPPER 2004: 26f.). Für die Auswahl von Theorien ist daneben der Grad

⁹ Hinsichtlich der allgemeinen Beschäftigung mit einer über rein ökonomische Ziele hinaus gehenden Verantwortung von Unternehmen reichen die Ursprünge noch deutlich weiter – mindestens bis in 1930er Jahre – zurück. Dies ist der ausführlichen Darstellung der historischen Entwicklung der Thematik durch CARROLL (1999) zu entnehmen, auf welche an dieser Stelle anstatt einer eigenen Zusammenstellung verwiesen sei.

ihrer Falsifizierbarkeit von Bedeutung (POPPER 1994: 77).¹⁰ Nach diesen Kriterien und im Hinblick auf die Problemstellung wurden die Theorien für diese Arbeit ausgewählt und das in Abbildung 2 dargestellte theoretische Rahmenkonzept erstellt. Dieses baut auf drei Leittheorien auf: die *Systemtheorie* bildet die grundlegende Struktur, in welche *Stakeholdertheorie* und *Resource-based View* eingebettet sind. Wo dies sinnvoll erscheint, werden diese Theorien durch Weiterentwicklungen oder komplementäre Ansätze ergänzt.

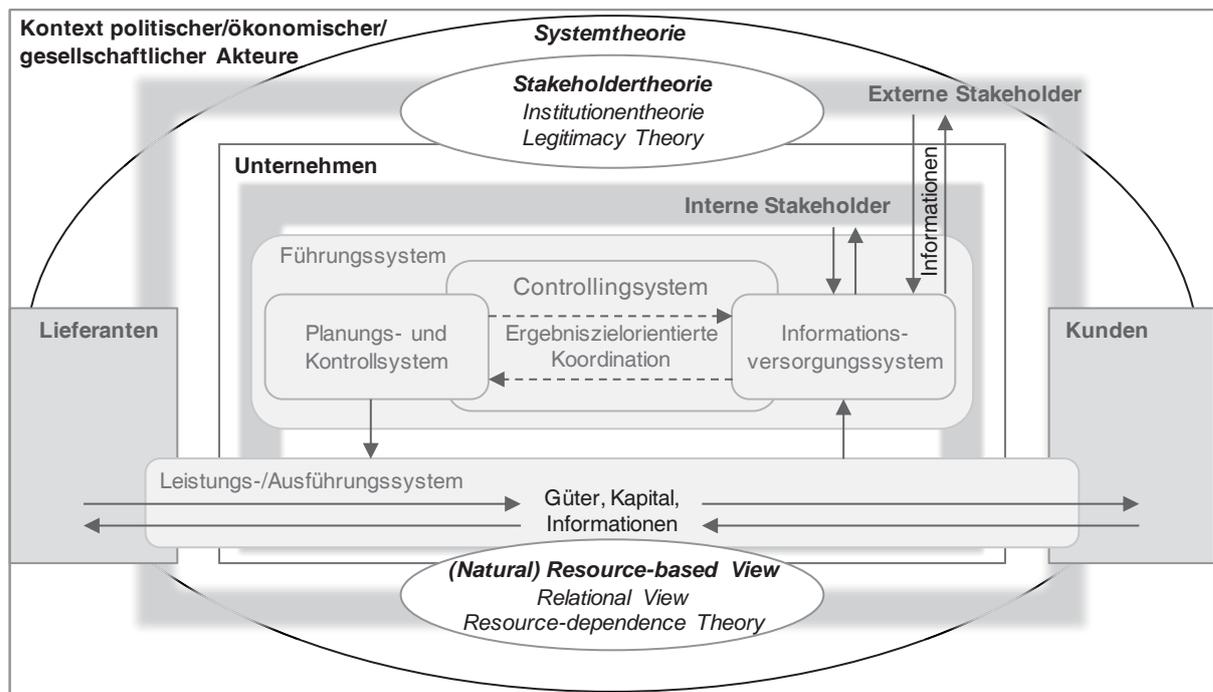


Abbildung 2: Skizzierung des theoretischen Rahmenkonzeptes (Quelle: eigene Darstellung aufbauend auf HORVÁTH 2009: 124)

2.2.1 Systemtheorie

Die Charakterisierung von Organisationen als Systeme bewusst koordinierter Aktivitäten mindestens zweier Personen, so vermutlich erstmals von BARNARD (1938) formuliert, hat eine lange Tradition und ist in zahlreiche Zweige aufgespalten (LANG ET AL. 2001: 264). Diese Arbeit folgt zunächst der grundsätzlichen Definition von ULRICH (1970: 105), der unter einem System „eine geordnete Gesamtheit von Elementen, zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können“, versteht.¹¹ Neben der in dieser Arbeit weniger betrachteten Entscheidungstheorie sind insbesondere die modernen Organisationstheorien von der Systemtheorie geprägt (HORVÁTH 2009: 76). Da auch dem Controllingverständnis von

¹⁰ Mit zunehmendem Grad der Falsifizierbarkeit einer Theorie steigt deren empirischer Gehalt, das heißt sie sagt mehr über die Erfahrungswirklichkeit aus (und ist darum eben auch leichter zu widerlegen). Damit einher geht die Forderung nach möglichst großer Allgemeinheit sowie Präzision oder Bestimmtheit der in den Theorien getroffenen Aussagen. Allgemeinere (einen großen Anwendungsbereich umfassende) und präziser formulierte Theorien sind leichter zu falsifizieren (POPPER 1994: 83-87).

¹¹ Auch beispielsweise HORVÁTH (2009: 77) folgt dieser Definition.

Horváth, welches diese Arbeit maßgeblich prägt (Abschnitt 3.1.2), ein systemtheoretischer Ansatz zugrunde liegt, erscheint der Rückgriff auf die *Systemtheorie* als theoretischer Bezugsrahmen für die weiteren Untersuchungen angebracht. Die Prinzipien der allgemeinen Systemtheorie, ursprünglich von BERTALANFFY (1968) für die Biologie entwickelt, wurden außerdem entwickelt, um eine Integration verschiedener Wissenschaftsdisziplinen zu ermöglichen (BAETGE 1977: 510; LANG ET AL. 2001: 264f.). Aus diesem Grund erscheint die Systemtheorie zur Schaffung des theoretischen Rahmens durch die Kombination unterschiedlicher Ansätze ebenfalls sehr gut geeignet. Abbildung 2 verortet darum die verwendeten Theorien gemeinsam mit dem Controllingssystem sowie weiteren für diese Arbeit relevanten unternehmensinternen und -externen Akteuren und Systemen.

Der *systemdynamische Ansatz* der Systemtheorie, der eng mit der *Kybernetik* verbunden ist, hat in der Management- und Controllingforschung besondere Verbreitung gefunden. Er liegt etwa dem St. Galler Management-Modell zugrunde (LANG ET AL. 2001: 265). Auch HORVÁTH (2009: 80f.) und KÜPPER (2008: 225) beziehen sich in ihren Controllingkonzeptionen auf dynamische Systeme beziehungsweise kybernetische Regelkreise.¹² Dabei wird ein Unternehmen als System betrachtet, welches von externen Faktoren, in der Systemtheorie als Störungen bezeichnet, beeinflusst wird und sich mittels Steuerungs- und Regelungsprozessen auf der Grundlage von *Feedback-Schleifen* wieder im Hinblick auf die systemischen Ziele zu stabilisieren vermag. Die Kompensation der Störungen erfolgt mittels eines Vergleiches der aktuellen Zielerreichung mit dem gewünschten Zustand über die Feedback-Schleife. Die mögliche Abweichung wird analysiert und nachträgliche Korrekturmaßnahmen werden eingeleitet (KAST, ROSENZWEIG 1972: 450; BAETGE 1977: 513; GREEN, WELSH 1988: 289). Steuerungsprozesse sollen dagegen Störungen der Zielerreichung vermeiden, bevor diese überhaupt auftreten und basieren damit auf einem *Feedforward* (KÜPPER 2008: 226). Die Prinzipien der Adaption und des Lernens unterstützen durch einen Rückgriff auf erworbene Erfahrungen die genannten Prozesse. Lernen und Adaption ermöglichen damit die erfolgreiche Handhabung der System-Umwelt-Beziehung und ihrer Dynamik (LANG et al. 2001: 265).

Ein Element der Systemtheorie ist die Informationstheorie (BAETGE 1977: 511). Steuerung, Regelung und Adaption können schließlich als Vorgänge der Informationsverarbeitung angesehen werden (HORVÁTH 2009: 80). Die systemtheoretische Perspektive hebt damit grundsätzlich die Relevanz der vielfältigen Informationsbeziehungen im Unternehmen und die Kommunikationsbeziehungen mit dem Unternehmenskontext hervor (MEFFERT 1971: 187). Wie auch in Abbildung 2 dargestellt, werden die verschiedenen Subsysteme und Elemente mittels Informationen koordiniert. Lernen und Adaption an erkannte Veränderungen wird

¹² MERCHANT und SIMONS (1986: 187, 197) sowie GREEN und WELSH (1988: 290) verweisen auf zahlreiche internationale Arbeiten, welche kybernetische Ansätze zur Systematisierung der Kontrolle in Organisationen heranziehen.



durch die Versorgung mit Informationen ermöglicht. Vertieft auf die Problemstellung der Arbeit wird die Bedeutung von Informationen in den Abschnitten 4.2 und 5.1 behandelt. Einen tiefergehenden Erklärungsbeitrag, insbesondere im Hinblick auf die nachhaltigen Aspekte in der Problemstellung, kann die Systemtheorie nicht geben – diese Aufgabe wird maßgeblich von den beiden anderen Theorien übernommen. Sie liefert jedoch die Struktur, stellt die Verbindung zu der verwendeten Controllingkonzeption her und kann die Bedeutung von Informationen für die Arbeit hervorheben.¹³ Insofern stellt sie für die Arbeit eine Art Meta-Theorie dar (MEFFERT 1971: 176).

2.2.2 Stakeholdertheorie

Bereits aus der Perspektive der Systemtheorie wurde angedeutet, dass Unternehmen nicht unabhängig von ihrem Kontext handeln und mit diesem interagieren. Besonders betont wird dieser Aspekt in der *Stakeholdertheorie*, welche darüber hinaus, wie im Folgenden dargestellt wird, besonders geeignet ist, um die Relevanz nachhaltiger Aspekte für Unternehmen zu analysieren.¹⁴

Zurück geht die Stakeholdertheorie auf die wegweisende Arbeit von FREEMAN (1984: 46), welcher die Stakeholder¹⁵ einer Organisation definiert als: „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives“.¹⁶ Stakeholder eines Unternehmens sind damit etwa Mitarbeiter, Manager, Kunden, Lieferanten, Investoren und politische sowie gesellschaftliche Akteure (DONALDSON, PRESTON 1995: 69; BERMAN ET AL. 1999: 489f.). Es existieren zahlreiche Klassifizierungen der Stakeholder, beispielsweise in direkte und indirekte Stakeholder (FIGGE ET AL. 2002: 278), interne Stakeholder, regulative Stakeholder, Stakeholder in der Wertschöpfungskette und öffentliche Stakeholder (MURILLO-LUNA ET AL. 2008: 1226f.; WAGNER 2011: 993) oder ursprünglich bei FREEMAN (1984: 25) in interne und externe Stakeholder. Aus Sicht der Stakeholdertheorie sind Unternehmen zur Erreichung ihrer Ziele von den Ressourcen und Beiträgen dieser Stakeholder abhängig, welche für ihre Leistungen wiederum Gegenleistungen erwarten (VAN MARREWIJK 2003: 96; WAGNER 2011: 941f.), womit sich hier Schnittpunkte zur strategischen Planung ergeben (FROOMAN 1999: 192). Während manche (direkte) Stakeholder für das Unternehmen kritische

¹³ Hierfür erscheint die Systemtheorie – trotz der grundsätzlich an ihr geäußerten Kritik – geeignet. So schreiben etwa SCHNELLE ET AL. (2011: 117): „Der Begriff der ‚Systemtheorie‘ wird für eine Vielzahl unterschiedlicher Theoriefragmente verwendet. Keinesfalls kann von einer bewährten Theorie, die erfolgreich empirische Tests bestanden hat, gesprochen werden.“ Damit fassen sie im Wesentlichen auch die bei HORVÁTH (2009: 83) aufgelisteten Kritikpunkte zusammen.

¹⁴ Auch FROOMAN (1999: 195) weist auf diese Verbindung von Systemtheorie und Stakeholdertheorie hin.

¹⁵ Wird der Begriff Stakeholder in deutschsprachigen Arbeiten übersetzt, so in der Regel als Anspruchsgruppen (BURSCHEL ET AL. 2004: 224; GÜNTHER 2008: 94). Der englische Begriff hat sich jedoch auch in der deutschsprachigen Literatur etabliert und wird darum auch in dieser Arbeit verwendet.

¹⁶ Die Wurzeln der Theorie reichen noch deutlich weiter zurück, wie etwa ANDRIOF ET AL. (2002: 10-13) sowie PARMAR ET AL. (2010: 405-407) nachzeichnen.

Ressourcen direkt kontrollieren, können andere (indirekte) Stakeholder das Unternehmen nur indirekt über andere Stakeholder beeinflussen (ROWLEY 1997: 891f.; SHARMA, HENRIQUES 2005: 161f.). Die Stakeholder stellen aus der Perspektive der Systemtheorie damit potenzielle Störgrößen dar, die in der Steuerung, Regelung und Adaption berücksichtigt werden müssen. Die ausschließliche Ausrichtung des unternehmerischen Handelns an den Ansprüchen der Unternehmenseigentümer, also am Shareholder Value (RAPPAPORT 1998: 5-8), ist demnach für den langfristigen Unternehmenserfolg unzureichend (ANDRIOF, WADDOCK 2002: 20; CLOSS ET AL. 2011: 102). Die Unternehmensführung hat darum im eigenen Interesse die teilweise divergierenden Ansprüche der relevanten Stakeholder so zu berücksichtigen, dass ein Mehrwert für alle Beteiligten geschaffen wird (CLIFTON, AMRAN 2010: 125; PARMAR ET AL. 2010: 406). Über die traditionellen, in der Regel vertraglich geregelten, ökonomischen Austauschbeziehungen mit Kunden oder Lieferanten hinaus, steht das Unternehmen deshalb in einem ständigen Kommunikations- und Verhandlungsprozess mit zahlreichen weiteren Stakeholdern (HILL 1996: 415; VAN DER LAAN ET AL. 2007: 302).

Der Nutzen der Stakeholdertheorie ist nach DONALDSON und PRESTON (1995: 70f.) in drei unterschiedlichen Einsatzmöglichkeiten zu sehen.¹⁷ Die Theorie beschreibt (teilweise erklärt) Charakteristiken und das Verhalten von Unternehmen im Hinblick auf seine Stakeholder (deskriptiver/empirischer Aspekt). Sie identifiziert die Beziehung oder auch die fehlende Beziehung zwischen dem Management der Stakeholderbeziehungen und dem Erreichen traditioneller unternehmerischer Ziele (instrumenteller Aspekt). Zuletzt ist sie nützlich, um die Funktion von Unternehmen zu interpretieren, was die Bestimmung moralischer oder philosophischer Leitlinien für den Betrieb und das Management von Unternehmen umfasst (normativer Aspekt).¹⁸ Besonders häufig wird in der Literatur der instrumentelle Aspekt der Stakeholdertheorie genutzt. Meist wird dann auf empirischer Basis der Einfluss des Stakeholdermanagements auf die Unternehmensleistung und die Wettbewerbsfähigkeit untersucht (JONES 1995: 423; BERMAN ET AL. 1999: 491f.; STEURER ET AL. 2005: 267). Auch für diese Arbeit erscheint aus der Perspektive des pragmatischen Wissenschaftsziels damit insbesondere der instrumentelle Aspekt der Stakeholdertheorie von Relevanz.

Die Berücksichtigung der über die ökonomischen Ansprüche der Unternehmenseigentümer hinausgehenden Interessen schlägt den Bogen zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im unternehmerischen Handeln (vertieft in den Abschnitten 3.1.1 und 3.2). So setzen zahlreiche Stakeholder ihre Macht ein, um Unternehmen zu einer Reduktion der negativen ökologischen oder sozialen Auswirkungen ihrer Handlungen zu bewegen (GONZÁLEZ-

¹⁷ Auch wenn FREEMAN (1999: 233-235) widerspricht und betont, dass eine so klare Trennung nicht möglich sei, erscheint sie zur Hervorhebung des Nutzens der Stakeholdertheorie für diese Arbeit doch hilfreich.

¹⁸ Die Unterscheidung in diese drei Einsatzmöglichkeiten deckt sich auffallend mit den in Abschnitt 2.1 dargestellten Wissenschaftszielen der Betriebswirtschaftslehre.



BENITO, GONZÁLEZ-BENITO 2006: 96f; AMBEC, LANOIE 2008: 46). Letztlich resultieren aber auch alle ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen des Unternehmenshandelns aus Interaktionen mit den Stakeholdern oder verursachen Reaktionen von diesen. Dabei ist nicht jedes Stakeholderinteresse als nachhaltig anzusehen und nicht jedes Interesse ist ohne Einschränkung anderer Interessen zu befriedigen. KOPLIN (2006: 68) sieht die Bedeutung der Stakeholdertheorie für die Nachhaltigkeitsbetrachtung darum insbesondere darin, dass durch die Betrachtung der verschiedenen Stakeholderinteressen ein Abbild der ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen des Unternehmenshandelns entsteht. Aus der Stakeholderperspektive wird somit deutlich, warum Akteure, welche vor einiger Zeit von Unternehmen nur wenig Beachtung fanden, inzwischen stark an Bedeutung gewonnen haben und welche Akteure dies sind (SHARMA, HENRIQUES 2005: 161).

Die Stakeholdertheorie bietet außerdem zahlreiche Anknüpfungspunkte an weitere Theorien. FROOMAN (1999: 199-202) zeigt auf, wie die Bedeutung der Stakeholder über deren Kontrolle von für das Unternehmen wichtigen Ressourcen oder die Fähigkeit zur Beeinflussung anderer Stakeholder erfasst werden kann und zeigt entsprechende Strategien für das Unternehmen auf (siehe auch anschließend Abschnitt 2.2.3). Des Weiteren wird darauf hingewiesen, dass Stakeholder in der Regel eng mit ökonomischen, politischen und sozialen Institutionen verbunden sind (SARKIS ET AL. 2011: 9). Insofern ist der soziale Kontext der Unternehmen zu betrachten, was mittels *institutionentheoretischer Erklärungsansätze* geschehen kann (BANSAL 2005: 202). Staatliche Regulierungen, die Beobachtung durch Nichtregierungsorganisationen, institutionalisierte Normen hinsichtlich korrekter Unternehmensführung, kulturelle Faktoren, Berufs- und Unternehmensverbände – all diese institutionellen Faktoren werden von Stakeholdern geprägt und beeinflussen das Unternehmenshandeln (CAMPBELL 2007: 948f.). Somit lässt sich auf diesbezüglich relevanten Theorien aufbauen, was bislang jedoch erst wenig geschieht (PARMAR ET AL. 2010: 429). Konzeptionell und empirisch konnte jedoch bereits gezeigt werden, dass international unterschiedliche institutionelle Settings sich im nachhaltigen Unternehmenshandeln niederschlagen (MATTEN, MOON 2008; WILLIAMS, AGUILERA 2008). Außerdem wurde durch Kombination von Stakeholder- und Institutionentheorie argumentiert, dass es für Unternehmen vorteilhaft ist, wenn sie aus Sicht der Stakeholder legitim handeln, indem sie deren Erwartungen hinsichtlich der ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen des Unternehmenshandelns erfüllen (*Legitimacy Theory*). Neben einem entsprechenden Verhalten unterstützt demnach die Kommunikation mit den Stakeholdern die unternehmerische Legitimität (BANSAL, CLELLAND 2004: 94f.; HOPWOOD 2009: 437; SCHERER, PALAZZO 2007: 1101-1103).¹⁹ In diesem Kontext wird auch von impliziten sozialen

¹⁹ SCHERER und PALAZZO (2007: 1103) argumentieren hier mit HABERMAS (1994, 2003), wenn sie schreiben: „the legitimacy of a given decision can be based only on a communicative process of sensemaking and consensus building among the actors involved“.

Verträgen (auch als *Integrative Social Contracts Theory*) zwischen Unternehmen und Stakeholdern gesprochen. Die Einhaltung dieser impliziten Verträge legitimiert die Existenz und die Handlungen der Unternehmen. Ausgehandelt werden sie zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholdern (DONALDSON, DUNFEE 1994: 254f.; KOLK, PEREGO 2010: 187).²⁰

JONES (1995: 429f.) verweist außerdem auf WILLIAMSON (1975) und argumentiert, dass die Kooperation mit den Stakeholdern durch den Aufbau von Vertrauen Opportunismus und darum Transaktionskosten abbauen kann. Dies sollte sich zum Beispiel positiv auf Kosten für die Aushandlung und Kontrolle der impliziten Verträge oder auch expliziter Verträge wie staatliche Regulierungen auswirken. Der Transaktionskostenansatz wird jedoch im Nachhaltigkeitskontext bislang noch eher selten angewandt (CARTER, EASTON 2011: 56).

Die Stakeholdertheorie hilft somit mittels der Betrachtung der Stakeholderinteressen die unzähligen ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitswirkungen zu systematisieren, damit Unternehmen diese strategisch managen können. Sie zeigt auf, dass sich Unternehmen in einem Netzwerk ökonomischer und nicht ökonomischer Akteure befinden, mit welchen Austauschbeziehungen verschiedenster Art bestehen und welche für die Erreichung der Unternehmensziele von wesentlicher Bedeutung sind. Zur Erfassung und zum Management der Stakeholderinteressen ist es darum notwendig Informationen über beziehungsweise von den Stakeholdern zu erlangen und mit ihnen zu kommunizieren. Insofern ist der systematische Informationstransfer von und zu den Stakeholdern zu gewährleisten. Wie in den folgenden Kapiteln noch ausführlich dargestellt werden wird, kommt dem Controlling hierbei eine wichtige Rolle zu (PARMAR ET AL. 2010: 422-424).

2.2.3 (Natural) Resource-based View

Der *Resource-based View* (RBV - Ressourcentheorie) erklärt unternehmerische Wettbewerbsvorteile und letztendlich den Unternehmenserfolg durch die Kontrolle über und die Nutzung von wertvollen, knappen beziehungsweise seltenen, schwer imitier- und substituierbaren Ressourcen (RUMELT 1984: 557f.; BARNEY 1991: 105-115). Er wird als die heute möglicherweise dominierende Theorie zur Erklärung von Performanceunterschieden zwischen Unternehmen bezeichnet (CONNELLY ET AL. 2010: 92). Der Begriff der Ressource ist dabei relativ weit gefasst und beinhaltet „all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“ (BARNEY 1991: 101). Wie bereits erwähnt, lässt sich eine Verbindung zwischen Stakeholdertheorie und Resource-based View leicht herstellen, indem die Bedeutung der Stakeholder mit deren Kontrolle über für das

²⁰ Eng verwandt ist diese Argumentation mit dem der Wirkung einer positiven Reputation bei den Stakeholdern. DEEPHOUSE und CARTER (2005) weisen zwar auf einige Unterschiede zwischen Legitimität und Reputation hin, sehen jedoch auch viele Gemeinsamkeiten, so dass für diese Arbeit beide Begriffe unter die Legitimacy Theory gefasst werden sollen.



Unternehmen relevante Ressourcen erklärt wird (FROOMAN 1999: 195f.). Die Weiterentwicklung des Resource-based View zum *Natural Resource-based View* (NRBV) stellt schließlich eine explizite Verbindung zur nachhaltigen Unternehmensführung her (MARKLEY, DAVIS 2007: 768; VACHON, KLASSEN 2008: 300)²¹. Angesichts einer mit der zunehmenden Be- und Überlastung der Ökosysteme einhergehenden Knappheit natürlicher Ressourcen (auf welche zahlreiche Unternehmen angewiesen sind), wachsenden globalen sozialen Herausforderungen und dem aus diesen Entwicklungen erwachsenden Druck gesellschaftlicher Stakeholder, ergeben sich aus der Perspektive des NRBV Wettbewerbsvorteile zukünftig aus Ressourcen und Fähigkeiten, welche eine nachhaltige Unternehmensführung ermöglichen (HART 1995: 991f.; SHRIVASTAVA 1995: 941-944). Durch die proaktive Entwicklung natürlicher Ressourcen sparerer oder sozial verträglicher Produkte und Technologien können etwa solche strategischen Ressourcen aufgebaut werden (SHRIVASTAVA 1995: 949f.; ARAGÓN-CORREA 1998: 557f.). Außerdem wird argumentiert, dass durch eine nachhaltige Unternehmensführung Fähigkeiten und weitere intangible Ressourcen aufgebaut werden, die es Unternehmen beispielsweise erleichtern mit dem technologischen Wandel schrittzuhalten, das Management des Humankapitals optimieren oder eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu etablieren (RUSSO, FOUTS 1997: 538f.; VACHON, KLASSEN 2008: 301; SURROCA ET AL. 2010: 464).

In Kombination mit dem Transaktionskostenansatz wurde der Resource-based View außerdem in Richtung des *Relational View* weiterentwickelt, welcher den RBV ergänzt (DYER, SINGH 1998: 674f.; MARSHALL ET AL. 2007: 248). Der Relational View hebt den durch die Kollaboration mit anderen Akteuren möglichen Zugang zu komplementären Ressourcen und die in der Interaktion entwickelten Fähigkeiten als besonders schwer imitierbar und damit wertvoll hervor (GOLD ET AL. 2010: 231). Die kollaborative Zusammenarbeit senkt dabei zudem die Transaktionskosten zwischen den beteiligten Akteuren (DYER, SINGH 1998: 661f.; LAI 2009: 247). Die Perspektive des Relational View erscheint für diese Arbeit insbesondere im Hinblick auf die Betrachtung der Beziehungen zu den Stakeholdern und die unternehmerische Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette hilfreich.

Zuletzt kann hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Lieferanten und anderen Stakeholdern zur Ermöglichung des Zugangs zu für das Unternehmen essentiellen Ressourcen auf die *Resource-dependence Theory* verwiesen werden (ROWLEY 1997: 895f.; RODGERS, GAGO 2004: 351f.; SARKIS ET AL. 2011: 8). Demnach sind Unternehmen abhängig von externen Ressourcen und anderen Organisationen, welche ihrerseits wieder auf diese Unternehmen angewiesen sein können. PFEFFER und SALANCIK (1978: 1-4), auf welche die Theorie zurückgeführt wird, nehmen dabei explizit Bezug auf die Systemtheorie. Hinsichtlich der für sie strategisch kritischen Ressourcen können Unternehmen also nicht vollständig selbstständig existieren, sie

²¹ Die Entwicklung vom RBV zum NRBV wird von RUSSO und FOUTS (1997: 536f.) ausführlich nachgezeichnet.

benötigen externe Ressourcen und müssen darum die Abhängigkeiten und Beziehungen managen, um Risiken zu reduzieren und erfolgreich zu sein (ULRICH, BARNEY 1994: 472; HEIDE 1994: 72f.; CONNELLY ET AL. 2010: 92). Die für diese Arbeit bedeutsamen Schnittpunkte dieser Theorie zum Umgang mit den endlichen natürlichen Ressourcen sowie der Kooperation in der Wertschöpfungskette und mit anderen Stakeholdern sind offensichtlich.

2.3 Methodische Ausgestaltung der Arbeit

Ausgehend von der Problemstellung, dem wissenschaftstheoretischen Verständnis und dem theoretischen Rahmenkonzept kann nun die methodische Ausgestaltung der Arbeit dargestellt werden. Zur Bearbeitung der Problemstellung am geeignetsten erscheint ein kombinierter Ansatz qualitativer und quantitativer empirischer Methoden (Abbildung 2), der auch als *Triangulation* bezeichnet wird (JICK 1979: 602; KELLE, ERZBERGER 2004: 300). Der Forschungsgegenstand, in dieser Arbeit also die Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in das Controlling, befindet sich im Schnittpunkt der Methoden (FLICK 2002: 385). Dieser Ansatz verspricht die gegenseitige Kompensation der Schwächen qualitativer und quantitativer Methoden, differenziertere theoretische und praktische Erkenntnisse, eine adäquatere und holistischere Erfassung der Komplexität des Forschungsgegenstandes in seinen unterschiedlichen Facetten und Dimensionen, Möglichkeiten zur Exploration bei Problemstellungen mit wenigen gefestigten Kenntnissen und zuletzt die Erweiterung gewonnener Erkenntnisse durch Illustration, Plausibilisierung oder Absicherung (LAMNEK 2005: 279f.).

Aufgrund des noch recht jungen Forschungsgebietes erscheint es notwendig den Forschungsgegenstand zunächst theoretisch-konzeptionell zu strukturieren, bevor die empirischen Analysen beginnen können. Theoretisch-konzeptionelle Arbeiten übernehmen hier eine Mittlerfunktion zwischen Theorie und Praxis, wobei Aussagen aus der Literatur aufgegriffen und auf die Praxis bezogen werden. Dies geht jedoch nicht so weit, dass dies auf der Grundlage einer logischen Deduktion geschieht, welche den Graben zwischen Theorie und Praxis vollständig überwindet. Vielmehr wird ein Orientierungsrahmen geschaffen, welcher in der Unternehmenspraxis für die jeweiligen Einzelfälle zu konkretisieren ist (SCHERM, PIETSCH 2004: 8). Dabei spielen praktisch-normative Aspekte eine Rolle, die theoretisch-konzeptionellen Analysen dienen der Formulierung von Aussagen zur Erreichung einer bestimmten Zielsetzung (HARBERT 1982: 140). In der vorliegenden Arbeit ist dies die Ermöglichung einer nachhaltigen Unternehmensführung mittels einer entsprechenden Unterstützung durch das Controlling im Sinne des pragmatischen Wissenschaftsziels. Auf der Basis eines Literaturreviews wird demnach eine theoretisch-konzeptionelle Strukturierung des Controllings von Nachhaltigkeitsaspekten durch die Identifizierung von Handlungsfeldern zur Integration von Nachhaltigkeitsinformationen vorgenommen. Zwei dieser Handlungsfelder werden anschließend quantitativ-empirisch sowie konzeptionell und qualitativ-empirisch vertieft.



Die quantitativ-empirische Vertiefung erfolgt für das Handlungsfeld der Steuerung der Wertschöpfungskette. Die auf die nachhaltige Lieferantensteuerung fokussierte Untersuchung ist fragebogenbasiert und dient sowohl der Beschreibung (Deskription) als auch der Erklärung des Forschungsgegenstandes. Deskriptive Studien dienen vorwiegend der Aufdeckung von Charakteristiken einer bestimmten Population (VAN DER STEDE ET AL. 2005: 658). Aufgrund des noch relativ jungen Forschungsgebiets erscheint eine solche Untersuchung angebracht. Das Ziel der Erklärung wird auf der Grundlage kausal-analytischer Tests von aus Theorien abgeleiteten Hypothesen verfolgt (VAN DER STEDE ET AL. 2005: 665), wobei ein Strukturgleichungsmodell zur Datenanalyse eingesetzt wird (siehe zu dieser Methode Abschnitt 7.1).

Eine weitere Vertiefung des Forschungsgegenstandes aus einem anderen Blickwinkel erfolgt dann mit der Konzeption eines praxisorientierten Steuerungskonzeptes zur Integration von Nachhaltigkeitsinformationen in die Innovationssteuerung, welches in zwei Fallstudien qualitativ-empirisch validiert wird. Somit wird das Handlungsfeld der Entscheidungsunterstützung vertieft. Das Vorgehen hierzu orientiert sich an dem von KASANEN ET AL. 1993 für die Controllingforschung spezifizierten *Constructive Research Approach* (siehe zu dieser Methode Kapitel 8). Der Einsatz von Fallstudien ermöglicht weniger den Test von Theorien oder Hypothesen, sondern ein detaillierteres und vertieftes Verständnis des Forschungsgegenstandes und den damit verbundenen sozialen Zusammenhängen (FLICK 2002: 18; LAMNEK 2005: 313). Mit den Fallstudien wird gerade auch die Anwendungsorientierung und praktische Umsetzbarkeit der im Rahmen dieser Arbeit erlangten Erkenntnisse betont.



Abbildung 3: Multimethodenmix zur Bearbeitung des Forschungsgegenstands