Universität Ulm

Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften

INSTITUT FÜR NACHHALTIGE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Bedeutung von Nachhaltigkeit im Einkauf für erfolgreiche Unternehmenstransaktionen

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades Dr. rer. pol. der Fakultät für Mathematik und Wirtschaftswissenschaften der Universität Ulm

vorgelegt von

Bernd Marschmann

05.07.2021

Amtierender Dekan: Prof. Dr. Martin Müller

Erstgutachter: Prof. Dr. Martin Müller
Zweitgutachter: Prof. Dr. Michael Hiete

Tag der Promotion: 05. Juli 2021

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen beteiligten Personen meinen großen Dank aussprechen, die mich bei der Bearbeitung meiner Dissertation unterstützt haben.

Mein besonderer Dank gilt Professor Dr. Martin Müller und Professor Dr. Michael Hiete für die ausgezeichnete Betreuung bei der Durchführung der gesamten Arbeit.

Außerdem möchte ich mich insbesondere bei meiner Familie bedanken für ihre Geduld und Ermutigungen während der Arbeit an dieser Dissertation.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis I

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis IX

Tabellenverzeichnis X

1 Einleitung 1

1.1 Hintergrund 1

1.2 Auswahl des Untersuchungsgegenstandes 8

1.3 Zielsetzung der Untersuchung und Ableitung der Forschungsfragen 11

1.3.1 Forschungslücke und Zielsetzung der Arbeit 11

1.3.2 Exkurs: Wirkungen von Unternehmenstransaktionen auf ein „Acquisition Premium“ 12

1.3.3 Komplettierung der Forschungslücke 15

1.3.4 Forschungsfragen 20

1.4 Gang der Untersuchung 21

1.5 Zentrale Begriffsdefinitionen und Begriffsabgrenzungen 23

1.5.1 Nachhaltigkeit 23

1.5.2 Unternehmenstransaktionen 27

1.5.3 Einkauf 29

1.6 Forschungsmethodik im Überblick (Forschungsdesign) 32

2 Konzeptionelle Grundlagen 34

2.1 Allgemeine Aspekte der Nachhaltigkeit 34

2.1.1 Einleitung 34

2.1.2 Faktor „Umwelt“ 38

2.1.3 Faktor „Gesellschaft“ 41

2.1.4 Faktor „Mitarbeiter“ 46

2.1.5 Faktor „Performance“ 48

2.2 Erfolg und Misserfolg im Kontext von Unternehmenstransaktionen 51
2.2.1 Phase „Konzeption“ 52
2.2.2 Phase „Transaktion“ 56
2.2.3 Phase „Integration“ 58
2.3 Nachhaltigkeits- und Risikoaspekte im Unternehmensteilbereich „Einkauf“ 60
2.3.1 Betrachtung für den Unternehmensteilbereich „Einkauf“ 60
2.3.1.1 Faktor „Umwelt“ 61
2.3.1.2 Faktor „Gesellschaft“ 66
2.3.1.3 Faktor „Mitarbeiter“ 70
2.3.1.4 Faktor „Performance“ 74
2.3.2 Betrachtung im Hinblick auf die Aufgaben (Funktionen) des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ 76
2.3.2.1 „Klassische“ Betrachtung 76
2.3.2.2 „Erweiterte“ Betrachtung 78
2.3.2.2.1 Faktor „Umwelt“ 79
2.3.2.2.2 Faktor „Gesellschaft“ 80
2.3.2.2.3 Faktor „Mitarbeiter“ 81
2.3.2.2.4 Faktor „Performance“ 84
2.4 Ableitung von Variablen für die nachhaltige Gestaltung des Unternehmensbereichs „Einkauf“ 85
2.5 Entwicklung des „Modells 1“ und Ableitung der Codes 90
2.6 Ableitung der Wirkungsketten und Zusammenhang mit den Forschungsfragen 92
3 Forschungsdesign 94
3.1 Literaturrecherche, Erfüllung der Gütekriterien und Verifizierung der Variablen anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring 94
3.2 Leitfadengestützte Experteninterviews und Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring 96
3.2.1 Verfahren der leitfadengestützten Experteninterviews 96

3.2.2 Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse zur Auswertung der Experteninterviews 98
3.2.3 Wissenschaftliche Gütekriterien nach Mayring 99
3.3 Entwicklung des Interviewleitfadens 102
3.4 Durchführung der Interviews (Rahmenbedingungen) 103
3.4.1 Auswahl der Experten 104
3.4.2 Rahmendaten zur Führung der Interviews 106
3.4.3 Ableitung der Codes zur Auswertung der Interviews 107
4 Empirische Analyse 109
4.1 Analyse der Interviews 109
4.2 Entwicklung des „Modells 2“ 126
5 Kritische Diskussion 130
5.1 Sammlung und Diskussion der Erkenntnisgewinne 130
5.1.1 Erweiterung der Betrachtung von Nachhaltigkeit 130
5.1.2 Nachhaltigkeit im Einkauf und im Gesamtunternehmen schafft Mehrwerte in M&A-Transaktionen 135
5.1.3 Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für Unternehmenstransaktionen 139
5.1.4 Nachhaltigkeit als Risikominimierungsmaßnahme und Einkauf als Multiplikator 142
5.1.5 Beitrag von Nachhaltigkeit zur Effizienzsicherung des M&A-Prozesses 143
5.2 Schlussfolgerungen und Beantwortung der Forschungsfragen 145
5.3 Ableitung von Handlungsempfehlungen 147
5.4 Verifizierung der Wirkungsketten 150
5.5 Erfahrene Limitationen 154
5.6 Inhalte für weiterführende Forschungen 155
Literaturverzeichnis 157
Anhang 174
Anhang 1: Evaluierung und Validierung der postulierten Variablen 174

Anhang 2: Interviewleitfaden 189

Anhang 3: Codierungen und Generalisierungen 192

Abkürzungsverzeichnis

AA	AccountAbility
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Anm.	Anmerkung
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BCG	Boston Consulting Group
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIP	Bruttoinlandsprodukt
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BME	Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V.
BMU	Bundesministerium für Umwelt- und Naturschutz/Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BST	Business Sustainability
bzw.	beziehungsweise
CCSE	Canadian Center of Science and Education
CIRP	College International pour la Recherche en Productique
CM	Category Management
CoC	Code of Conduct
CPO	Chief Purchasing Officer
CSM	Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg e. V.
CSP	Corporate Sustainability Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
d.	des
d. h.	das heißt
DGVN e. V.	Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e. V.

Diss.	Dissertation
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DOAJ	Directory of Open Access Journals
dt.	Deutsch
e. V.	eingetragener Verein
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
engl.	Englisch
ESG	Environmental Social Governance
ESI	Environment Sustainability Index
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
F	Forschungsfrage(n)
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FTSE	Financial Times Stock Exchange Index
G	Gesellschaft
ggf.	gegebenenfalls
GIO	Gruppe – Interaktion – Organisation – Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPA	General Procurement Agreement
GPP	Green Public Procurement
GRI	Global Reporting Initiative
Hrsg.	Herausgeber
i. d. R.	in der Regel
i. e. S.	im engsten/engeren Sinne
i. S.	im Sinne
i. S. d.	im Sinne der

i. S. v.	im Sinne von
i. w. S.	im weitesten/weiteren Sinne
IAO	Internationale Arbeitsorganisation
ILO	International Labour Organisation
IMC	International Management and Consulting
INEF	Institut für Entwicklung und Frieden
IT	Informationstechnologie
KIT	Karlsruher Virtueller Katalog
LSI	Life Science Industry
M	Mitarbeiter
M&A	Mergers & Acquisitions
Mio.	Million(en)
MSCI	Morgan Stanley Capital International
NGO	Non-Governmental Organization
Nr.	Nummer
NUA	New Urban Agenda
o. J.	ohne Jahresangabe
o. O.	ohne Ortsangabe
o. S.	ohne Seitenangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
OCI	Organizational Commitment Index
P	Performance
ROI	Return on Investment
S.	Seite
SA8000	Social Accountability 8000 (auch: SA 8000)
SAI	Social Accountability International
SBSC	Sustainability Balanced Scorecard

SDGs	Sustainable Development Goals
SEM	Structural Equation Modeling
sog.	sogenannte(n)
SPP	Sustainable Public Procurement
TNUs	transnationale Unternehmen
TQM	Total Quality Management
U	Umwelt
u. a.	unter anderem
u. U.	unter Umständen
UN	United Nations
UNCED	UN Conference on Environment and Development
USD	US-Dollar
VDI	Verband der Deutschen Industrie e. V.
Verf.	Verfassers
vgl.	vergleiche
vs.	versus
WEF	World Economic Forum
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WTO	Word Treaty Organization
X	weitere Variablen
Z.	Zeile
z. B.	zum Beispiel
ZEPHYR	Datenbank für M&A-Deal-Informationen des Bureau van Dijk
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Visualisierung der Untersuchungszusammenhänge 11

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen „Acquisition Premium“ und „M&A Valuation Multiples“ 13

Abbildung 3: Erweiterung der „klassischen“ Nachhaltigkeitsdiskussion 18

Abbildung 4: Ableitung der Forschungslücke und Zielsetzung der Arbeit 20

Abbildung 5: Darstellung des Gangs der Untersuchung 22

Abbildung 6: Einordnung des Begriffs „Einkauf“ anhand von Tätigkeitsfeldern 31

Abbildung 7: Visualisierung der methodischen Vorgehensweise 33

Abbildung 8: Darstellung der „Green Value Chain“ 40

Abbildung 9: Materialkostensenkungen im Einkauf als Alternative zum Personalabbau (Angaben in Mio. Euro) 83

Abbildung 10: Ableitung des „Modells 1“ 91

Abbildung 11: Zusammenhang zwischen Zielsetzung der Arbeit, Forschungsfragen, Wirkungsketten und empirischem Teil 93

Abbildung 12: Ableitung des „Modells 2“ 128

Abbildung 13: Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu Phasen des M&A-Prozesses 129

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Soziale Nachhaltigkeit – Bereiche und spezifische Aspekte 45

Tabelle 2: Wissenschaftliche Gütekriterien 96

Tabelle 3: Zuordnung von Fragestellungen aus dem Interviewleitfaden zu Forschungsaspekten und zu den Forschungsfragen 103

Tabelle 4: Auswahl der Experten 106

Tabelle 5: Beantwortung der Forschungsfragen 147

Tabelle 6: Verifizierung der Wirkungsketten 154

1 Einleitung

In diesem Kapitel wird in die Arbeit eingeführt. Es wird der Hintergrund erläutert (Kapitel 1.1), die Auswahl des Untersuchungsgegenstandes wird hergeleitet (Kapitel 1.2) und die Zielsetzung der Untersuchung kann abgeleitet werden (Kapitel 1.3). Gleichzeitig können auch auf Basis der Herleitung der Forschungslücke die Forschungsfragen abgeleitet werden. Kapitel 1.4 zeigt den Gang der Untersuchung auf, Kapitel 1.5 nimmt zentrale Begriffsdefinitionen und Begriffsabgrenzungen vor und Kapitel 1.6 zeigt die angewandte Forschungsmethodik im Überblick.

1.1 Hintergrund

Unternehmenstransaktionen – oft unter dem Begriff „Mergers & Acquisitions“ (M&As) zusammengeführt – in Form von Fusionen, Verschmelzungen (sog. „Mergers“) und (Unternehmens-)Übernahmen (sog. „Acquisitions“), jedoch unter Nichtberücksichtigung von Kooperationen (sog. „Joint Ventures“), die i. w. S. auch zu M&As gezählt werden, nehmen im Hinblick auf ihre Anzahl und ihre Bedeutung nach wie vor permanent zu. Dabei wird jedoch der (nachhaltige) Erfolg von Unternehmenstransaktionen zunehmend kritisch diskutiert, und gescheiterte Unternehmenstransaktionen scheinen zuzunehmen (Müller-Stewens/Spanninger, 2012, S. 169).

Einer Studie von KPMG zufolge wird bei 83 Prozent aller Fusionen und Übernahmen keine nachhaltige Unternehmenswerterhöhung für die Anteilseigner erzielt (KPMG [Hrsg.], 2009, S. 2). Auch die Boston Consulting Group (BCG) bestätigt dies: In 57 Prozent aller Transaktionen unter börsennotierten Unternehmen wird Wert vernichtet (Kengelbach/Klemmer/Schwetzler, 2011, S. 520–530). Auch beim „neuen“ Unternehmen, das durch den Zusammenschluss entsteht, ergeben sich nicht per se Mehrwerte. Im Schnitt sind innerhalb der ersten sechs Monate nach dem Verkauf Rückgänge beim Aktienkurs von rund sieben Prozent beim verkaufenden und beim übernehmenden Unternehmen feststellbar (Müller-Stewens/Spanninger, 2012, S. 185).

Dabei kann festgestellt werden, dass „große“ Transaktionen mit einem Volumen von über 500 Mio. Euro eine 16 Prozent geringere Akquisitionserfolgswahrscheinlichkeit aufweisen als mittelgroße Transaktionen mit geringeren Volumina, und folglich, dass die angestrebten transaktionsinduzierten Kostensenkungs- und Wachstumspotenziale oft nicht verwirklicht werden. Des Weiteren zeigt sich aber auch, dass bei rund 50 Prozent

von Transaktionen aufgrund der zu starken Innenfokussierung der sog. „Shareholder Value“ zerstört und nur bei rund einem Drittel der in einer Studie untersuchten Unternehmen marginale Effizienz- bzw. Synergieverbesserungen festzustellen sind (Sackmann, 2017, S. 19). Mit anderen Worten: Dyssynergien im Zusammenhang mit Unternehmenstransaktionen sind häufig festzustellen bzw. zeigt sich – wie es Bire formuliert –, dass „Eigenschaften und Faktoren (…) [des ‚Ganzen‘, Anm. d. Verf.] (Unternehmen) andere Eigenschaften (…) [aufweisen, Anm. d. Verf.], als die Summe seiner Teile“ (Bire, 2018, S. 2). Dabei gilt: „In der Mehrzahl der Fälle werden indessen die Synergieerwartungen, die sich an die Zusammenschlüsse knüpfen, zumindest aus der Perspektive der Eigentümer des Käuferunternehmens nicht erfüllt.“ (Bire, 2018, S. 2) So werden durch Unternehmenstransaktionen nicht grundsätzlich Verbesserungen der unternehmerischen Leistungsfähigkeit erreicht, wobei dabei darauf hinzuweisen ist, dass es sich bei Synergien ausschließlich „um möglichst positive Wirkungen und Ergebnisse handelt“ (Bire, 2018, S. 2). Denn erst bei der Betrachtung der erwähnten Synergien und Dyssynergien in Summe – Dyssynergien präsentieren sich hierbei inklusive Aufwendungen, die für die Realisierung von Synergien notwendig sind (Betrachtung inklusive Verbundnachteile) –, kann entschieden werden, ob eine Unternehmenstransaktion erfolgreich war oder nicht. Ist der Saldo aus Synergien und Dyssynergien positiv, kann dies bejaht werden, bei einem negativen Saldo muss dies verneint werden (Bire, 2018, o. S.). Zielsetzung im Rahmen einer Unternehmenstransaktion muss es demnach sein, das sog. „Netto-Synergiepotenzial“ als Zusammenführung von Synergie- und Dyssynergiepotenzialen zu heben, indem das Ausmaß der Realisierung von Synergien bzw. der Vermeidung von Dyssynergien positiv durch Maßnahmen beeinflusst wird (Bire, 2018, S. 1-5).

Diese auf den ersten Blick bezüglich der nachhaltigen Realisierung von Wertsteigerungspotenzialen und damit der nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes in Summe kritische Einschätzung von Unternehmenstransaktionen lässt das Interesse an Unternehmenstransaktionen – wie eingangs erwähnt – aber nicht geringer werden (Unger, 2007, S. 873). Zwar kann das Jahr 2000 im Hinblick auf die Anzahl der abgeschlossenen „Deals“ für Deutschland als bisher erfolgreichstes Jahr erwähnt werden – nach der M&A Database der Universität St. Gallen konnten allein im Handel in Deutschland fast 180 Transaktionen gezählt werden –, und die Anzahl der Transaktionen nehmen seitdem tendenziell ab, aber die Volumina in Deutschland steigen. Diese Entwicklung bestätigt sich auch bei der Betrachtung des ZEW-ZEPHYR-M&A-Index, der sich auf die abgeschlossenen M&A-Transaktionen mit deutschen Unternehmen bezieht. Der

gleitende Durchschnitt steigt seit August 2011 an (Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung [ZEW] [Hrsg.], 2018, S. 1).

International zeigt sich dabei ein anderer, aber nicht minder positiver, Trend: Hier nimmt die Zahl der Transaktionen zu. Lagen diese 2013 noch bei 38 641 Stück, stiegen sie auf einen historischen Höchststand mit 51 919 Stück im Jahre 2017 an. Damit weist das Jahr 2017 mit 47 455 Stück sogar einen höheren Wert auf als vor der Finanzkrise (2007) (Statista.de [Hrsg.], 2019, o. S.).

Dabei ergeben sich Unterschiede bei der Betrachtung von Branchen. Nach einer Studie von Willis Towers Watson waren 2017 die transaktionsstärksten Industrien die Branchen Healthcare, Banking und Manufacturing (Uder/Geiger, 2018, o. S.), woraus abgeleitet werden kann, dass die sog. „Life Science Industrie“ (LSI) eine hohe Affinität für Nachhaltigkeitsüberlegungen im M&A-Kontext aufweist. Die LSI basiert dabei auf Geschäftsmodellen, die sich mit Prozessen oder Strukturen von Lebewesen beschäftigen oder an denen Lebewesen beteiligt sind. Sie umfassen die Bereiche der Medizin und Pharmazie für Mensch und Tier, aber auch Agrartechnologie und Ernährungswissenschaften. Es kann daher oftmals eine Gleichsetzung mit der von Uder/Geiger erwähnten Branche „Healthcare“ erfolgen. Die Industrie zeichnet sich durch ein hohes Maß an Forschungsaufwendungen und einen stark regulierten Markt aus. Gleichzeitig ist diese Industrie geprägt von hohen Nachhaltigkeitsstandards im Einkauf (Süddeutsche Zeitung [Hrsg.], 2014, o. S.; Deloitte [Hrsg.], 2017, S. 1–40). Dies lässt sich nicht zuletzt an der Industrieinitiative „Together for Sustainability“ ablesen (Süddeutsche Zeitung [Hrsg.], 2014, o. S.).

Des Weiteren verändern sich die Motive von Unternehmenstransaktionen. Standen vor der Finanzkrise der Banken der Jahre 2008/2009 oft die Restrukturierung von Unternehmen und die Kostenreduktion bei gleichzeitiger Verbesserung der Effizienz im Vordergrund, liegt insbesondere seit 2008 der Fokus auf Wachstum und Innovation in einer neuen – „größeren“ und damit, so zumindest die Unterstellung bzw. Annahme, auch leistungsfähigeren – Einheit (Uder/Geiger, 2018, o. S.). Während die geschilderten Zielsetzungen mit Fokus auf Wachstum und Innovation bei Unternehmenslenkern im Vordergrund stehen, sucht der Finanzinvestor nach wie vor nach einer größtmöglichen Rendite oder einer Risikominimierung für sein Portfolio (Achleitner, 2000, S. 93–104; Lünendonk/Accenture/Capgemini Consulting/IBM Global Business Services/Kienbaum Management Consultants [Hrsg.], 2010, S. 13).

In einem nächsten Schritt ist zu fragen, inwieweit diese Aspekte – zusammengefasst unter dem Begriff „Akquisitionserfolg“ zu diskutieren –

- der Reduktion von Kosten (Kostensenkungen),
- der Steigerung von Effizienzen (Hebung von Synergien und Vermeidung von Dyssynergien),
- des gestiegenen Unternehmenswachstums bzw. Unternehmenswertes (Verbesserung des „Shareholder Value“ bzw. des „Stakeholder Value“),
- einer Risikoreduktion und
- einer Renditeoptimierung (in bzw. über eine Wachstumsstärkung)

mit Nachhaltigkeitsüberlegungen im M&A-Kontext in Verbindung zu bringen sind.

Nicht erst seit Greta Thunbergs medienwirksamen Auftritten und den anhaltenden „Fridays for Future“-Demonstrationen rückt in diesem Kontext die Frage nach der Zukunftsfähigkeit eines gewinn- und konsumorientierten Gesellschaftsmodells, das auf der stetigen Steigerung ökonomischer Wachstumsraten basiert und hierbei die ökologischen Lebensgrundlagen der menschlichen Spezies zu unterminieren droht, in den Fokus öffentlicher Debatten – und immer mehr auch in den Betrachtungskontext von Unternehmen, nicht nur bei M&A-Transaktionen. Das von einigen Forschern ausgerufene Zeitalter des Anthropozäns als einer geologischen Epoche, in der das menschliche Handeln zum wesentlichen Bestimmungsfaktor der zukünftigen erdgeschichtlichen Entwicklung erklärt wird, versinnbildlicht den fundamentalen Wandel, der sich innerhalb weniger Jahre im öffentlichen Bewusstsein vollzogen hat und den Ruf nach Informationstransparenz im unternehmerischen Kontext in den Mittelpunkt stellt (Crutzen, 2002, S. 221–215; Crutzen/Steffen, 2003, S. 251–257; Schwägerl, 2012, S. 15 ff.; Hamilton/Bonneuil/Gemenne [Hrsg.], 2015, S. 10 ff.).

Doch schon vor knapp fünfzig Jahren hat der Club of Rome in seinem Bericht „Die Grenzen des Wachstums“ die Notwendigkeit eines Umdenkens hin zu mehr Nachhaltigkeit sowie Klima- und Umweltschutz in den Vordergrund gestellt. Ungebremstes materielles Wachstum und ungehemmter Konsum in einer Welt mit klar begrenzten Ressourcen

führe – so der Bericht – die Menschheit an die materiellen Grenzen des Planeten und damit des Wachstums (Meadows/Meadows/Randers/Behrens, 1972, S. 23).[1]

Seit diesen Aussagen zeigen sich zentrale Entwicklungen im Nachhaltigkeitskontext. Während der Konferenz der „Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung“ (UN Conference on Environment and Development [UNCED]) 1992 in Rio de Janeiro wurde Nachhaltigkeit als Leitprinzip für die Staatengemeinschaft definiert. 2002 wurden beim Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg diese Bestrebungen bekräftigt, indem eine Nachhaltigkeitsstrategie definiert und diese in den Millenniumszielen der Vereinten Nationen verankert wurde. Die UN-Generalversammlung 2015 hat dann schließlich die „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ beschlossen, welche einen weltweiten ökonomischen Fortschritt im Einklang mit Gerechtigkeit und im Rahmen ökologischer Grenzen darstellt. Zusammen mit ihr wurden die 17 „UN Sustainable Development Goals“ (SDGs) definiert, welche erstmals eine globale Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit des Nachhaltigkeitsansatzes erreichen können, da der Begriff „Nachhaltigkeit“ bis dahin nur vage definiert und unterschiedlich ausgelegt werden konnte (Vereinte Nationen Generalversammlung [Hrsg.], 2015, S. 1–38). Es ist zu erkennen, dass gesetzliche Regelungen in der Zukunft durchaus auf die SDGs Bezug nehmen, weshalb sich Unternehmen durch eine klare Nachhaltigkeitsausrichtung Wettbewerbsvorteile in ihren Aktivitäten verschaffen können. Die Frage, welche soziale und ökologische Verantwortung Unternehmen tragen, hat bereits Bowen im Jahre 1953 aufgegriffen und das Konzept der „Corporate Social Responsibility“ (CSR) geprägt (Bowen, 2013, S. 5 ff.). Als übergeordneten Sammelbegriff diverser Nachhaltigkeitsansätze hat sich die Bezeichnung „Environmental, Social and Governance“ (ESG) etabliert (PPC Metrics ([Hrsg.], 2017, S. 4 f.).

Nachhaltigkeit kann somit im Kontext von Unternehmenstransaktionen als

- Synonym für den langfristigen Erfolg einer Transaktion (ausgedrückt in einer Steigerung des „Shareholder-“ und „Stakeholder-Values“ [ökonomischer Aspekt] sowie der Schaffung von ökologischen und sozialen Mehrwerten) oder als
- Maßstab für einen Erfolg bzw. ein Verhalten im Zuge der Transaktion oder nach der Integration betrachtet werden (Schaltegger/Herzig/Kleiber/Klinke/Müller, 2002, S. 6–15).

[1] Zur Diskussion des Begriffs „Nachhaltigkeit“ vgl. Kapitel 1.5.

Eine weitere Dimension ist die

- Risikobetrachtung von Transaktionsentscheidungen und der
- Nutzung von CSR-Daten bzw. einer in diesem Sinne nachhaltigen Ausgestaltung des Unternehmens, um die in Transaktionskontexten existierenden Informations-asymmetrien zu reduzieren (Schaltegger/Herzig/Kleiber/Klinke/Müller, 2002, S. 6–15; Bundesministerium für Arbeit und Soziales [Hrsg.], o. J. c, S. 8–18).

Untersuchungen, inwieweit in dem dargestellten Kontext Nachhaltigkeit im Sinne von CSR, also der nachhaltigen Orientierung des Unternehmens per se, als Erfolgsfaktor i. S. eines Stellhebels für eine (erfolgreiche) Unternehmenstransaktion zu verstehen ist, existieren in großer Zahl. Im Allgemeinen werden positive Zusammenhänge zwischen einer in diesem Sinne nachhaltigen Ausgestaltung der Unternehmensaktivität und dem Erfolg eines M&A-Prozesses erkannt (Feix/Büchler/Straub [Hrsg.], 2017, Kapitel 1.2.2). Mit anderen Worten: Synergien aus einem M&A-Prozess erfahren eine „bessere“ – i. S. v. Realisierung der M&A-Ziele – Umsetzung[2], wenn in den betroffenen Unternehmen Nachhaltigkeitsüberlegungen existieren und in der Geschäftspolitik eine Umsetzung erfahren (Feix/Büchler/Straub [Hrsg.], 2017, Kapitel 1.2.2).

Allerdings wird hier – neben allgemeinen Studien, die einen Zusammenhang zwischen den Transaktionen an sich und einem möglichen späteren „Premium“ (sog. „Acquisition Premium“ als Synonym für den Akquisitionserfolg im Rahmen der Unternehmenstransaktion) nach der Transaktion i. S. d. Generierung eines Mehrwertes aus der Transaktion betrachtet – primär das Unternehmen als Ganzes in und mit seiner CSR-Strategie, einzelne Seiten bzw. Aspekte des Transaktionsprozesses oder auch das Verbundenheitspotenzial[3] betrachtet (Lünendonk/Accenture/Capgemini Consulting/IBM Global Business Services/Kienbaum Management Consultants [Hrsg.], 2010, S. 8–13).

Im Hinblick auf das Verbundenheitspotenzial zeigen Studien auf, dass dieses den Erfolg einer M&A-Transaktion allerdings weniger ungünstig beeinflusst (Datta/Pinches/Narayanan, 1992, S. 67–84). So kann empirisch kein überzeugender Zusammenhang zwischen dem „strategischen Fit“ zwischen Käufer- und Verkäuferseite und dem

[2] Mit anderen Worten: Es kommt zu einem Synergiebeitrag (vgl. Kapitel 2.8 im Hinblick auf die Ableitung der Wirkungsketten).

[3] Müller-Stewens/Spanninger verstehen hierunter den „strategischen Fit“ zwischen Käufer- und Verkäuferseite auf den Feldern Produkte, Märkte, Technologien und komplementäre strategische Ressourcen. Je ähnlicher sich dabei die Unternehmen sind – so zumindest die These –, desto höher kann ein möglicher Transaktionserfolg sein (Müller-Stewens/Spanninger, 2012, S. 185).

Erfolg einer M&A-Transaktion sowie mit Blick auf eine Vereinbarkeit zwischen Nachhaltigkeitsstrategie und Unternehmensstrategie hergestellt werden. Vielmehr leitet die Literatur als Erfolgsfaktoren „kompatible“ Kulturen und Werte (Chatterjee/Lubatkin/Schweiger/Weber, 1992, S. 319–334) und eine schnelle Integration des übernommenen Unternehmens in die neuen Strukturen (Haspeslagh/Jemisson, 1992, S. 8 ff.) ab (Müller-Stewens/Spanninger, 2012, S. 185 f.; Kengelbach/Klemmer/Schwetzler, 2011, S. 520–530).

Weitere Untersuchungen stellen nicht die CSR-Strategie an sich in den Vordergrund, sondern werten eine Transaktion dann als nachhaltig, wenn sich der Erwerber in Krisenzeiten als stabiler Partner präsentiert oder sich dauerhaft ein Erfolg aus der Transaktion abzeichnet. Dann präsentiert sich Nachhaltigkeit primär in der Betrachtung von Compliance-, Corporate-Governance- und Due-Diligence-Prozessen (Roever Broenner Susat Mazars [Hrsg.], 2018, S. 1).

Schließlich ist bei produzierenden Unternehmen zu fragen, welche Rolle in diesem Kontext die Unternehmensfunktion bzw. der Unternehmensteilbereich „Einkauf“ spielen kann. Dabei kann der Einkauf sowohl nachhaltig in seiner Tätigkeit in der Wertschöpfungskette agieren als auch als nachhaltiges Regulativ im Rahmen der Aufbauorganisation des Unternehmens dienen. Damit tritt der Einkauf mit seinen zahlreichen Schnittstellen zu internen und externen Partnern zunächst einmal als zentraler Lenker eines nachhaltigen Agierens im Unternehmen auf. So kann über die Steuerung sozialer und ökologischer Risiken, über die Eingrenzung von Länder- und Branchenrisiken sowie über die Berücksichtigung verfügbarer und relevanter CSR-Standards die Funktion selbst nachhaltig agieren und auf dieser Grundlage im zweiten Schritt eine nachhaltige Beschaffungsstrategie entwickelt werden (Dyllick, 2004, S. 96). Hierbei gilt es zu beantworten, welche Ziele mit welcher Priorität verfolgt werden, welche Anforderungen in der Wertschöpfungskette an die Partner gestellt werden und wie letztlich – als entscheidender Punkt und Schnittstelle zum Unternehmensteilbereich „Einkauf“ und seiner Rolle und Stellung in der Aufbauorganisation – der Einkauf durch nachhaltiges Agieren das gesamte Unternehmen stärken kann und so dann auch M&A-Transaktionen erfolgreicher werden lassen kann bzw. sich sogar als zentraler Erfolgsfaktor für M&A-Transaktionen präsentieren kann. In der Literatur wird in diesem Kontext häufig der Begriff des „strategischen Einkaufs“ verwendet, der implizieren soll, dass sich der Einkauf von seiner reinen Beschaffungsfunktion löst und zu einer Schlüsselfunktion im Unternehmen weiterentwickelt wird (Lentz, 2005, S. 68 ff.). Lentz fordert hierzu in Anlehnung an Schmid (1999, S. 288 f.) die Berücksichtigung von vier Prinzipien als zentrale Ausprägungen

eines nachhaltigen Beschaffungsmanagements. Genannt wird das Kreislaufprinzip, das sich an der mehrfachen Nutzung von Rohstoffen orientiert, das Verantwortungsprinzip, das Produktlebenszyklen und die Ressourcengewinnung ganzheitlich betrachtet, die Funktionsorientierung, die nicht Produkte, sondern deren Nutzen in den Vordergrund der Betrachtung stellt und so Wertschöpfung entmaterialisieren will, und schließlich das Kooperationsprinzip, das die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit als Möglichkeit postuliert, ökologische und soziale Probleme über die Wertschöpfungsstufen hinaus zu bewältigen (Lentz, 2005, S. 73).

In Summe kann folgende Ausgangssituation für diese Arbeit festgehalten werden:

- Die Bedeutung von Unternehmenstransaktionen ist nach wie vor vorhanden, auch wenn diese nicht grundsätzlich erfolgreich verlaufen müssen. Damit ist die Unternehmenstransaktion kein Selbstzweck und für sich selbst kein Garant im Sinne eines Verbundenheitspotenzials für einen zukünftigen Mehrwert für beide beteiligten Unternehmen.
- Nachhaltigkeit erfährt in den gesellschaftlichen und in den unternehmerischen Diskussionen einen immer größeren Stellenwert und entwickelt sich weiter zum zentralen Erfolgsfaktor in unternehmerischen Handlungen.
- Der Einkauf sowohl als Unternehmensfunktion als auch als Unternehmensteilbereich kann als Schnittstelle und Anker dienen, um Nachhaltigkeitsaspekte erfolgreich in Unternehmen einzuführen, dauerhaft zu verfolgen und so letztlich zu einer positiven Begleitung von Unternehmenstransaktionen führen. Damit kann die Chance gesteigert werden, durch eine entsprechend ausgestaltete Unternehmensfunktion Mehrwerte bei M&A-Transaktionen zu generieren.

1.2 Auswahl des Untersuchungsgegenstandes

Der Begriff der Unternehmenstransaktion präsentiert sich in den Wirtschaftswissenschaften definitorisch inkonsistent (Williamson, 1981, S. 552 ff.). Der Vielzahl der Definitionen in der Literatur ist dabei gemeinsam, dass eine Aktivität als Unternehmenstransaktion aufgefasst wird, welche den strategisch und ökonomisch motivierten Teil der Transaktion fokussiert, die damit implizierte langfristige Übertragung von Leitungs-, Kontroll- und Verfügungsbefugnissen über Ressourcen in den Vordergrund stellt und sich auf ein Unternehmen bzw. eine Teileinheit eines Unternehmens konzentriert. Es sind

dabei die drei Phasen einer Unternehmenstransaktion (Vorbereitung, Durchführung, Integration) zu unterscheiden und im Hinblick auf ihre Wirkungen und ihre Bedeutung differenziert zu betrachten, was ebenfalls Gegenstand der Dissertation sein wird (BHI Management Beratung [Hrsg.], o. J., S. 1).[4]

Begreift man die Unternehmenstransaktion in der dargestellten Form sowie in der Summe der Phasen und stellt diesem Verständnis die Forschungen zu CSR gegenüber, so nennt die Literatur drei wesentliche Trends, die die Entwicklungen prägen. Genannt wird hier

- der Bereich „Corporate Governance“ mit Elementen wie Unternehmensführung, Unternehmensleitlinien und einer Unternehmenskultur,
- der Bereich „Diversity“ mit entsprechenden Forschungen zur Personalakquise und insbesondere Personalbindung in Transaktionsprozessen sowie
- der Bereich „Product Strength“, bei dem Fragen der Wettbewerbsstärke und der Marktanteile diskutiert werden (Norton Rose Fulbright [Hrsg.], 2015).

Im Ergebnis zeigt sich, dass bei Beachtung dieser Trends CSR zu einem „Acquisition Premium“ aus Käufersicht führt, d. h.

- „CSR Performance“ (Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie im Unternehmen) und
- „Acquisition Premium“ (Steigerung des Unternehmenswertes durch die Transaktion)

korrelieren stark positiv miteinander (Cordier, 2010, S. 39 ff.; Gomes/Marsat, 2018, S. 71–80).

Nachhaltigkeit ist dabei in Summe als ein unmittelbares Prinzip des Wirtschaftens zu verstehen, das dem Anliegen der heutigen Generation entspricht, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 1988, S. 1). Hierzu werden die Dimensionen

- Ökonomie,
- Ökologie und

[4] Zur Diskussion des Begriffs „Nachhaltigkeit“ vgl. Kapitel 1.5.

- Soziales betrachtet

und für den Unternehmenskontext mit „Business Sustainability“ (BST) umschrieben sowie – in einem weiterführenden Kontext, der auch soziale und gesellschaftliche Aktivitäten eines Unternehmens beinhaltet und sich auf die nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmens fokussiert – als „Corporate Social Responsibility (CSR)“-Politik bezeichnet (Schaltegger/Herzig/Kleiber/Klinke/Müller, 2002, S. 6–15).[5] Die Messung von CSR kann dabei mithilfe von aus der CSR-Politik resultierenden Unternehmenskennzahlen in indirekter Form oder in direkter Form, z. B. von CSR-Quoten, bei denen Aufwendungen für die CSR in das Verhältnis zum Umsatz gesetzt werden, oder anhand einer sog. Gesellschaftsrendite gemessen werden, die den CSR-Aufwand in das Verhältnis zum Gesamtkapital des Unternehmens stellt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales [Hrsg.], o. J. c., S. 27 ff.).

Der Unternehmensteilbereich „Einkauf“ erfährt in diesem Kontext eine besondere Bedeutung, weil einerseits – wie bereits angedeutet (vgl. Kapitel 1.1) – der Einkauf als Wertschöpfungsprozess bzw. vorgelagerte Produktionskette für den Erfolg aller nachgelagerten Produktionsschritte verantwortlich ist, andererseits Synergien existieren, in deren Fällen der Einkauf bei Unternehmenstransaktionen hohe Beiträge leistet und sich gleichzeitig Nachhaltigkeit in der ausgelagerten Wertschöpfungskette äußert. Hier kommt dem Einkauf in seiner Funktion der Verantwortung für Nachhaltigkeit eine besondere Bedeutung zu.

Zusammenfassend zeigt die nachfolgende Abbildung die geplanten Untersuchungszusammenhänge. Gelb dargestellt sind die Untersuchungsgegenstände. Da im Vordergrund der Untersuchung die Wirkung der „CSR-Performance“ auf das Unternehmen als Ganzes steht, erfolgt keine Hervorhebung des Einkaufs als Unternehmensteilbereich.

[5] Zur Diskussion des Begriffs „Nachhaltigkeit“ vgl. Kapitel 1.5.

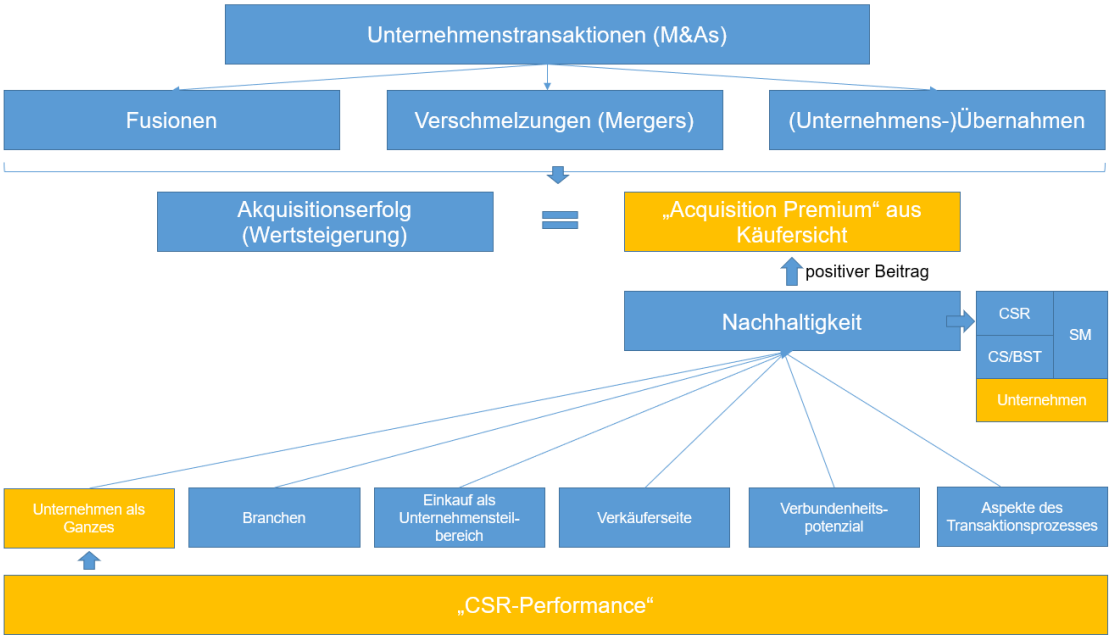

Abbildung 1: Visualisierung der Untersuchungszusammenhänge

Quelle: Eigene Darstellung

1.3 Zielsetzung der Untersuchung und Ableitung der Forschungsfragen

Dieses Kapitel präsentiert die Zielsetzung der Untersuchung (Kapitel 1.3.1 und Kapitel 1.3.3), und die Forschungsfragen werden abgeleitet (Kapitel 1.3.4). Dabei wird die Thematik der Generierung eines „Acquisition Premium“ aufgrund der Bedeutung und vergleichsweise umfassenden Diskussion in der Literatur separat aufgegriffen (Kapitel 1.3.3).

1.3.1 Forschungslücke und Zielsetzung der Arbeit

Als Forschungslücke wurde identifiziert, dass zwar Nachhaltigkeit bei Unternehmenstransaktionen mit Wirkungen auf das Unternehmen als Ganzes im Sinne eines „Acquisition Premium“ untersucht wurden, jedoch die Rolle von Teilbereichen in Unternehmen und deren nachhaltiger Ausgestaltung nicht erforscht wurde. Im Einzelnen heißt dies, dass sich die Literatur primär auf die mögliche Wirkung von Nachhaltigkeit bei Unternehmenstransaktionen in der Ausprägung

- auf das gesamte Unternehmen,
- einzelne Branchen,
- die Verkäuferseite (die Käuferseite ist nicht umfassend erforscht),
- das Verbundenheitspotenzial und
- einzelne Aspekte des Akquisitionsprozesses bzw. Transaktionsprozesses selbst (z. B. Strategie des Akquisitionsprozesses, Transaktionsmanagement, Post Merger Integration (PMI))

fokussiert, aber nicht auf die Rolle von Teilbereichen von Unternehmen und deren nachhaltige Prägung (Umsetzung von nachhaltigen Elementen) bzw. deren nachhaltiges Verhalten und dann die Wirkung auf ein mögliches „Acquisition Premium“ (Feix/Büchler/Straub [Hrsg.], 2017, S. 1 ff.; Lubatkin/Srinivasan, 1997, S. 59–81; Abdullayeva, 2015a, S. 1 ff.; Abdullayeva, 2015b, S. 61–94; Jameson/Sitkin, 1986, S. 145–163; Stifani, 2015, S. 1 ff.; Meckl/Theuerkorn, 2015, S. 213–226; Wirtz [Hrsg.], 2006, S. 1 ff.; Qiao/Xu/Guandong, 2018, S. 1–15; Lucks/Meckl, 2002, S. 1–22).

1.3.2 Exkurs: Wirkungen von Unternehmenstransaktionen auf ein „Acquisition Premium“

Die Wirkungen eines „Acquisition Premium“ auf das Gesamtunternehmen bzw. den M&A-Prozess sind – wie im vorhergehenden Kapitel aufgezeigt (vgl. Kapitel 1.3.1) – untersucht. Dabei werden in der Literatur für die Zusammenhänge auf der „Makroebene“ verschiedene Ursachen angeführt, die aber nicht unmittelbar auf die „Mikroebene“ – die in dieser Arbeit zu betrachtende Wirkung auf Teilfunktionen in Unternehmen (Einkauf) – übertragen werden können, da hierzu empirische Daten fehlen (vgl. Kapitel 1.3.3). Als „Acquisition Premium“ – auch als „Merger Premium“ bezeichnet – wird hierbei die Situation verstanden, in welcher der Aktionär des Zielunternehmens im Rahmen der Unternehmenstransaktion einen Mehrwert in Geld, aber auch einen Mehrwert in Form gestiegener Aktienkurse im Vergleich zum Pre-Merger-Wert des Zielunternehmens realisieren kann (Ismail, 2011, S. 879–910). Dieses Premium stellt damit das am weitesten akzeptierte Motiv für eine Unternehmenstransaktion dar.

Beispielhaft kann in diesem Kontext eine Studie der BCG aus dem Jahr 2018 angeführt werden. BCG greift hier den beschriebenen Trend der Zunahme von Orders (qualitativ und quantitativ) im M&A-Sektor auf (vgl. Kapitel 1.1; Boston Consulting Group [BCG]

[Hrsg.], 2018, o. S.), stellt jedoch eine Schwäche im Jahr 2017 aufgrund des Rückgangs von sog. „Megadeals“ (M&A-Transaktionen mit einem Wert von mehr als 10 Billionen US-Dollar [USD]) fest. Nichtsdestotrotz existiert – so die Studie weiter – ein langfristiges Premium in Höhe von rund 32,7 Prozent, das im Zuge des Rückgangs der Transaktionen im Jahr 2017 aber auch gelitten hat (Rückgang von 32,4 Prozent im Jahr 2016 auf 24,8 Prozent in 2017) (Boston Consulting Group [BCG] [Hrsg.], 2018, o. S.). Im Langfristvergleich analysiert BCG hierzu Daten aus der Thomson-ONE-Banker®-Datenbank und kommt zu dem Ergebnis, dass 2017 als schwächstes Jahr im Hinblick auf das „Acquisition Premium“ gewertet werden muss. Dies ist trotz gestiegener „M&A Valuation Multiples“ der Fall. Hierbei wird seit 2008 der Marktwert des Eigenkapitals in das Verhältnis zu einer Bezugsgröße (im Falle der BCG-Studie des „Earnings Before Interest, Taxes, Decpreciation and Amortization“ (EBITDA) als betriebswirtschaftliche (Spitzen-)Kennzahl, die den Gewinn des Unternehmens umfasst) gestellt.

Die nachfolgende Abbildung visualisiert diesen Zusammenhang:

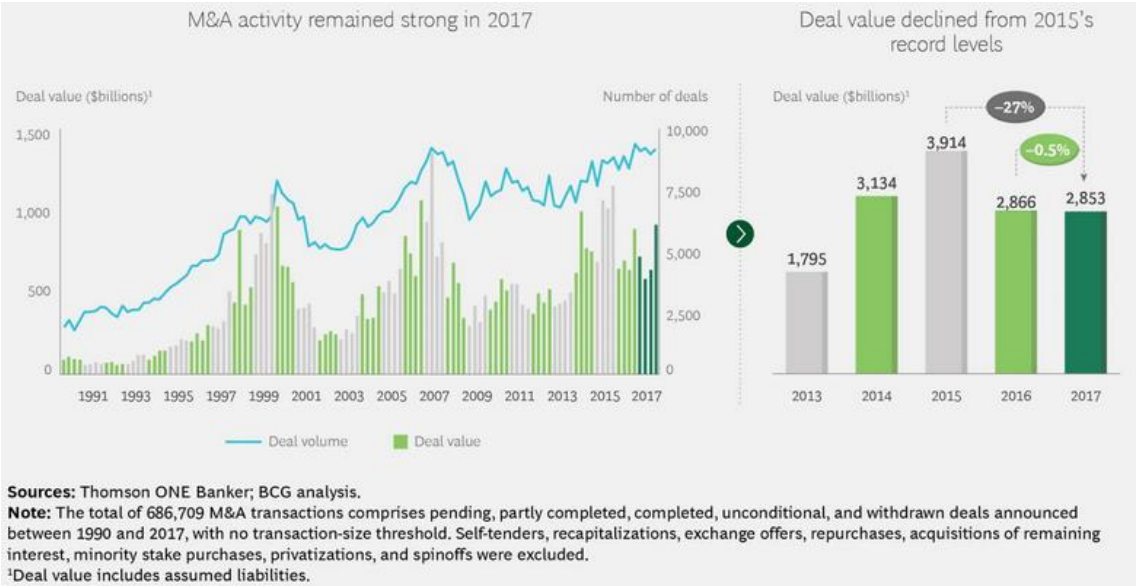

Abbildung 2: Zusammenhang zwischen „Acquisition Premium“ und „M&A Valuation Multiples“

Quelle: Boston Consulting Group (BCG) (Hrsg.), 2018, o. S.

Die Literatur geht dabei davon aus, dass sich das „Acquisition Premium“ zusammensetzt aus dem Preis, der für das zu übernehmende Unternehmen bezahlt wird, reduziert um den Unternehmenswert des zu übernehmenden Unternehmens vor der Betrachtung von

Fusionen, also dem Unternehmenswert aus der sog. „Pre-Merger-Phase“. Als Gründe für die Entstehung wird i. W.

- die Schaffung von Synergien in operationeller oder finanzieller Prägung in Form eines größeren Erlöses, als dieser durch die einzelnen Unternehmen generiert werden kann („Economies of Scale and Scope“),
- eine Verbesserung der Marktposition in Form des „neuen“ Unternehmens,
- die Hebung von „Hidden Opportunities“ sowie
- eine Verdichtung im Wettbewerb

erwähnt (Reed/Lajoux/Nesvold, 2007, S. 33 ff.; Damodoran, 2005, S. 1 ff.).

In einer weiteren – langfristigeren – Untersuchung können Kengelbach und Ross die Aussagen aus den BCG-Studien bestätigen. Die Autoren haben M&A-Transaktionen in einem Zeitraum von 1990 bis 2010 untersucht und kommen hier auf ein durchschnittliches Premium von 36 Prozent. Zugleich stellen sie fest, dass „M&A premiums average 20 to 30 percent above a target’s preacquisition share price“ (Ferris/Petitt, 2013, Kapitel 3). Dabei wird häufig das Premium als Kontrollpremium interpretiert und als Kompensation „for transferring controlling interest in the target to the acquirer“ (Ferris/Petitt, 2013, Kapitel 3) verstanden. Aber auch als Kompensation ökonomischer Vorteile kann das „Acquisition Premium“ auftreten und so Ineffizienzen in der Marktpreisbildung widerspiegeln (Ferris/Petitt, 2013, Kapitel 3). Im Gegenzug kann es zu einer Vernichtung eines Premiums beitragen, wenn

- die Erwartungen an das (zukünftige) Unternehmenswachstum nicht eintreten oder erwartete Synergien nicht realisiert werden können,
- es zu Überzeichnungen und damit Überbewertungen kommt,
- die „Due Dilligence“ des Zielunternehmens nicht adäquat umgesetzt werden kann oder
- die Integration des Zielunternehmens in das (neue) Gesamtunternehmen nicht umfassend gelingt (Ferrist/Petitt, 2013, Kapitel 3).
- I.d. R. werden jedoch die positiven Effekte überwiegen, die sich in einem entsprechend (positiven) Zusammenhang zwischen Ausgestaltungen der Transaktion, formulierten Transaktionszielen und bezahltem Kaufpreis bzw. Aufgeld äußern. Letzteres kann dabei als zentrale Komponente für die Existenz eines „Acquisition Premium“

angesehen werden. Dabei wird der Preis in Anlehnung an die neoklassische Theorie letztlich durch den Wert der Transaktion und die erwarteten Synergien geprägt.

1.3.3 Komplettierung der Forschungslücke

Neben der Fokussierung auf das „Acquisition Premium“ wird die Bedeutung des „Einkaufs“ als Unternehmensteilbereich bzw. Funktion/Aufgabe (vorgelagerte Prozess- und Wertschöpfungskette) (Voegele/Schwientek, 2002, S. 303–18) und in diesem Zusammenhang die Bedeutung des „Einkaufs“ bei Unternehmenstransaktionen (Kaspar, 2013, S. 129–158) umfassend in der Literatur beschrieben. Darüber hinaus kann – so zumindest eine mögliche Annahme – durch Nachhaltigkeit im Einkauf „Exzellenz“ erreicht werden, was dann wiederum eine positive „CSR-Performance“ generieren oder zur Reduktion der „CSR-Performance“ führen kann (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) [Hrsg.], 2012, S. 1 ff.).

Deshalb soll in dieser Arbeit die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Einkauf für erfolgreiche Unternehmenstransaktionen untersucht werden. Um auch einen empirischen Forschungsbeitrag zu leisten, forscht die Arbeit am Beispiel der produzierenden Industrie, in deren Prägungen – wie bereits aufgezeigt (vgl. Kapitel 1.2) – in den letzten Jahren ein Schwerpunkt auf Unternehmenstransaktionen lag (vgl. Kapitel 1.1), und wo der Zugang zu Daten anhand von Industriebeispielen möglich ist, während das Thema Nachhaltigkeit im „Einkauf“ bereits einen hohen Stellenwert genießt. Dabei sollen im Ergebnis jedoch nicht nur Handlungsempfehlungen für produzierende Unternehmen (produzierende Industrie) gegeben werden, da hier der Einkauf per se eine größere Rolle spielt als in nicht-produzierenden Unternehmen (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft [ifaa] [Hrsg.], 2012, S. 1 ff.).

Der „Einkauf“ als Unternehmensfunktion hat im Rahmen von Unternehmenszusammenführungen zwei maßgebliche Hebel zur Wertsteigerung: zum einen die Realisierung von Synergien bei der Beschaffung von Gütern oder Dienstleistungen z. B. durch den Zugang zu Innovationen und zum anderen die Wertsteigerung durch die Reduzierung der eigenen Funktionskosten. Die Nachhaltigkeit im Einkauf zielt darauf ab, dass neben der ökonomischen Wertschöpfung auch eine soziale und ökonomische Wertschöpfung sichergestellt ist (Kaspar, 2013, S. 129–158).

Es existieren dabei – wie erwähnt (vgl. Kapitel 1.2) – erste Anzeichen dafür, dass die Literatur von einem positiven Zusammenhang zwischen „CSR Performance“ und

„Acquisition Premium“ ausgeht, dies z. T. aber auch nur analog aus der Konsumentenforschung hergeleitet werden kann (Mohr/Webb/Harris, 2001, S. 67; Hansen/Bode, 1999, S. 71 ff.). Vor diesem Hintergrund gilt es zunächst, diese (allgemeinen) Zusammenhänge mithilfe einer umfassenden Literaturrecherche im Detail zu analysieren. Dabei sollen im Ergebnis positive Zusammenhänge, negative Zusammenhänge und Nicht-Zusammenhänge bezüglich der Wirkungen erkannt werden. Hierbei lässt sich die Nachhaltigkeit in Form von „CSR Performance“ anhand von vier Faktoren – Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt und Performance – messen.

Zielsetzung der Dissertation ist es demnach, mithilfe der Faktoren zu bewerten, ob Nachhaltigkeit in einem dieser Faktoren oder in Kombination der Faktoren einen spezifischen Mehrwert für eine Unternehmenstransaktion bieten bzw. liefern kann. So erfährt die Nachhaltigkeitsdiskussion im Rahmen dieser Arbeit eine Erweiterung, indem sie sich bei der Beschäftigung mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ von den „klassischen“ Nachhaltigkeitsaspekten Ökologie, Ökonomie und Soziales löst und die Diskussion auf eine höhere Ebene setzt. Dabei erfolgt eine breitere Betrachtung der eher auf die „klassischen“ Dimensionen eingeschränkten Nachhaltigkeit, die in ihrer Prägung nach wie vor einen starken ökologischen Aspekt aufzeigt. Diese Erweiterung will Nachhaltigkeit in den Kontext einer Machbarkeit im Unternehmen i. S. v. Umsetzbarkeit stellen (Pufé, 2012, S. 11). Hierzu offeriert die Literatur eine neue Sicht auf den Begriff „Nachhaltigkeit“, indem die Faktoren Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Performance im Unternehmenskontext betrachtet werden (Pufé, 2012, S. 11), wenngleich zwischen den „klassischen“ und den „erweiterten“ Begriffswelten Verbindungen bestehen. Dabei wird die klassische Betrachtung von Nachhaltigkeit und die Unterscheidung in die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales um zahlreiche weitere Faktoren ergänzt, die sich als unabhängige Bausteine („Pillars“) verstehen. Während Pufé (2012, S. 11) explizit den Leistungsfähigkeitseffekt i. S. v. Performance einführt, erweitern andere Autoren die Nachhaltigkeitsdiskussion um Aspekte der Chancengleichheit bzw. der Gleichstellung insgesamt (sog. „Gender Mainstreaming“) (Grunwald/Kopfmüller, 2012, S. 38 f.). Auch der Begriff der Ökonomie erfährt vielfach eine Erweiterung. Hier wird nicht nur die Erwerbsarbeit als Element der Ökonomie gesehen, sondern die Gesamtheit aller lebensnotwendigen Arbeiten (Schön/Keppler/Geißel, 2002, S. 10 ff.). Eine Erweiterung der sozialen Dimension schlägt Rückert-John (2000, S. 7) vor, indem sie erweiterte Partizipationsmöglichkeiten auf der Mitarbeiterebene als separate soziale Dimension präsentiert. Eine völlig andere Differenzierung von Nachhaltigkeit nimmt Walter (2002, S. 10 ff.) auf. Ausgehend von

den „klassischen“ Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales werden fünf Dimensionen – Walter (2002, S. 10 ff.) spricht in beiden Fällen von Dimensionen – aufgezeigt, die nachhaltiges Denken und Handeln prägen. Diese sind Integration, Permanenz (Dauerhaftigkeit), Gerechtigkeit (Generationen-Gerechtigkeit, globale Gerechtigkeit und Geschlechter-Gerechtigkeit), Subjektivität und Dependenz (Walter, 2002, S. 10 ff.). Eine interessante Erweiterung der Begriffe zeigt sich auch in einer Studie des Forschungszentrums Karlsruhe. Hier erfährt der Nachhaltigkeitsbegriff eine Erweiterung um die institutionelle Dimension. Als generelle nachhaltigkeitsrelevante Ziele werden im Einzelnen die Sicherung der menschlichen Existenz, die Erhaltung des gesellschaftlichen Produktivpotenzials sowie die Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten erwähnt (Jörissen/Kopfmüller/Brandl/Paetau, 1999, S. 1 ff.).

In Summe zeigt sich in nahezu allen Nachhaltigkeitsdiskussion der klassische Drei-Säulen-Ansatz – z. T. erweitert um das sog. „Vorrangmodell der Nachhaltigkeit“, das Ökonomie als Kern von Nachhaltigkeit sieht, der wirtschaftliche Aspekt erfährt dann eine Erweiterung um soziale und ökologische Aspekte – in nahezu allen Publikationen. Trotz der vielfach geäußerten Kritik zu diesem Ansatz wie z. B. eine mangelnde Operationalisierung oder eine unklare Gewichtung der Faktoren konnte sich bislang kein anderes Modell durchsetzen. Lediglich die erwähnten Ergänzungen oder die Frage, ob Nachhaltigkeit gar nicht um die Aspekte Ökologie und Soziales erweitert werden darf, werden diskutiert, erreichen aber nicht den Status eines Modells bzw. gar eine neue Stufe in der Nachhaltigkeitsdefinition, die geeignet wäre, das Drei-Säulen-Modell zu verdrängen (World Summit on Sustainable Development [WSSD] [Hrsg.], 2002, Chapter I, Artikel 1). Akzeptiert scheint mittlerweile eine Erweiterung des klassischen Ansatzes um Aspekte der inter- und intragenerationellen Gerechtigkeit als sog. Generationengerechtigkeit (World Summit on Sustainable Development [WSSD] [Hrsg.], 2002, Chapter I, Artikel 1) und eine ergänzende Fokussierung auf Aspekte der Entwicklungsproblematik in der sog. „Johannesburg Declaration“ aus dem Jahr 2002 (Eisermann, 2003, S. 1 ff.). Insbesondere im Unternehmenskontext tritt jedoch zunehmend die Diskussion in den Vordergrund, ob bzw. inwieweit Nachhaltigkeit zu einer Verbesserung der Unternehmensperformance beitragen kann. Dies äußert sich z. B. auch in dem jüngst von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) veröffentlichten „Merkblatt“ zur Nachhaltigkeit. Darin wird Nachhaltigkeit als Betrachtung von Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungsaspekten verstanden (Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht [BaFin] [Hrsg.], 2019, S. 6). Die Zusammenhänge sind hier jedoch noch nicht

vollumfänglich erforscht. Daher soll dieses Verständnis um eine die Performance in Unternehmen erweiterte Definition von Nachhaltigkeit als Grundlage für die vorliegende Untersuchung dienen. Die Überleitung der „klassischen“ Betrachtung von Nachhaltigkeit zu dieser „erweiterten“, „neuen“ Betrachtung und mögliche Überleitungen bzw. Abhängigkeiten zeigt die nachfolgende Abbildung:

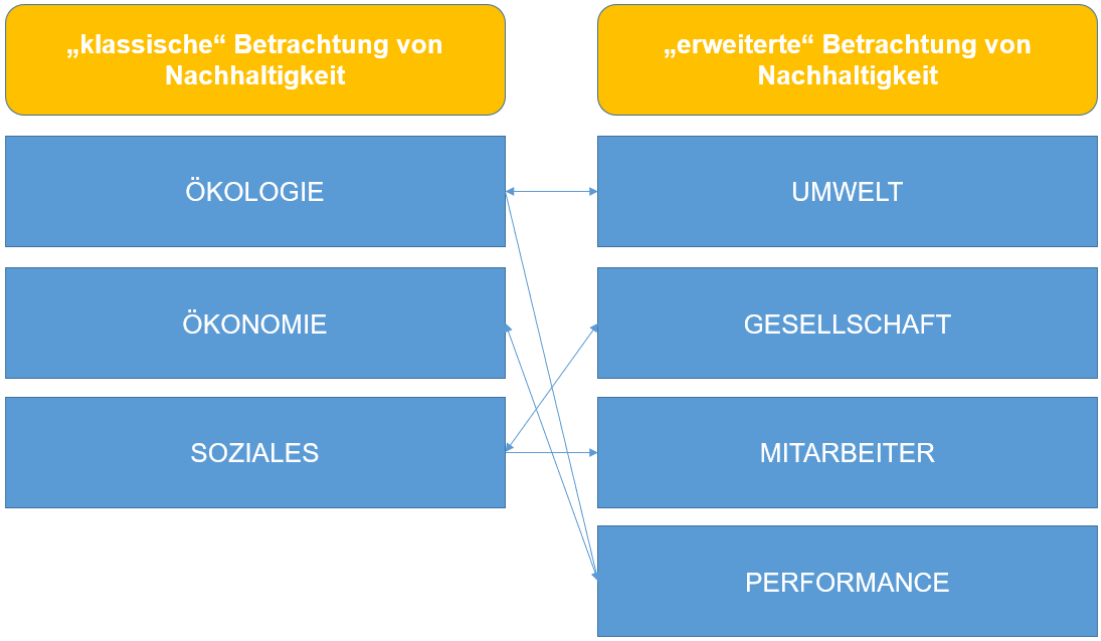

Abbildung 3: Erweiterung der „klassischen“ Nachhaltigkeitsdiskussion

Quelle: Eigene Darstellung

Über die Erweiterung erfährt die bisher primär ökologisch getriebene Nachhaltigkeitsdiskussion (vgl. Kapitel 1.1) eine substanzielle Erweiterung in Richtung Ökonomie in der Prägung als Performanceüberlegung, die sich dann auch in der Unternehmenskommunikation niederschlagen sollte (Axmann, 2008, S. 16). Damit kann über diese Erweiterung ein entscheidender Mehrwert im Hinblick auf den Weg von der Vision der Nachhaltigkeit zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Rahmen einer Unternehmensstrategie gegangen werden (Steger, 2004, S. 10 ff.). Auf Grundlage des wirtschaftlichen Handelns des Unternehmens kann eine soziale (nachhaltige) Performance generiert werden. Die Erweiterung der „klassischen“ Nachhaltigkeitsdimensionen schafft damit einen gedanklichen Bezugsrahmen, der der Strukturierung von Nachhaltigkeitsaktivitäten im Unternehmen und als Leitlinie für den Umgang mit Aufgaben im Rahmen des Nachhaltigkeitsmanagements verstanden werden kann (Axmann, 2008, S. 88).

Zwar zeigt die Literatur nur für den CSR-Teilbereich „Umwelt“ bzw. „Ökologie“ im Unternehmenskontext einen statistisch nachweisbaren positiven Wirkungszusammenhang im Hinblick auf einen Unternehmenserfolg auf. Jedoch bedeutet dies nicht, dass ein möglicher Zusammenhang zwischen CSR und M&A-Erfolg generell abgelehnt werden kann (Drescher, 2017, S. 10 ff.).

In einem nächsten Schritt kann dann eine Erforschung der Zusammenhänge für den Unternehmensteilbereich „Einkauf“ in der produzierenden Industrie erfolgen. Auch hier kann wieder gefragt werden, ob und inwieweit die bekannten vier Faktoren einzeln oder in Summe einen Mehrwert für den Erfolg bei Unternehmenstransaktionen liefern können bzw. als Voraussetzung (Stellhebel, Variablen) für eine erfolgreiche Unternehmenstransaktion zu werten sind, um das erwähnte „Acquisition Premium“ generieren zu können.

Hierzu sollen die durch den Unternehmensteilbereich „Einkauf“

- (a) zu besetzenden Nachhaltigkeitsaspekte in den vier Feldern bzw. den vier Faktoren sowie
- (b) die weiteren zu beeinflussenden Variablen zur Wertsteigerung („Acquisition Premium“) bei Unternehmenstransaktionen

ermittelt werden. Ziel ist es, anschließend die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Unternehmensteilbereich „Einkauf“ in Bezug auf diese Variablen in dem Sinne zu analysieren, dass die Vorteile der (a) Existenz und die (b) Durchsetzung einer stringenten Nachhaltigkeitsvorgabe bei den betroffenen M&A-Unternehmen untersucht werden. Die empirische Forschung soll hier zur Plausibilisierung der Wirkungskette beitragen. Darauf aufbauend kann eine quantitative Forschung aufgesetzt werden, die die Abhängigkeiten und Effekte einzelner Variablen erhebt und misst. Dies soll Gegenstand zukünftiger Forschungen sein.

Wie erwähnt erfolgt dies am Beispiel der produzierenden Industrie und abschließend im Sinne der Ableitung von Handlungsempfehlungen für die an M&A-Transaktionen beteiligten Unternehmen (Käufer- und Verkäuferseite); damit soll der Forschungsansatz möglichst breit aufgestellt werden. So soll im Ergebnis gezeigt werden, warum es sinnvoll sein kann, der Nachhaltigkeit auch im Unternehmensteilbereich „Einkauf“ einen entsprechenden Stellenwert zuzusprechen. Dabei will der Verfasser explizit auf die Trennung der Wirkungen einer Nachhaltigkeitsstrategie, einer angestrebten Nachhaltigkeit im Transaktionsprozess und der nachhaltigen Ausgestaltung einer Unternehmensfunktion hinweisen. Im Ergebnis kann so ein Beitrag geleistet werden zur wissenschaftlichen

Erforschung und Aufbereitung von Unternehmenstransaktionen im Kontext von Nachhaltigkeit mit dem Fokus auf die nachhaltige Ausgestaltung einzelner (strategisch bedeutsamer) Unternehmensteilbereiche (hier am Beispiel des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“). Damit geht die Arbeit mit den Überlegungen Wielands in dessen Buch „Relational Economics – Ökonomische Theorie der Governance wirtschaftlicher Transaktionen“ einher, in dem dieser eine Präsenz des Unternehmens einerseits als kollektiver Organismus und andererseits als individuell tätige Organisation propagiert und vor diesem Hintergrund die Wirkungen, die ein Unternehmen z. B. im Shareholder-Kontext generieren kann, wertet (Wieland, 2018, S. 15 ff.).

Die nachfolgende Abbildung greift die Visualisierung des Untersuchungszusammenhangs auf (vgl. Abbildung 1) und zeigt hierauf aufbauend die Ableitung der Forschungslücke sowie die Zielsetzung der Arbeit grafisch.

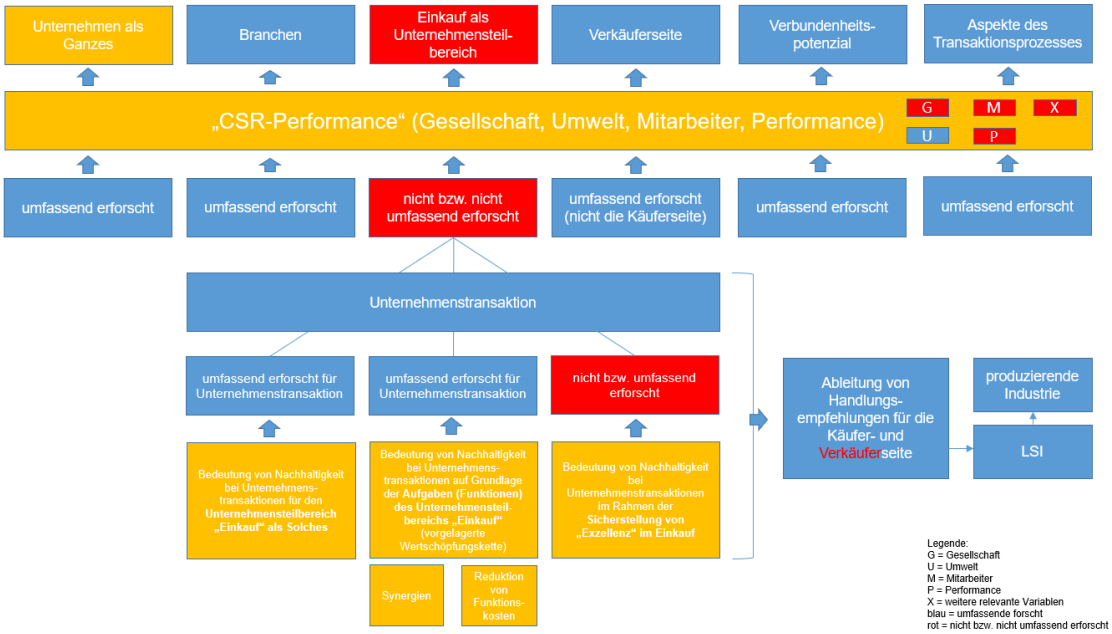

Abbildung 4: Ableitung der Forschungslücke und Zielsetzung der Arbeit

Quelle: Eigene Darstellung

1.3.4 Forschungsfragen

Vor diesem Hintergrund gilt es, folgende Forschungsfragen zu beantworten:

- Forschungsfrage 1 (F1): Wie gestaltet sich die Wirkungskette zwischen Nachhaltigkeit im Einkauf und der nachhaltigen Ausgestaltung dieser Unternehmensfunktion und erfolgreichen Unternehmenstransaktionen?
- Forschungsfrage 2 (F2): Welche Variablen können für die nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmensteilbereiches „Einkauf“ identifiziert werden?
- Forschungsfrage 3 (F3): Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit im „Einkauf“ im Vergleich zu Synergien für erfolgreiche Unternehmenstransaktionen?
- Forschungsfrage 4 (F4): Welche Handlungsempfehlungen im Untersuchungskontext können den beteiligten Unternehmen offeriert werden?

1.4 Gang der Untersuchung

Nach dieser Einführung (Kapitel 1), die – neben dem hier vorliegenden Kapitel (Kapitel 1.4) – in das Thema einführt (Kapitel 1.1 und Kapitel 1.2), die Zielsetzung der Untersuchung und die Forschungslücke bzw. die Forschungsfragen präsentiert (Kapitel 1.3), zentrale Begriffe erläutert (Kapitel 1.5) sowie die Forschungsmethodik im Überblick präsentiert (Kapitel 1.4), werden im Kapitel 2 die konzeptionellen Grundlagen gelegt.

Hierzu werden zunächst Theorien präsentiert, die als theoretische Begründungen für Unternehmenstransaktionen bzw. Nachhaltigkeit in Unternehmenstransaktionen dienen können (Kapitel 2.1). Kapitel 2.2 schließlich präsentiert anhand der gewählten Dimensionen die Aspekte der Nachhaltigkeit, Kapitel 2.4 vollzieht dies im Kontext von Unternehmenstransaktionen auf der Basis der gängigen Phasen eines M&A-Prozesses. In Kapitel 2.5 schließlich werden Nachhaltigkeits- und Risikoaspekte für den Unternehmensteilbereich bzw. die Funktion „Einkauf“ untersucht. Das Kapitel schließt mit der Ableitung von Variablen für die nachhaltige Gestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“, die aus der Literaturrecherche erfolgt (Kapitel 2.6). Hieraus kann das „Modell 1“ entwickelt werden und die Codes können abgeleitet werden, die später im empirischen Teil (ab Kapitel 3) der Analyse der leitfadengestützten Experteninterviews dienen. Schließlich werden am Ende des Kapitels 2 die Wirkungsketten abgeleitet (Kapitel 2.8), die es am Ende der Arbeit (vgl. Kapitel 5.4) zur verifizieren gilt.

Mit Kapitel 3 beginnt der empirische Teil der Arbeit. Das Forschungsdesign wird erläutert (Kapitel 3.1 und 3.2), der Interviewleitfaden wird entwickelt (Kapitel 3.3) und die Interviews werden durchgeführt (Kapitel 3.4).

Kapitel 4 schließlich wertet die Interviews aus (Kapitel 4.1) und leitet das zweite Modell („Modell 2“) ab (Kapitel 4.2).

Kapitel 5 dient dann der kritischen Diskussion. Hierzu werden die aus den bisherigen Forschungen – und damit im Schwerpunkt aus den Modellen „1“ und „2“ – zu benennenden Erkenntnisgewinne gesammelt und diskutiert (Kapitel 5.1). Darauf aufbauend können Schlussfolgerungen gezogen und die Forschungsfragen beantwortet werden (Kapitel 5.2). Kapitel 5.3 schließlich leitet die Handlungsempfehlungen für die produzierende Industrie ab, damit in Kapitel 5.4 die Wirkungsketten verifiziert werden können. Kapitel 5.5 zeigt erfahrene Limitationen auf. Die Arbeit schließt mit einer Präsentation von Inhalten für mögliche weiterführende Forschungen (Kapitel 5.6) und nennt in diesem Zusammenhang Forschungsfragen, die Gegenstand dieser neuen Forschungen sein könnten.

Abschließend kann der Gang der Untersuchung grafisch gezeigt werden. Der Verfasser bedient sich hier zur Sicherung der Einheitlichkeit und Verständlichkeit der Abbildung 3 (vgl. Abbildung 3) und reduziert diese zunächst um Begrifflichkeiten, um sie dann für die Visualisierung des Gangs der Untersuchung erweitern zu können.

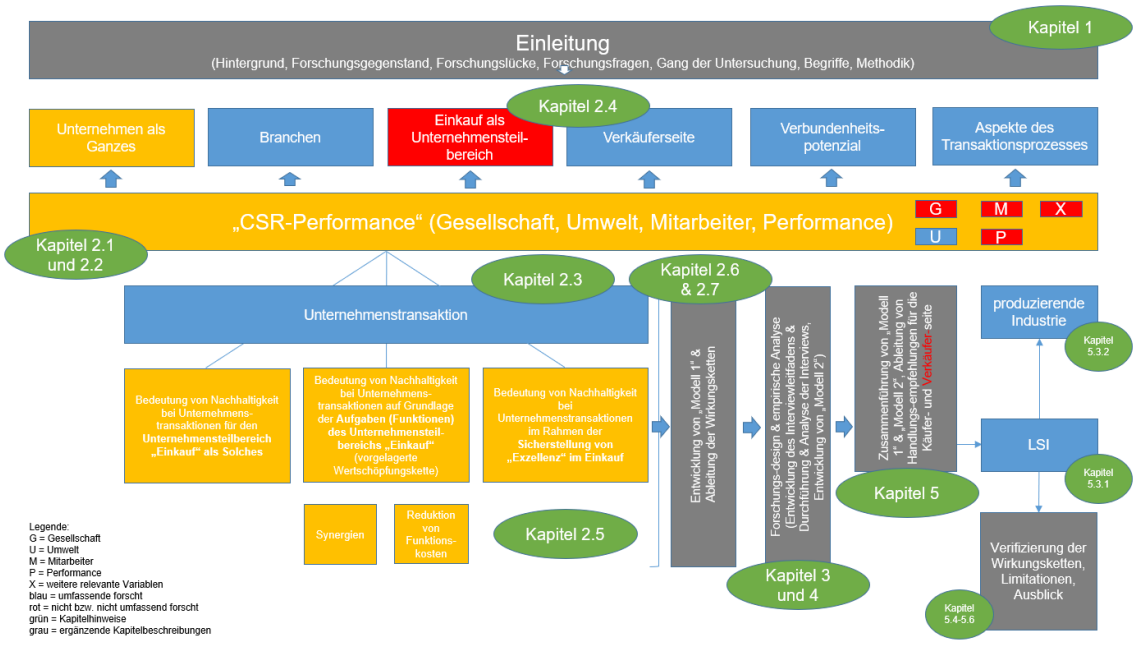

Abbildung 5: Darstellung des Gangs der Untersuchung

Quelle: Eigene Darstellung

1.5 Zentrale Begriffsdefinitionen und Begriffsabgrenzungen

Als zentrale Begriffe in der Arbeit gelten die Begriffe „Nachhaltigkeit“ (Kapitel 1.5.1), „Unternehmenstransaktionen“ und „Einkauf“, die nachfolgend definiert und für die Arbeit abgegrenzt werden sollen.

1.5.1 Nachhaltigkeit

Wie im Kapitel 1.2 bereits aufgezeigt (vgl. Kapitel 1.2), ist Nachhaltigkeit vor diesem Hintergrund als ein Verhaltensprinzip zu verstehen, das die Aspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales als sog. Nachhaltigkeitsdreieck vereinigt, um einen ökonomischen Fortschritt unter Sicherstellung eines ökonomischen Gleichgewichts zu realisieren und gleichzeitig für eine maximale Transparenz im Handeln von Beteiligten im CSR-Kontext zu sorgen. Unternehmen verhalten sich dabei nach ihrer CSR-Politik, um BST zu erreichen (vgl. Kapitel 1.2; Schaltegger/Herzig/Kleiber/Klinke/Müller, 2002, S. 6–15) und somit eine „CSR-Performance“ zu generieren.

Dabei muss bei dem „Oberbegriff“ der Nachhaltigkeit zwischen CSR, Corporate Sustainability (CS) –häufig auch synonym als BST bezeichnet – und Sustainability Management (SM) unterschieden und der Begriff der „Nachhaltigkeit“ in das Dilemma der ressourcenintensiven Industriegesellschaft eingeordnet werden (Pufé, 2012, S. 11).

CSR ist der umfassendste Begriff im Reigen der drei genannten Prägungen von Nachhaltigkeit. CSR – dt.: *unternehmerische Sozialverantwortung* – beschreibt, dass Unternehmen bzw. die Wirtschaft einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten wollen und müssen, der über die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben hinausgeht. Damit zeigen sich Unternehmen intern und extern in ihrem Handeln verantwortlich und beziehen Stellung zu ihrer Geschäftstätigkeit – dem Kerngeschäft –, relevanten ökologischen Aspekten ihrer Aktivitäten, dem Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie dem Dialog mit Anspruchs- und Interessengruppen, den sog. Stakeholdern (Bassen/Jastram/Meyer, 2005, S. 231–236).

Zielsetzung von *CS* oder *BST* – dt.: *unternehmerische Nachhaltigkeit* – ist es, (a) eine nachhaltige Organisationsentwicklung zu erfahren, indem es zu einer Integration der Bestandteile Soziales, Ökologie und Ökonomie kommt und (b) das Unternehmen unter dem Prinzip der Nachhaltigkeit agiert, d. h. den Alltag für Individuum und Gesellschaft lebenswert gestaltet und sich damit selbst nachhaltig verhält. Damit finden sich Unternehmen

im gesellschaftlichen Kontext wieder, sichern einerseits die Wettbewerbsfähigkeit und verfolgen andererseits „das gesellschaftliche Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung gemeinsam mit NGOs und der Zivilgesellschaft“ (Bundesregierung [Hrsg.], 2016, S. 3). Dies kann durch den Aufbau eines Nachhaltigkeitsmanagements im Unternehmen gelingen, „das ökologische und soziale Anliegen wirksam und effizient befriedigt und dessen Management in das konventionelle ökonomische Management integriert“ (Bundesregierung [Hrsg.], 2016, S. 3) wird, um eine nachhaltige Organisationsentwicklung zu erreichen und zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft beizutragen. Zur Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements kann auf etablierte Managementansätze zurückgegriffen werden, die jedoch auf nachhaltige Belange optimiert werden müssen. Genannt werden können hier z. B. die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), die Umweltkostenrechnung oder die Öko-Effizienzanalyse.

Das *SM* – dt.: *unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement* – ist die umfassendste Anforderung, die sicherstellen soll, dass das Unternehmen seine ökologischen, sozialen und ökonomischen Aktivitäten steuert und daraus ein positiver Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft resultiert (funktionale Beschreibung). Dies erfolgt durch ein Management der sozialen und ökologischen Aspekte mit ökonomischen Modellen. Ein weiterer Aspekt findet sich in der institutionellen Umsetzung von SM (institutionelle Beschreibung). Demnach „stellt das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement die Gruppe von Akteuren und die Organisationsstruktur im Unternehmen dar, die sich mit sozialen und ökologischen Aspekten sowie ihrer Integration in das konventionelle betriebliche Management unternehmerischer Aktivitäten befassen“ (Bundesregierung [Hrsg.], 2016, S. 10).

Der Begriff der Nachhaltigkeit ist von der öffentlichen Diskussion um eine mögliche Neuausrichtung vormals sicher geglaubter sozioökonomischer Prinzipien nicht zu trennen. Erstmals Erwähnung findet er im Jahr 1713 in Hans Carl von Carlowitz‘ forstwirtschaftlichem Buch „Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht“; dort ist die Rede von „dem Ausgleich zwischen Ressourceneinsatz und Ressourcenerhalt als einen wirtschaftlichen Faktor, der für das unternehmerische Handeln ertragreicher ist als die Ausbeutung der Ressourcen“ (Pufé, 2012, S. 11). Von Carlowitz konstatiert, „daß es eine continuierliche beständige und nachhaltende Nutzung gebe/weiln es eine unentberliche Sache ist/ohne welche das Land in seinem Esse nicht bleiben mag“ (Carlowitz, 1713, S. 105 f.). Dies bedeutet nach dem forstwirtschaftlichen Prinzip zusammengefasst für Nachhaltigkeit, dass nicht mehr

Holz gefällt werden darf, als jeweils nachwachsen kann. Erweitert auf das ökologische Prinzip wird Nachhaltigkeit dann interpretiert als Verhaltensvorgabe, die regelt, dass nicht mehr verbraucht werden darf, als jeweils künftig wieder bereitgestellt werden kann (Herzog, 2004, S. 4).

Für den Nachhaltigkeitsbegriff, wie er in aktuellen wissenschaftlichen Diskursen verwendet wird, spielt der 1987 veröffentlichte sog. „Brundtland-Bericht“ mit dem Titel „Our Common Future“ eine maßgebliche Rolle, der unter der Ägide des damaligen norwegischen Ministerpräsidenten Gro Harlem Brundtland – daher die Bezeichnung des Berichtes als sog. „Brundtland-Bericht“ – erstellt wurde. Mit ihm entwickelte die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen einen definitorischen Grundriss der Idee einer nachhaltigen Entwicklung, begriffen als „development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs“ (World Commission on Environment and Development [Hrsg.], 1987, S. 54) bzw. einen „dauerhaften Gleichgewichtszustand“ (Deutscher Bundestag [Hrsg.], 2013, S. 1). Diese Erklärung baut auf der sog. „Triple Bottom Line Diskussion“ aus dem Jahre 1998 auf und beeinflusste die Definition von Nachhaltigkeit der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages aus dem Jahre 2004 (Deutscher Bundestag – Enquete-Kommission [Hrsg.], 2013, S. 1).

Aktuelle wissenschaftliche Modelle, die sich auf diese (in der nachfolgenden Entwicklung z. T. komplettierte und modifizierte) Definition beziehen, differenzieren in ihrer Untersuchung zumeist drei Bereiche der Nachhaltigkeit – Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft bzw. Ökonomie, Ökologie und Soziales (sog. „Dreisäulenmodell“ der Nachhaltigkeit, umgangssprachlich auch als das bereits erwähnte „Nachhaltigkeitsdreieck“ bezeichnet) –, wobei diese nicht isoliert betrachtet werden können, sondern in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit zu begreifen (Wang/Wolter/Lindow/Stark, 2015, S. 58) und deshalb gleichrangig zu berücksichtigen sind (Corsten/Roth, 2012, S. 13). Trotz dieses definitorischen Rahmens im wissenschaftlichen Diskurs weisen Wang/Wolter/Lindow/Stark darauf hin, dass der Nachhaltigkeitsbegriff in der Öffentlichkeit keineswegs einheitlich verwendet werde (Wang/Wolter/Lindow/Stark, 2015, S. 58). Grund dafür sei, dass in der öffentlichen Diskussion „a comprehensible definition is still missing despite or perhaps because of ongoing efforts to find a universal definition by politicians, non-governmental organizations (NGOs) and companies“ (Wang/Wolter/Lindow/Stark, 2015, S. 59). Die gesellschaftliche Herausforderung muss demnach darin bestehen, die Vorteile nachhaltiger Produktion einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen, indem deren

komplexe Struktur partiell vereinfacht wird, ohne aber den ganzheitlichen Ansatz des Nachhaltigkeitskonzepts infrage zu stellen (Wang/Wolter/Lindow/Stark, 2015, S. 59). Daher kann für eine Betrachtung von Nachhaltigkeit anhand der Faktoren Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Performance argumentiert werden, die die vergleichsweise „enge“ Eingrenzung auf die gängigen Aspekte aufnimmt, dabei aber eine breitere Verwendung ermöglicht und so die durch Nachhaltigkeit implizierte „länger anhaltende Wirkung“ (Pufé, 2012, S. 11), aufgeteilt auf die verschiedenen Faktoren, aufgreifen kann (vgl. Kapitel 1.1 und Kapitel 1.2).

Abgeleitet aus den historischen Quellen lautet das heute allgemeingültige Verständnis für Nachhaltigkeit, das auch dieser Arbeit zugrunde liegt: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährleistet, dass künftige Generationen nicht schlechter gestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, als gegenwärtig lebende.“ (Pufé, 2012, S. 14) Diese Definition korrespondiert mit der (aktuellen) Definition der Europäischen Union (EU) zur Thematik. Demnach ist Nachhaltigkeit als eine Verantwortung von Unternehmen für die Auswirkungen auf die Gesellschaft zu verstehen. Damit Unternehmen diese (soziale) Verantwortung wahrnehmen können, müssen sie auf Verfahren zurückgreifen können, mit deren Hilfe die Zusammenarbeit im Unternehmen und mit den Share- und Stakeholdern möglich ist. Dabei gilt es – so die EU – soziale, ökologische und ethische Menschenrechts- und Verbraucherbelange gleichermaßen zu berücksichtigen. Die Kommission formuliert diese Anforderung und diese Voraussetzung im Originaltext wie folgt: „Sustainable Development stands for meeting the needs of present generations without jeopardizing the ability of futures generations to meet their own needs – in other words, a better quality of life for everyone, now and for generations to come. It offers a vision of progress that integrates immediate and longer-term objectives, local and global action, and regards social, economic and environmental issues as inseparable and interdependent components of human progress. Sustainable development will not be brought about by policies only: it must be taken up by society at large as a principle guiding the many choices each citizen makes every day, as well as the big political and economic decisions that have to be taken. This requires profound changes in thinking, in economic and social structures and in consumption and production patterns.“ (European Commission [Hrsg.], 2016, o. S.)

1.5.2 Unternehmenstransaktionen

In Kapitel 1.2 wurde bereits diskutiert (vgl. Kapitel 1.2), dass die Literatur zahlreiche Definitionen für den Begriff der „Unternehmenstransaktion“ bereithält (Williamson, 1981, S. 552 ff.). Dabei besteht eine große Einigkeit in der Literatur darin, dass eine Unternehmenstransaktion auf eine Zusammenführung der Leitungs-, Kontroll- und Verfügungsbefugnisse der beteiligten Unternehmen abzielt und die bisherigen Unternehmen zu einer neuen Einheit verschmelzen, wobei das verschmelzende Unternehmen seine bisher vorhandene rechtliche Selbstständigkeit verliert (sog. „echte“ Fusionen) (Williamson, 1981, S. 552 ff.).

Im angloamerikanischen Umfeld hat sich als Oberbergriff für Unternehmenstransaktionen („Acquisitions“ i. S. v. Unternehmensübernahmen bzw. Unternehmenszusammenschlüssen) der erwähnte Begriff „M&A“ als Gegenstand des Betätigungsfeldes der „Corporate Finance“ und des „Investment Banking“ etabliert, der jedoch streng genommen nur Fusionen und Verschmelzungen („Mergers“) als Teilgebiet von Unternehmenstransaktionen betrachtet (vgl. Kapitel 1.1). Die angloamerikanische Literatur beschäftigt sich dabei hauptsächlich und mit zunehmender Tendenz im Hinblick auf die Anzahl der Publikationen mit finanzwirtschaftlichen Aspekten und – nachrangig, aber vorhanden – mit Fragestellungen zur Nachhaltigkeit (i. S. v. nachhaltiger Erfolg) eines Unternehmenszusammenschlusses (Müller-Stewens/Willeitner/Schäfer, 2002, S. 143).

Im Hinblick auf die Fusion bzw. Verschmelzung können die „Fusion nach Aufnahme“ und die „Fusion durch Neugründung“ bei der Betrachtung des deutschen Rechts voneinander unterschieden werden. Im ersten Fall werden gesamte Vermögen und alle Verbindlichkeiten vom übernehmenden Unternehmen integriert, im zweiten Fall erfolgt eine Neugründung eines Unternehmens, und die beiden beteiligten Unternehmen gehen in diesem Unternehmen auf (Müller-Stewens/Willeitner/Schäfer, 2002, S. 143).

Seit den 1980er-Jahren hat sich der zweite „Ast“ des Begriffes M&A in der Betrachtung und Forschung etabliert – Unternehmensübernahmen bzw. Unternehmenszusammenschlüsse. Dabei ist jedoch darauf hinzuweisen, dass der Begriff „Acquisition“ nicht den Zusammenschluss an sich behandelt, sondern das Instrument zu seiner Durchführung, d. h. die Integration eines bestehenden Unternehmens in einen existierenden Unternehmensverbund, ohne dass eine neue Einheit das Resultat ist. Im Falle der Akquisition bleibt somit die Rechtspersönlichkeit der übernommenen Gesellschaft bestehen, eine gemeinsame (neue) rechtliche Einheit entsteht nicht. Dabei kann die

Unternehmensübernahme zu 100 Prozent (vollständig) oder mit weniger als 100 Prozent erfolgen, wobei dann von einer (Minderheits-)Beteiligung bzw. von einem Anteilserwerb und nicht mehr von einer Akquisition i. e. S. gesprochen wird (Settnik, 2006, S. 29; Wirtz [Hrsg.], 2006, S. 15 ff.). Die Realisierung von Unternehmenszusammenschlüssen erfolgt dabei entweder durch den Erwerb von Unternehmensteilen (sog. „Share Deal“) oder über den Erwerb von Vermögensgegenständen (sog. „Asset Deal“). Im ersten Fall gehen einzelne Wirtschaftsgüter in das Betriebsvermögen des Käufers ein und die gesamten Aktiva und Passiva des erworbenen Unternehmens werden in der Bilanz des kaufenden Unternehmens aufgeführt (Sachkauf nach § 433, Abs. 1, S. 1 BGB). Im zweiten Fall werden Gesellschaftskapitalanteile durch den Käufer übernommen (Rechtskauf nach § 453 BGB) (Settnik, 2006, S. 29; Wirtz [Hrsg.], 2006, S. 15 ff.).

Wirtz (2006, S. 12) beschreibt zusammenfassend den Begriff M&A bzw. Unternehmenstransaktion wie folgt; dieses Verständnis soll, ergänzt um den erwähnten Ausschluss von JFs (vgl. Kapitel 1.1), auch Grundlage für die Interpretation und Diskussion im Kontext der vorliegenden Arbeit sein: „Das M&A umfasst den Prozess und das Ergebnis des strategisch motivierten Kaufs bzw. Zusammenschlusses von Unternehmen oder Unternehmensteilen und deren anschließender Integration oder Weiterveräußerung. Damit verbunden ist eine Übertragung der Leitungs-, Kontroll- und Verfügungsbefugnis.“ Das übergeordnete Ziel jeder M&A-Transaktion ist dabei die Steigerung des Unternehmenswertes, was durch das Erreichen der anvisierten Synergieeffekte gelingen soll. Die größten Erwartungen an Synergien liegen dabei in (der Erwartung von) Umsatzsteigerungen und Kostenreduzierungen begründet (Wiklund/Patzelt/Shepherd, 2009, S. 351-374). Dies ist allerdings nur ein Ausschnitt möglicher weiterer Synergien. Dabei stellt eine Unternehmenstransaktion immer eine „Entscheidung unter Unsicherheit“ dar, d. h., Risiken bezüglich des Eintritts der Synergien und damit des Erfolgs der Unternehmenstransaktion existieren in unterschiedlichem Maße. In Abhängigkeit der Motive, die die beteiligten Unternehmen für eine M&A-Transaktion verfolgen, sind dann auch die Risiken, die in Kauf genommen werden, in Art, Größe und Ausgestaltung unterschiedlich.

Bezüglich der Phasen bzw. des Akquisitionsprozesses werden die Vorbereitungsphase bzw. Vorphase („Pre-Merger-Phase“), die Durchführungsphase bzw. Transaktionsphase („Merger-Phase“) und die Integrations- bzw. Nachbereitungsphase („Post-Merger-Phase“) einer M&A-Transaktion unterschieden (vgl. Kapitel 1.2). Dabei kann ein M&A-Prozess als „eine Vorgangskette verstanden werden, die […] den koordinierten Transfer von Eigentumsrechten zum Ziel hat“ (Richter, 2005, in Horzella, 2010, S. 48), was eine

Abkehr von Einmalprojekten und die Fokussierung auf funktionale Koordinationsinstanzen sowie durch eine projektorientierte Abwicklung die Sicherstellung eines nachhaltigen Transaktionserfolges im M&A-Kontext zeigt (Horzella, 2010, S. 48). In der „Pre-Merger-Phase“ stehen vor allem strategische Überlegungen im Vordergrund, und die Partner beginnen mit Gesprächen. Die „technische“ Abwicklung der Transaktion selbst erfolgt in der „Merger-Phase“, in der insbesondere die Bewertung und die Verhandlungsführung als wesentliche Schritte zu nennen sind. Die „Post-Meger-Phase“ setzt nach dem sog. „Closing“ der Transaktion ein und umfasst alle Maßnahmen, die die Verschmelzung und Koordination der gekauften Aktivitäten mit den Geschäftsaktivitäten des kaufenden Unternehmens zum Gegenstand haben (Horzella, 2010, S. 48 ff.). Diese prozesshafte Betrachtung und Aufschlüsslung von M&A-Transaktionen bringt ein ganze Zahl von Vorteilen mit sich und soll auch die gedankliche Grundlage der nachfolgenden Ausführungen darstellen, indem auf diese Phasen Nachhaltigkeits- und Risikoaspekte angewandt werden. Weitere Vorteile finden sich nach Horzella (2010, S. 49) in der Ermöglichung einer ganzheitlichen Betrachtung und Gesamtoptimierung des M&A-Prozesses anstelle einer Fokussierung auf Teilaspekte bzw. Teiloptimierungen, in der interdependenten Optimierung aller Teil-Prozess-Schritte, der Beherrschung der Komplexität und Vielschichtigkeit von M&A-Projekten sowie in der Verbesserung der Erfolgsaussichten des gesamten M&A-Projektes (Horzella, 2010, S. 49).

1.5.3 Einkauf

Unter dem Begriff „Einkauf“ werden alle operativen (sog. „traditioneller Einkaufsbegriff“ [Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. [BME] [Hrsg.], 2010, S. 5]) und strategischen Tätigkeiten eines Unternehmens verstanden, die der Beschaffung von Waren, Betriebsmitteln, Werkstoffen und auch Dienstleistungen dienen (Jahns, 2005, S. 26 ff.). Damit geht der Begriff i. w. S. heutzutage über das ursprüngliche Verständnis der reinen Fokussierung auf operative Tätigkeiten hinaus, und es findet sich zunehmend auch eine Berücksichtigung strategischer Überlegungen im Rahmen der Diskussion des Begriffes. I. e. S. fokussiert der Begriff auf die Beschaffung selbst, aber auch auf Tätigkeiten der Beschaffungslogistik (Beschaffungsmanagement als ganzheitliche Ausübung der Beschaffung und Integration der Beschaffung in das Unternehmen als Funktion zur Sicherstellung von Versorgungssicherheit, Optimierung der Beschaffungskosten und Reduktion von Beschaffungskomplexitäten). Hierbei sind Einkauf und Beschaffung trotz der häufig synonymen Verwendung nicht gleichbedeutend zu verstehen, da bei der

Beschaffung nur die Versorgung der Unternehmen mit Inputfaktoren im Vordergrund steht, die nicht selbst erstellt werden können (Jahns, 2005, S. 26 ff.; Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. [BME] [Hrsg.], 2010, S. 4 f.).

Die Beschaffung ist demnach erweiternd und gleichzeitig eingrenzend definiert, da in ihren Funktionsbereich auch die Beschaffungslogistik fällt (Krieger/Wischermann/Sorge, 2018, o. S.). Die Beschaffungslogistik ist das Bindeglied zwischen dem Beschaffungsmarkt und der internen Produktion. Aufgrund ihrer Schnittstellenfunktion zum Beschaffungsmarkt hängen beschaffungslogistische Prozesse von durch das jeweilige Unternehmen nur begrenzt beeinflussbaren Umweltparametern ab. Determinanten sind hier zum einen die Struktur der Beschaffungsmärkte und zum anderen die Güterart, bei der wirtschaftliche, physikalische, technische und organisatorische Gütereigenschaften zum Tragen kommen (Krieger, 2018, o. S.).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe Einkauf und Beschaffung weitgehend synonym verwendet, um die Rolle dieser beiden Funktionsbereiche im Hinblick auf ihre Rolle in der Wertschöpfungskette sowie nachhaltiges wirtschaftliches Handeln zu erfassen.[6]

I. e. S. kann dann der Begriff der „Materialwirtschaft“ synonym zum Begriff „Beschaffung“ Verwendung finden, aber auch hier i. w. S. die „Versorgung der Produktion mit Materialien sowie die Steuerung des Materialflusses bis hin zur Auslieferung“ (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. [BME] [Hrsg.], 2010, S. 5) mit aufnehmen.

Entlang der Wertschöpfungskette Lieferant, Unternehmen, Kunde und damit im Rahmen des sog. Supply Chain Management (SCM) findet sich der Einkauf verortet zwischen Lieferanten und Kunde (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. [BME] [Hrsg.], 2010, S. 4 f.). Hierbei geht der Begriff „SCM“ über die Beschaffung bzw. Materialwirtschaft hinaus und nimmt den notwendigen Material- und Informationsfluss im Einkaufsprozess auf, den es zu steuern gilt, und der im gesamten Wertschöpfungsprozess vom (Vor-)Lieferanten bis zum (End-)Verbraucher auftritt (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. [BME] [Hrsg.], 2010, S. 5).

Um diese Unterscheidungen zu verdeutlichen, spricht die Literatur häufig auch vom sog. operativen Einkauf und dem sog. strategischen Einkauf. Während der operative Einkauf

[6] Siehe zur Vertiefung und Trennung in die Betrachtung nach Unternehmensteilbereichen und Funktionen bzw. Aufgaben des Einkaufs bzw. der Beschaffung Kapitel 2.4.1 und Kapitel 2.4.2.1/Kapitel 2.4.2.2.

auf Verwaltungs-, Ausschreibungs-, Prüfungs- und Vergleichstätigkeiten fokussiert, stehen beim strategischen Einkauf die Marktforschung und Analyse des Wettbewerbs, die Gestaltung von Einkaufsstrategien, die Koordination von Einkaufstätigkeiten sowie die Lieferantenentwicklung und Lieferantenbewertung im Mittelpunkt (Jahns, 2005, S. 26 ff.). Ausführlicher formuliert gilt: „Während der operative Einkauf administrative und ausführende Einkaufstätigkeiten wahrnimmt, trägt der strategische Einkauf die Verantwortung für langfristige Aufgaben. Zu den Aufgaben des operativen Einkaufs zählen unter anderem die Bestellabwicklung, die Reklamationsbearbeitung, die Terminkoordination, die Rechnungsprüfung und die Bearbeitung von Auftragsbestätigungen. Der strategische Einkauf kümmert sich zum Beispiel um die Beschaffungsmarktforschung, das Lieferantenmanagement (Recherche, Auswahl, Bewertung) die Verhandlung von Rahmenverträgen sowie um die Umsetzung der Einkaufsstrategie.“ (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. [BME] [Hrsg.], 2010, S. 5)

Die nachfolgende Abbildung fasst anhand des Tätigkeitsumfangs die unterschiedlichen Begriffe zusammen und nimmt eine Abgrenzung vor.

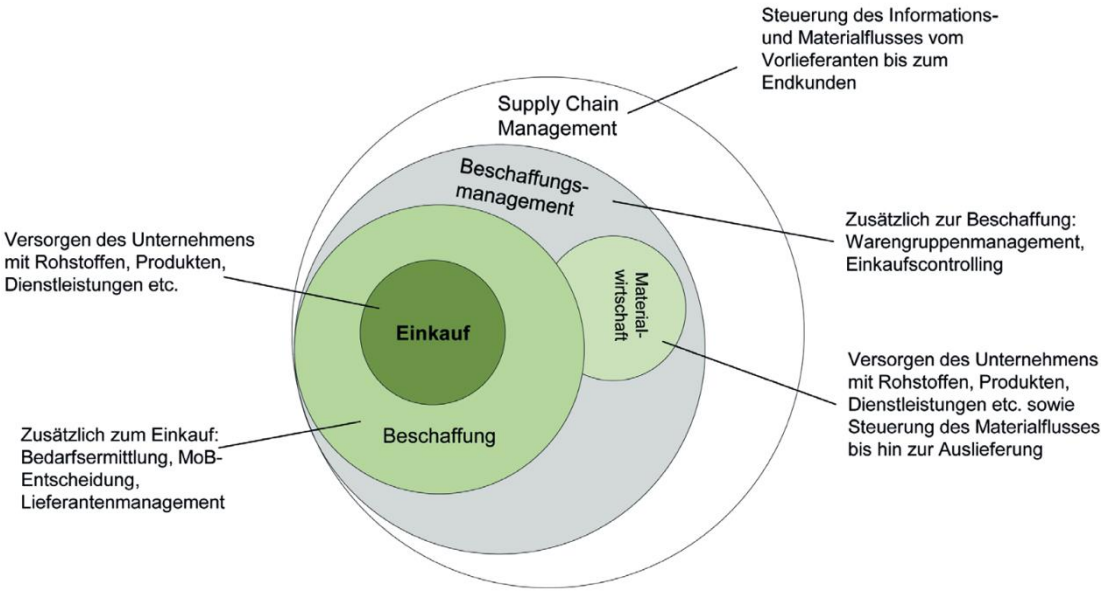

Abbildung 6: Einordnung des Begriffs „Einkauf“ anhand von Tätigkeitsfeldern

Quelle: Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) (Hrsg.), 2010, S. 5

Zielsetzung der Funktion „Einkauf“ ist es, eine Versorgung im Unternehmen mit den genannten Leistungen im Unternehmen im Hinblick auf Ort, Termine, Menge und Qualität sicherzustellen und dabei gleichzeitig Preis- und Leistungsverhältnisse der

Beschaffungsobjekte zu optimieren. Dies kann realisiert werden im Rahmen der Einkaufspolitik, der Beschaffungsmarktforschung, der Abwicklung des Beschaffungsprozesses sowie im Rahmen des Controllings des Einkaufs, das i. W. zum Gegenstand hat, Risiken in der Lieferantenkette zu erfassen, Erfolgskennzahlen für Einkaufsprozesse zur Verfügung zu stellen und mögliche Synergien z. B. in Form von Beschaffungssynergien und Funktionskostenreduzierung zu erheben (Körfer, 2011, S. 10 ff.).

1.6 Forschungsmethodik im Überblick (Forschungsdesign)

Die geplante Methodik zur Beantwortung der Forschungsfragen präsentiert sich wie folgt[7]:

1. Erhebung des Status quo über eine Literaturrecherche
2. Ableitung von Variablen mit Nachhaltigkeitsbezug bei einer Unternehmenstransaktion und im Einkauf sowie Verifizierung über die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring
3. Aufstellung des „Modells 1“
4. Durchführung von Experteninterviews aus den Bereichen Industrie (Einkäufer, CSR-Verantwortlicher, M&A-Abteilung), Unternehmensberatung und Banken mit der zentralen Fragestellung: „Gibt es Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeit im Einkauf und Erfolg bei Unternehmenstransaktionen im Hinblick auf Synergieeffekte?“
5. Transkribierung, Codierung und Generalisierung der Interviews (Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring in Form der Zusammenfassung) mit dem Ziel der Verifizierung, Kürzung und Ergänzung der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche (vgl. Schritt 1) sowie der Variablen (vgl. Schritt 2)
6. Aufstellung eines „Modells 2“ (Überarbeitung des „Modells 1“)
7. Entwicklung von Handlungsempfehlungen für produzierende Unternehmen im M&A-Kontext auf Basis der Zusammenführung der Erkenntnisgewinne

Die nachfolgende Abbildung visualisiert die methodische Vorgehensweise:

[7] Vgl. Kapitel 3 zur Darstellung der Methodik im Detail.

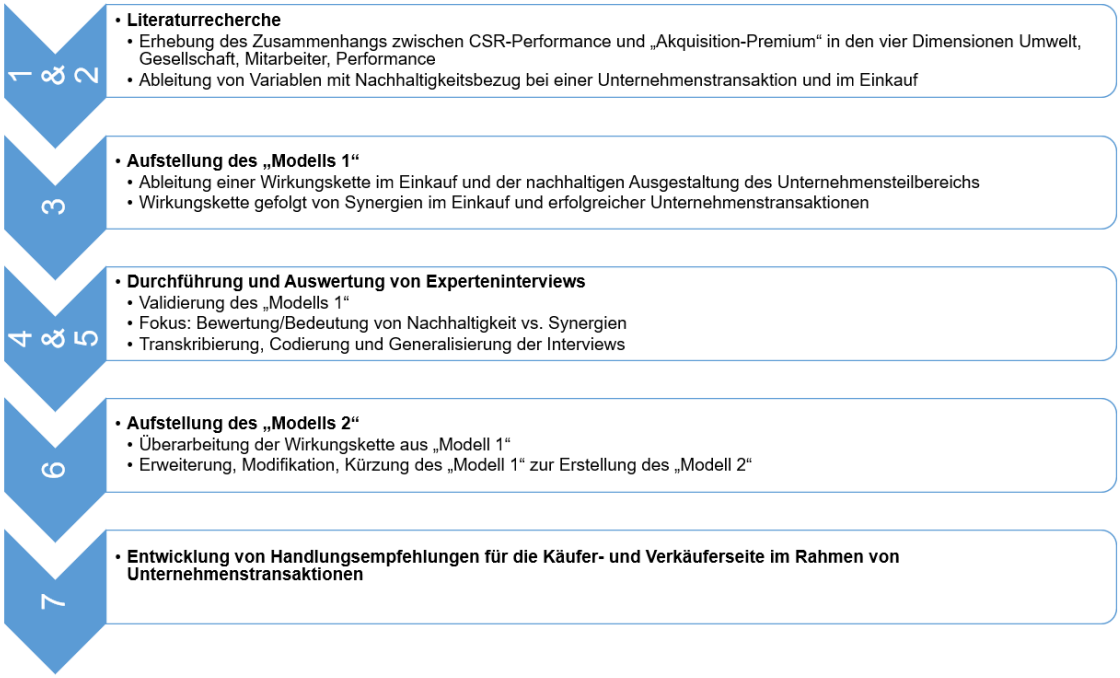

Abbildung 7: Visualisierung der methodischen Vorgehensweise

Quelle: Eigene Darstellung

In diesem Untersuchungskontext kommt nur eine qualitative Forschung infrage, da die Unterschiede in den Wertungen quantitativ nicht erhoben werden können und keine Daten z. B. in der Sekundärliteratur zur Verfügung stehen, die eine den Forschungsfragen konforme Auswertung ermöglichen würden.

2 Konzeptionelle Grundlagen

Kapitel 2 legt die konzeptionellen Grundlagen zur Thematik dar. Hierzu werden zunächst allgemeine Aspekte der Nachhaltigkeit diskutiert (Kapitel 2.1). Dies geschieht in Form der in der Untersuchung vorgesehenen Vierteilung (vgl. Kapitel 1.1 und Kapitel 1.2). Schließlich erfolgt eine vergleichbare Betrachtung für die Unternehmenstransaktionen anhand der klassischen Phasen dieser (Kapitel 2.2) und für den Unternehmensteilbereich „Einkauf“ (Kapitel 2.3), bis schließlich die relevanten Variablen abgeleitet und die Codes generiert werden können (Kapitel 2.4). Abschließend leiten Kapitel 2.5 das „Modell 1“ und Kapitel 2.6 die Wirkungsketten und Zusammenhänge hieraus ab.

2.1 Allgemeine Aspekte der Nachhaltigkeit

Wie aufgezeigt kann Nachhaltigkeit in ihrer Umsetzung als sog. „CSR-Performance“ anhand der vier Faktoren „Umwelt“ (Kapitel 2.2.2), „Gesellschaft“ (Kapitel 2.2.3), „Mitarbeiter“ (Kapitel 2.2.4) und „Performance“ (Kapitel 2.2.5) gemessen werden, d. h., CSR-Indizes tauchen in den verschiedenen Faktoren auf. Diese Faktoren sollen nachfolgend, nach einer Einleitung (Kapitel 2.2.1), getrennt voneinander betrachtet werden und – soweit möglich bzw. vorhanden – Indizes präsentiert werden, wie die CSR-Ausprägung hier gemessen wird bzw. werden kann.

2.1.1 Einleitung

Der Diskussion von Nachhaltigkeitsaspekten innerhalb der sog. „CSR-Performance“ liegt im Rahmen dieser Arbeit von vornherein ein erweiterter Nachhaltigkeitsbegriff zugrunde, der sich nicht darauf beschränkt, Nachhaltigkeit innerhalb des klassischen interrelationalen Dreiecks („Three-Domain“-Ansatz) mit den Dimensionen „Ökologie“, „Ökonomie“ und „Soziales“ zu erfassen, sondern ihn in konkreter Form auf privatwirtschaftliche respektive unternehmerische Geschäftsmodelle zu übertragen. Als wesentliche zusätzliche Faktoren werden deshalb die Kategorien „Mitarbeiter“ sowie die „Performance“ des Unternehmens insgesamt (vgl. Kapitel 1.3.1) in die Debatte eingeführt. Bei dem Performance-Faktor ist zudem zwischen der sog. „allgemeinen Unternehmensperformance“ und der sog. „CSR-Performance“ der Organisation zu unterscheiden. Hierzu wird im Rahmen der nachfolgenden Ausführungen zur Abgrenzung von den klassischen Dimensionen nicht mehr von „Dimensionen“, sondern von „Faktoren“ gesprochen.

Die drei Dimensionen des klassischen dreidimensionalen Nachhaltigkeitsmodells erfahren hierdurch eine Erweiterung, die es erlaubt, Nachhaltigkeitsanforderungen im Unternehmenskontext in ihrer tatsächlichen Komplexität zu erfassen. Hiermit überschreitet der Untersuchungsansatz dieser Arbeit auch die Grenzen vorhandener Nachhaltigkeitsmodelle, die im Hinblick auf den Zusammenhang der verschiedenen Dimensionen von Nachhaltigkeit einen integrativen Ansatz in den Fokus stellen. Ein solches integratives Konzept, das ebenfalls darauf abzielt, die relative Trennung zu „beheben", wurde beispielsweise im Rahmen einer Studie des Bundesumweltministeriums, des „Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg" (CSM) sowie von Econsense – dem Nachhaltigkeitsforum des „Bundesverbandes der Deutschen Industrie e. V." (BDI) – entwickelt. Unternehmen müssen sich demnach unter Nachhaltigkeitsaspekten vier Herausforderungen stellen. Hierbei handelt es sich um die Steigerung ihrer ökologischen und sozialen Effektivität und Effizienz[8] sowie die Integration ihres Sozial- und Umweltmanagements in ihr konventionelles Management.

Die klassischen Nachhaltigkeitsmodelle können dabei in vier gängige Prägungen differenziert werden. Zu nennen sind die „Vier-Stufen-Pyramide" – im Englischen werden diese Stufen i. d. R. als „Areas" bezeichnet – nach Carroll, das „Zwei-Dimensionen-Modell" von Quazi/O´Brien, die Kernbereiche von CSR nach Carroll und Schwartz und das Kapitalmarktmodell nach Wühle.

Die Pyramide nach Carroll (Konzept der „Corporate Social Performance" als Synthese zwischen Basisprinzipien gesellschaftlicher Verantwortung, Existenzgründung und einer Philosophie der Reaktion und Kritik an den bisherigen Modellen mit dem Ergebnis des „Three-Domain-Ansatzes") teilt gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in vier Ebenen auf, von denen die ersten zwei Ebenen gesellschaftlich gefordert sind, die dritte Ebene gesellschaftlich erwartet wird und die vierte Ebene gesellschaftlich erwünscht ist. Carroll präsentierte das Modell erstmals in den 1980er-Jahren und entwickelte daraus 1991 eine Pyramidendarstellung. CSR muss dabei – so Carroll – alle vier Ebenen umfassen. Zu nennen sind die ökonomische Verantwortung (erste Ebene,

[8] Ökologische und soziale Effektivität und Effizienz stehen aus dieser Perspektive jeweils in einer reziproken Wechselbeziehung zueinander (Bundesministerium für Umwelt- und Naturschutz [BMU]/econsense/Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg [CSM] [Hrsg.], 2007, S. 14; Lexikon der Nachhaltigkeit [Hrsg.], o. J., o. S.). Effektivität lässt sich in diesem Rahmen als das Erreichen festgelegter und letztlich primär ökonomisch fokussierter Ziele definieren, Effizienz ist dagegen ganzheitlich und folglich in deutlich stärkerem Maße multidimensional zu begreifen (Lauer, 2014, S. 87 und S. 97).

demnach muss ein Unternehmen kostendeckend arbeiten; sog. „Economic Reponsibilities“ im Sinne eines „Be Profitable“) als Basis, die gesetzliche Verantwortung (zweite Ebene als sog. „Legal Responsibilities“, demnach muss das Unternehmen die gesetzlichen Vorschriften befolgen, d. h. „compliant“ agieren im Sinne eines „Obey the Law“), die ethische Verantwortung (dritte Ebene, demnach muss ein Unternehmen faires und ethisches Verhalten zeigen; sog. „Ethical Responsibilities“ im Sinne eines „Be Ethical“) und die philanthropische Verantwortung (vierte Ebene, das Unternehmen soll karitatives Verhalten über das gesellschaftliche Engagement hinaus zeigen; sog. „Philantropic Responsibilities“ im Sinne eines „Be a Good Corporate Citizen“) (Carroll, 1991, S. 39–48). Kritisch wurde das Caroll´sche Konzept der unternehmerischen sozialen Selbstverpflichtung insbesondere von Seiten einer marxistisch orientierten Arbeiterbewegung gesehen, die eine zu starke Fokussierung des Konzeptes auf ökonomische Belange sieht. Andere Stimmen kritisieren, dass die interne Selbstverpflichtung auf soziale Belange leicht dazu führen kann, dass der externe Unternehmensauftritt zu normativen Interpretationen verleiten kann (Herrmann, 2008, S. 32).

Quazi/O´Brien tragen vier Dimensionen von CSR in einem zweidimensionalen Diagramm ab und unterscheiden so die klassische Sicht, die der ökonomischen Stufe nach Carroll entspricht, die sozialökonomische Sicht als Mischung aus der legalen und ethischen Stufe nach Carroll, die moderne Sicht – analog zur ethischen Stufe nach Carroll – und die philanthropische Sicht, die ebenfalls den Einteilungen von Carroll entspricht. Als Prägungen geben die Autoren die Begünstigung durch CSR, eine enge Verantwortung, eine weite Verantwortung und Kosten von CSR für die Einteilungen an (Quazi/O´Brien, 2000, S. 33–51).

Das Modell von Carroll/Schwartz kann am ehesten eine Übertragung in die hier gewählte Aufteilung erfahren. CSR wird nach Carroll/Schwarz in die drei Kernbereiche ökonomische, ethische und legale Verantwortung unterteilt, wobei sich untereinander Schnittmengen ergeben und damit sieben mögliche Kategorien von CSR zu nennen sind: ökonomisch-legal, rein legal, ökonomisch-legal-ethisch, legal-etisch, rein ethisch, ökonomisch-ethisch und ökonomische Kategorien (Schwartz/Carroll, 2003, S. 503–530).

Bei Wühle schließlich steht die Kapitalmarkorientierung im CSR-Kontext im Vordergrund. Demnach ist CSR Folge des gesellschaftlichen Wandels. Dieser Wandel äußert sich nach Wühle dahingehend, dass Unternehmen Aufgaben des Staates im Hinblick auf das Angebot von Sozialleistungen übernehmen – CSR entwickelt sich demnach zu einem Produkt des Kapitalmarktes (Wühle, 2007, S. 32).

Ökonomische Effektivität, i. W. als Ergebnis der zweiten Ebene des Modells von Carroll und der klassischen Sicht nach Quazi/O´Brien, entsteht, wenn diese Integration erfolgreich vor sich geht (Bundesministerium für Umwelt- und Naturschutz [BMU]/econsense/Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg [CSM] [Hrsg.], 2007, S. 14; Lexikon der Nachhaltigkeit [Hrsg.], o. J., o. S.). Eine nachhaltige Unternehmenstätigkeit wird hier in direktem Zusammenhang mit dem Chancen- und Risikomanagement eines Unternehmens betrachtet, da aus ihr sowohl Chancen im Hinblick auf neue Märkte, motivierte Mitarbeiter, neue Marketingansätze sowie für Imagegewinne und Möglichkeiten zur Kostensenkung als auch Elemente einer umfassenden Risikovorsorge resultieren (Bundesministerium für Umwelt- und Naturschutz [BMU]/econsense/Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg [CSM] [Hrsg.], 2007, S. 14, Lexikon der Nachhaltigkeit [Hrsg.], o. J., o. S.). Trotz der objektiv gegebenen externen, gesellschaftlich ausgerichteten Wirkung von Nachhaltigkeit fokussiert dieser Ansatz jedoch vor allem auf die positiven Impulse einer nachhaltigen Entwicklung für das jeweils konkrete Unternehmen – das übergreifende Ziel einer nachhaltigen Unternehmenstätigkeit ist die ökonomische Performancesteigerung der Organisation. Nachhaltigkeit und demzufolge auch CSR werden zumindest tendenziell auf die Rolle von Vehikeln des angestrebten wirtschaftlichen Erfolges der Organisation reduziert. Zudem sieht die soziale Dimension von Nachhaltigkeit in dieser Lesart keine separate Betrachtung der Nachhaltigkeitsinteressen der eigenen Mitarbeiter und externer Stakeholder sowie gesamtgesellschaftlicher Interessen vor. Für die Erfassung der Rolle von Nachhaltigkeitsaspekten in Unternehmenstransaktionen ist diese Perspektive daher nur sehr bedingt geeignet, da sie die externen, unternehmensübergreifenden, auf die gesamte Wertschöpfungskette der Organisation bezogenen Wirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen – oder ihres Fehlens – nicht erfasst (Bundesministerium für Umwelt- und Naturschutz [BMU]/econsense/Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg [CSM] [Hrsg.], 2007, S. 14, Lexikon der Nachhaltigkeit [Hrsg.], o. J., o. S.).

Im Folgenden werden die vier vorhergehend genannten Dimensionen von Nachhaltigkeit zunächst in allgemeiner Form sowie in ihren Auswirkungen auf die Wertschöpfungsprozesse zunächst in allgemeiner Form beschrieben und Möglichkeiten zu ihrer Wirkungsmessung vorgestellt. In den nachfolgenden Unterkapiteln 2.3 und 2.4 (vgl. Kapitel 2.3 und Kapitel 2.4) werden diese Grundlagen im Hinblick auf Nachhaltigkeits- und

Risikoaspekte im Kontext von Unternehmenstransaktionen sowie im Unternehmensteilbereich „Einkauf“ spezifiziert.

2.1.2 Faktor „Umwelt“

Die Globalisierung der Märkte hat eine weltweite Konkurrenz um Nutzung insbesondere knapper werdender natürlicher Ressourcen zur Folge, wodurch sich Umweltprobleme wie Klimawandel, Bodendegradierung und Biodiversitätsverlust in zunehmendem Maße verschärfen. Besonders für Länder wie Deutschland, deren Wirtschaft vom Import bestimmter Rohstoffe und Produkte abhängig ist, erweist sich die nachhaltige Nutzung natürlicher Ressourcen als entscheidender Faktor für die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit. Daher findet sich eine enge Verknüpfung dieses Faktors mit der gängigen Begriffseinordnung „Ökologie“ im bereits erwähnten „Nachhaltigkeitsdreieck“ (vgl. Kapitel 2.3.1).

Ein wichtiges Stichwort stellt in diesem Zusammenhang die Ressourceneffizienz dar. Hierunter wird laut VDI-Richtlinie 4800 Blatt 1 (VDI [Hrsg.], 2016, S. 1 ff.) „das Verhältnis eines bestimmten Nutzens oder Ergebnisses zum dafür nötigen Ressourceneinsatz [verstanden, Anm. d. Verf.]. Die Steigerung der Effizienz als Quotient aus Output zu Input kann dann durch einen geringeren Faktoreneinsatz (Minimalprinzip) oder durch die Steigerung des Ertrags bei gleichem Faktoreneinsatz (Maximalprinzip) erreicht werden.“ (Bertagnolli, 2018, S. 299)

In allgemeiner Form umfasst die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext den Umwelt- und Ressourcenschutz durch unternehmerisches Handeln. Unter ökologischem Aspekt optimal sind hier die Minimierung des Stoffdurchsatzes bzw. Ressourceneinsatzes – also ein insgesamt geringerer Faktoreneinsatz –, die Reduktion der Umweltbelastung durch betriebliches Handeln sowie die Minimierung von ökologisch relevanten Risikopotenzialen in allen Bereichen eines Unternehmens (Balderjahn, 2004, S. 9). Hieraus ergibt sich – wie auch aus der generellen Nachhaltigkeitsanforderung an Unternehmen, die sich auch in der seit 2017 geltenden und durch nationales und EU-Recht sanktionierten CSR-Berichtspflicht für größere, kapitalmarktorientierte Unternehmen niederschlägt (Bundesministerium für Arbeit- und Soziales [BAMS] [Hrsg.], o. J. a., o. S.) – ein Paradigmenwechsel im Hinblick auf die Unternehmenstätigkeit. Als unmittelbares ökologisches Ziel nachhaltigen Wirtschaftens kann die Erhaltung der natürlichen Ressourcen angesehen werden. Unter Berücksichtigung der natürlichen Regeneration ökologischer Systeme kann diese nur erfolgen, wenn die

Abbauraten erneuerbarer Ressourcen deren natürliche Regenerationsraten und das Ausmaß umweltschädlicher Emissionen die Assimilationskapazitäten der natürlichen Systeme nicht überschreiten (Balderjahn, 2004, S. 9; Brickwedde, 2010, S. 48). In einem weiteren Sinne geht es bei der ökologischen Dimension von Nachhaltigkeit um die Erhaltung natürlicher Lebensräume respektive von Biodiversität (Balderjahn, 2004, S. 10).

In der wissenschaftlichen und unternehmenspraktischen Dimension spielt dabei die Schaffung sog. grüner Wertschöpfungsketten (sog. „Green Value Chains“) eine wachsende Rolle. Ebenso kommt es in immer stärkerem Ausmaß zu Überlagerungen zwischen grünen und globalen Wertschöpfungsketten, woraus unter CSR-Aspekten unmittelbare Konsequenzen für das Risikomanagement von Unternehmen resultieren (Dietsche, 2011, S. 19–22). Für Unternehmen werden grüne Wertschöpfungsketten zunehmend zu einem expliziten Wettbewerbsfaktor, der sich auf alle Bereiche der Unternehmenstätigkeit erstreckt. Bereits im Jahr 2011 erbrachte eine Studie der Management- und Technologieberatung „Bearing Point“ mit 600 europäischen Unternehmen das Ergebnis, dass 70 Prozent der befragten Unternehmen ökologisch nachhaltiges Handeln in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Logistik als wesentlichen Erfolgsfaktor betrachten. 47 Prozent der befragten Unternehmen erzielten innerhalb von drei Jahren durch die ökologische Umgestaltung ihrer Wertschöpfungsketten einen entsprechenden „Return on Investment“ (RoI) (Nickler, 2011, o. S.).

Für die Umwelt ergeben sich aus einer grünen Wertschöpfungskette positive Effekte in den Dimensionen Ressourcen, Klima/Atmosphäre, Ökosysteme sowie Biodiversität. Jedoch werden ökologische Aspekte unter einen deutlich größeren Zusammenhang von Umwelt, Ökonomie, Sozialem und Kulturellem subsumiert (FAO-FiBL, 2014, 5).[9] Die folgende Abbildung visualisiert diese Relationen.

[9] Vgl. zum Zusammenhang von ökologischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Faktoren auch Brickwedde, 2010, S. 47–60.

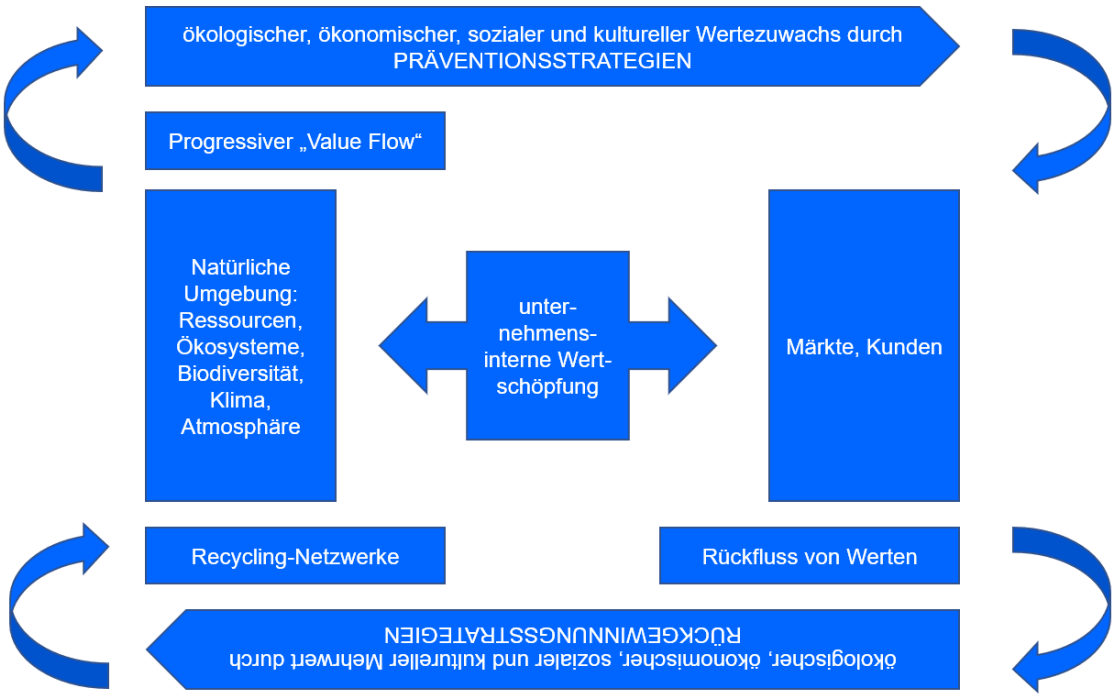

Abbildung 8: Darstellung der „Green Value Chain“

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an FAO-FiBL, 2014, S. 5

Tan/Zailani (2011, S. 234) halten in diesem Kontext fest, dass sich die Kulturen von Unternehmen angesichts der wachsenden Bedeutung von ökologischen Aspekten bzw. von Nachhaltigkeitsanforderungen grundlegend verändert haben. Die Implementierung grüner Wertschöpfungsketten erfolgte zunächst vor allem, um regulatorische Anforderungen in die Praxis umzusetzen, dient heute jedoch primär dazu, die Interessen der verschiedenen internen und externen Stakeholder eines Unternehmens in komplexer Art und Weise zu erfüllen. In den 1990er-Jahren wurden zunächst Teilprozesse unter ökologischen Aspekten umgestaltet („Business Reengineering“), gleichzeitig begannen die Unternehmen damit, ökologische Kompetenzen aufzubauen. In einer darauffolgenden Phase wurde die Produktion zumindest in Teilbereichen der Wirtschaft stärker ökologisch ausgerichtet („Environmental Responsible Manufacturing“). Der aktuelle Trend im Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit richtet sich auf eine umfassende ökologische Gestaltung von Produktionsprozessen („Green Manufacturing“) entlang der gesamten Wertschöpfungskette – also von der Rohstoffgewinnung für ein Produkt bis zu seiner Verwendung durch den Endabnehmer/Kunden (Tan/Zailani, 2011, S. 234–235). Allerdings werden grüne Wertschöpfungsketten aus der Sicht von Tan/Zailani (2011, S. 235) bisher primär unter dem Aspekt einer ökologischen Gestaltung der „Supply Chain“ und

nicht im Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit als relevanten Wettbewerbsfaktor untersucht.

Als Indikator für die ökologische Nachhaltigkeit wirtschaftlichen (und auch privaten) Handelns wird bisher vor allem der sog. „ökologische Fußabdruck“ herangezogen, den ein Unternehmen hinterlässt. Er quantifiziert den Verbrauch an erneuerbaren Ressourcen, die für die Herstellung und den Konsum von Produkten und Dienstleistungen benötigt werden. Der Begriff wurde in den 1990er-Jahren von Wackernagel/Rees (1997, S. 21–31) entwickelt und ist heute ein weltweit verwendeter Indikator, um ökologische Nachhaltigkeit zu bilanzieren. Um ihn zu ermitteln, werden die Energie- und Materialflüsse in einer Wirtschaftseinheit geschätzt und in Wasser- und Landflächen[10] umgerechnet, die nötig sind, um diese Flüsse aufrechtzuerhalten (Wackernagel/Rees, 1997, S. 23). Der heute vielfach zur ökologischen Nachhaltigkeitsbewertung herangezogene sog. „CO_2-Fußabdruck“ beschreibt dagegen nur einen Teilbereich des ökologischen Fußabdrucks, um die Emission von Treibhausgasen zu erfassen. Das Gleiche gilt für weitere spezifische Messgrößen wie den sog. „Wasserrucksack“, der angibt, wieviel Wasser für die Herstellung eines Produktes verbraucht wird, oder den „ökologischen Rucksack/Materialrucksack“, der die Gesamtressourcenmenge für die Herstellung eines Produktes darstellt (Meinold, 2011, S. 3).

2.1.3 Faktor „Gesellschaft“

„Gesellschaft“ bzw. „Soziales“ bezeichnet den zweiten wesentlichen Faktor der Nachhaltigkeit. In der wissenschaftlichen Literatur wird die Dimension des „Sozialen“ und damit auch von „sozialer Nachhaltigkeit“ nicht eindeutig definiert. Dubielzig (2009, S. 13, mit Referenz zu Ulrich, 2001, S. 48) liefert für soziale Nachhaltigkeit die folgende Definition, die verschiedene Nachhaltigkeitssphären einschließt. Die soziale Dimension von Nachhaltigkeit beschreibt demnach die Wechselwirkungen von Individuen und Gruppen mit ihrer sozialen Umwelt, die neben den Sphären Ökologie, Ökonomie, Kultur und Technologie als eine der klassischen Umweltsphären definiert wird. Hieraus resultieren soziale Schutz- und Gestaltungsziele, die sich sowohl auf Individuen und soziale Gruppen

[10] Anhand von insgesamt sechs unterschiedlichen Flächenkategorien: Ackerland, Weideland, Waldfläche, Wasserfläche, Siedlungsfläche sowie Energie-/CO_2-Fläche, die erforderlich ist, um die durch den Verbrauch fossiler Energieträger erzeugten CO_2-Emissionen zu neutralisieren (Meinold, 2011, S. 3).

als auch auf die Gesellschaft insgesamt beziehen. Als Einflussfaktoren kommen hierbei normative, reflexiv-subjektive und historische Komponenten zum Tragen (Dubielzig, 2009, S. 13 f.).

Während das Wohlergehen eines Landes bisher vorrangig anhand seines Bruttoinlandsprodukts (BIP), seines Pro-Kopf-Einkommens oder seiner Wirtschaftswachstumsrate ermittelt wurde, ist aktuell ein stärker werdendes Interesse an der Messung des menschlichen Wohlstands, Glücks und Wohlergehens durch die Einbeziehung nicht wirtschaftlicher Attribute zu verzeichnen (Sioshansi, 2011, S. 5). Auch die internationale Staatengemeinschaft reagiert auf die Notwendigkeit einer nachhaltigeren Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse in einer globalisierten Wirtschaft: Mit der 2015 verabschiedeten „Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ legen die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen 17 „Sustainable Development Goals“ (SDGs) fest, die von der Prämisse getragen werden, „weltweiten wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten“ (BMZ [Hrsg.], 2019, o. S.).

Doch obwohl weitgehende Einigkeit darin besteht, dafür Sorge zu tragen, zukünftigen Generationen eine lebenswerte Umwelt zu hinterlassen, herrscht in der Frage konkreter Handlungsschritte nach wie vor Unsicherheit (Wang/Wolter/Lindow/Stark, 2015, S. 59). Einigkeit besteht lediglich darin, dass es, um Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig zu gestalten, der Betrachtung zweier verschiedener Ansätze bedarf, die sich substanziell voneinander unterscheiden (von Hauff/Kleine, 2009, S. 24 ff.; Wendt, 2008, S. 105 f.):

- Das Verzichtsmodell, demzufolge eine Schonung der Ressourcen durch die (drastische) Verringerung des Konsums erreicht wird, wobei die Befriedigung der Bedürfnisse, insbesondere der Ärmsten der Welt, in adäquate Relation zu möglichen Beschränkungen zu setzen sind.
- Das Fortschrittsmodell, nach dem auch weiterhin eine stetige Steigerung des Produktions- und Konsumniveaus nach dem Vorbild westlicher Industrieländer möglich ist, sofern regenerierbare Ressourcen bei der Produktion bevorzugt werden (Abbaurate ≤ Regenerationsrate), nicht-regenerierbare Ressourcen sukzessive durch regenerierbare Ressourcen ersetzt werden und die natürliche Aufnahmekapazität der Umweltmedien durch die Schadstoffemissionen nicht überschritten wird.

Die gesellschaftspolitische Herausforderung bei der Umgestaltung von Produktionsprozessen hin zu einer ökologisch verträglichen Ökonomie besteht nicht zuletzt darin, die

hierfür notwendigen Transformationsprozesse sozialverträglich zu gestalten. Gemeint ist hierbei insbesondere der Erhalt und die Sicherung der vorhandenen Sozialstruktur einer Gesellschaft, des sog. „sozialen Kapitals“ (von Hauff, 2007, S. 253 f.). Dieses wird etwa durch die Arbeits- und Lebenswelt, die verbreiteten ethischen Wertvorstellungen sowie Lebens- und Konsumstile der in einer Gesellschaft lebenden Menschen bestimmt (Corsten/Roth, 2012, S. 13).

Das Ziel der gesellschaftlichen Dimension von Nachhaltigkeit besteht darin, die Entwicklungsfähigkeit von Gesellschaften, sozialen Systemen, Strukturen und der darin agierenden Individuen zu erhalten und zu fördern. Dieses übergreifende Ziel lässt sich in verschiedene Teilbereiche untergliedern. Dubielzig (2009, S. 15) schlägt dafür die folgenden Elemente vor:

- Existenzsicherung aller Mitglieder einer gegebenen Gesellschaft durch die Sicherung von Grundbedürfnissen und körperlicher Unversehrtheit, Zugang zu sauberem Trinkwasser, Bildung, Beschäftigung sowie durch Mindeststandards für soziale Sicherung
- Erhaltung und Weiterentwicklung von Sozialressourcen wie Gemeinwohlorientierung, Toleranz, Integrationsfähigkeit, Solidarität, Rechts- und Gerechtigkeitssinn
- Chancengleichheit im Hinblick auf den Zugang zu Ressourcen
- Partizipation an gesellschaftlichen Entscheidungsprozessen

Im Kontext der Etablierung von Nachhaltigkeitsstrategien in die Unternehmensführung sowie die alltägliche Praxis von Unternehmen ist es erforderlich, diese Elemente jeweils organisationsspezifisch zu gestalten. In der gesellschaftlichen ebenso wie in der internen Dimension sind Unternehmen soziale Systeme, die sich mit anderen sozialen Akteuren in fortlaufender Interaktion befinden und deren Wachstum und Erfolg in direktem Zusammenhang mit dem Zustand einer gegebenen Gesellschaft steht (Dubielzig 2009, S. 17 f.).

Relevanz gewinnt der soziale Faktor jedoch insbesondere im Zusammenhang mit der fortschreitenden Globalisierung, die in den vergangenen Jahrzehnten vor allem von transnationalen Unternehmen vorangetrieben wurde. Diese Unternehmen werden als die maßgeblichen Globalisierungsgewinner angesehen, woraus sich ein Erwartungsdruck ergibt, der über die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften oder die Erfüllung von

Shareholderinteressen hinausgeht und auf das Übernehmen sozialer Verantwortung durch diese Organisationen abzielt (Dubielzig, 2009, S. 18).

Dies hat zur Voraussetzung, dass die weitaus meisten größeren Unternehmen heute in globale Wertschöpfungsprozesse eingebunden sind und diese in der Regel maßgeblich initiieren bzw. steuern. Viele Länder – und keineswegs nur die Regierungen von Entwicklungs- oder Schwellenländern – praktizieren seit Jahrzehnten eine Wirtschaftspolitik, die stark darauf ausgerichtet ist, Investitionen von transnationalen Unternehmen (TNUs) zu fördern. Hierdurch ist im globalen Maßstab ein System wirtschaftlicher und sozialer Beziehungen entstanden, in dem die Interessen dieser Firmen eine strukturbildende Rolle spielen. Beispielsweise kontrollieren TNUs derzeit rund 80 Prozent des globalen Handels (Hübner, 2015, S. 3 f.). Den Hintergrund dieser Entwicklung bilden einerseits globale Rohstofflieferungen für die Produktion, andererseits aber auch die Tatsache, dass sich die globale Warenproduktion in den vergangenen Jahrzehnten in immer größerem Umfang in Schwellen- und Entwicklungsländer verlagert hat, woraus strukturelle Abhängigkeiten resultieren (Dietsche, 2011, S. 15). Nicht zuletzt im Hinblick auf solche Abhängigkeiten und ihre potenziell negativen Folgen geht in den vergangenen Jahren ein gesellschaftlicher Paradigmenwechsel vor sich, der von der Mehrheit der Stakeholder der Unternehmen mitgetragen wird. In diesen Kontext einzuordnen sind beispielsweise Forderungen von Kunden in den Industrieländern nach Fair-Trade-Produkten oder dem sozialen Engagement von Unternehmen in den Ländern, in denen sie tätig sind. Um ihre Wettbewerbsposition zu erhalten bzw. weiter auszubauen, müssen Unternehmen auf solche Forderungen mit der Etablierung entsprechender Standards und Kooperationsbeziehungen zu externen Geschäftspartnern und Lieferanten reagieren. Ebenso müssen diese externen Partner entsprechende Kompetenzen für neue, weniger hierarchisch organisierte Kooperationsformen entwickeln (Dietsche, 2011, S. 15). Während globale Wertschöpfungsketten noch vor wenigen Jahren vor allem die Funktion erfüllen sollten, Transaktionskosten zu reduzieren, treten bei der Organisation dieser Beziehungen ökologische und soziale Kriterien immer stärker in den Vordergrund (Dietsche, 2011, S. 24). Das Gleiche gilt vom Grundsatz her für die Gestaltung ökonomischen Handelns und ökonomischer Beziehungen in und zwischen den klassischen Industrienationen (Dietsche, 2011, S. 24).

Davon auszugehen ist außerdem, dass Maßnahmen im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit aus heutiger Perspektive nicht auf Kosten anderer Nachhaltigkeitsaspekte vorgenommen werden sollen. Dubielzig (2009, S. 19 f.) unterteilt die Faktoren der sozialen

Nachhaltigkeit in die Bereiche Gesellschaft, Wertschöpfungskette, Standort sowie Unternehmen. Die folgende Tabelle gibt zumindest ansatzweise einen Überblick über in diesen Bereichen relevante Nachhaltigkeitsaspekte.

Bereiche der sozialen Nachhaltigkeit	**Spezifische Nachhaltigkeitsaspekte**
Gesellschaft	Armut, Massenentlassungen, „Brain Drain“, Bewältigung des sozialen Wandels
Wertschöpfungskette	Transparenz, Korruption, Rechte auf geistiges Eigentum, Zwangsarbeit, Kinderarbeit
Standort	Standortbezogenes soziales Engagement von Unternehmen, Corporate Volunteering, Corporate Community Involvement
Unternehmen[11]	Gerechte Entlohnung, Gleichberechtigung, Diversität, Gesundheit, Work-Life-Balance, Arbeitssicherheit

Tabelle 1: Soziale Nachhaltigkeit – Bereiche und spezifische Aspekte

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Dubielzig, 2009, S. 20

Indikatoren zur Erfassung sozialer Nachhaltigkeit wurden aufbauend auf der UN-Agenda 2030 für eine nachhaltige Entwicklung definiert. Die Agenda 2030 wurde im September 2015 von allen UN-Mitgliedsstaaten als globales Nachhaltigkeitsprogramm verabschiedet. Sie soll die Grundlagen dafür schaffen, weltweiten wirtschaftlichen Fortschritt im Einklang mit ökologischen Anforderungen und sozialer Gerechtigkeit zu schaffen (Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit, o. J., o. S.). Hieraus wurden sowohl die europäische als auch die nationale deutsche Nachhaltigkeitsstrategie abgeleitet.

Das Statistische Bundesamt gibt im Auftrag der deutschen Bundesregierung in zweijährigen Intervallen einen Indikatorenreport heraus, der das Erreichen der UN-

[11] Die vorliegende Arbeit verfolgt im Hinblick auf die Definition von Nachhaltigkeit einen vierdimensionalen Ansatz. Die von Dubielzig (2009, S. 20 f.) beschriebene soziale Nachhaltigkeitsdimension „Unternehmen“ wird hier im Unterkapitel 2.2.3 unter dem Aspekt der Etablierung nachhaltiger Mitarbeiterbeziehungen gesondert dargestellt.

Nachhaltigkeitsziele anhand von insgesamt 244 Indikatoren untersucht, die durch die Behörde in Zusammenarbeit mit verschiedenen nationalen und internationalen Indikatoren entwickelt wurden (Statistisches Bundesamt [Hrsg.], 2018, S. 3). Soziale Indikatoren decken in diesem Rahmen eine sehr große Bandbreite von Arbeits- und Entwicklungsfeldern ab. Hierzu gehören beispielsweise Armutsbekämpfung, Ernährungssicherung in globalem Maßstab, Gesundheit, Geschlechtergleichheit, bezahlbare und saubere Energie, aber auch menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, die Reduktion von Einkommensungleichheit und Ungleichheit im Zugang zu Bildung sowie der aktuelle Status von Frieden, Gerechtigkeit und starken Institutionen. Unter den letztgenannten Punkt werden beispielweise auch Aktivitäten zur Eindämmung von Korruption subsumiert. Dargestellt werden die entsprechenden Indikatoren jeweils für die EU und Deutschland. Ebenso sind in das Reporting Nachhaltigkeitsindikatoren im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit integriert (Statistisches Bundesamt [Hrsg.], 2018, S. 10–12). Soziale Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen können anhand dieser Nachhaltigkeitsindikatoren beurteilt und bewertet werden. Sofern die Unternehmen dafür – in der Regel in ihrem CSR-Reporting – entsprechende Daten zur Verfügung stellen, ist auch eine quantifizierte Darstellung der Umsetzung sozialer Nachhaltigkeitsprojekte möglich (Statistisches Bundesamt [Hrsg.], 2018, S. 10–12).

2.1.4 Faktor „Mitarbeiter“

Auf der Ebene des Nachhaltigkeitsmanagements besteht die Idee, den Typus des „zertifizierten Managers“ als Selbstverständlichkeit innerhalb einer Werteökonomie zu etablieren. So gelangt etwa Matuszek zu der Einschätzung, dass die „Akkreditierung zertifizierter Manager“ (Matuszek, 2013, S. 132) durch die hiermit verbundene Beachtung objektiver Kriterien nicht nur zu einer Anhebung der Qualifikation führe, sondern auch „die Ein- und Wertschätzung als Mitarbeiter für Nachhaltigkeit und globale Verantwortung“ (Matuszek, 2013, S. 132) stärke. Eine hohe Reputation des Managements erweist sich als wichtige Voraussetzung, um dem Verantwortungsdruck auf Führungskräfte in einer auf Nachhaltigkeit und globaler Verantwortung basierenden Wirtschaft gerecht zu werden – und damit nicht zuletzt auch den Imageerfolg eines Unternehmens zu gewährleisten. Matuszek geht dabei soweit, dem mündigen Qualitätskunden im Zuge seines kritischen Konsumverhaltens eine Co-Führungsrolle zuzusprechen (Matuszek, 2013, S. 143). Die Herausforderung des Top-Managements besteht somit darin, die Möglichkeiten einer zu steigernden Rendite auszuloten, ohne dabei die Prämisse

zukunftsverantwortlichen Handelns – sowie deren glaubwürdige Verkörperung gegenüber Mitarbeitern und Konsumenten – aus dem Blick zu verlieren. Dies kann insbesondere dann gelingen, wenn produktorientierte Gewinnmaximierung durch prozessorientiertes Denken ersetzt wird (Matuszek, 2013, S. 134).

Der Faktor „Mitarbeiter“ fällt dann im Kern ebenfalls unter die sozialen Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen, wurde bzw. wird im Rahmen dieser Arbeit und der ihr zugrundeliegenden Nachhaltigkeitsdimension jedoch separiert, da die eigenen Mitarbeiter zu den zentralen Stakeholdern eines Unternehmens zählen. Wirtschaftswissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass sich Unternehmen, die eine CSR-Strategie implementiert haben und sie glaubhaft realisieren, am Markt als wettbewerbsfähiger erweisen als andere Unternehmen und zudem attraktive Arbeitgeber sind, die in der Lage sind, hochqualifizierte Mitarbeiter anzuziehen (Sutter, 2012, S. 399–401). Glaubwürdigkeit ist hier das entscheidende Moment – ohne sie würden CSR-Aktivitäten reinen PR-Charakter tragen. Jedoch fordert CSR im Gegenteil von den Unternehmen ein, Verantwortung nach innen und außen zu übernehmen und in Form konkreter Maßnahmen umzusetzen (Sutter, 2012, S. 399–401). Um funktionierende Nachhaltigkeitsstrategien abzusichern, sind die interne Führungs- und Kommunikationskultur, die Fähigkeits- und Wissenspotenziale sowie die grundlegenden Werte eines Unternehmens die entscheidenden Faktoren. Zudem werden nachhaltige Prinzipien wirtschaftlichen Handelns durch die Aktivitäten der Mitarbeiter in die Praxis überführt (Sutter, 2012, S. 399).

Sutter (2012, S. 401 f.) zeigt anhand der Auswertung weltweiter Studien, dass Unternehmen, die CSR und soziales Engagement in ihren Business-Alltag integrieren, die Loyalität, Unternehmensbindung, Leistungsbereitschaft und Motivation ihrer Mitarbeiter signifikant erhöhen. Gleichzeitig beeinflusst glaubhaft praktizierte CSR häufig die Entscheidung von Bewerbern für eine bestimmte Firma bzw. Stelle. Vor allem die jüngeren Arbeitnehmergenerationen – also unter anderem die hochqualifizierten „High Potentials“, die für Unternehmen angesichts des demografischen Wandels ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sind – erwarten, dass ein potenzieller Arbeitgeber Werte repräsentiert, die mit ihren eigenen Werten im Einklang stehen (Sutter, 2012, S. 401 f.).

Unmittelbare Komponenten des Faktors „Mitarbeiter“ sind beispielsweise die Sicherung von Gleichberechtigung und Diversity im Unternehmen, Performance Management und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, die Initiierung von firmeninternen Diskussionsprozessen zur Verbindung der individuellen Sinn- und Wertkategorien der Mitarbeiter mit den zentralen organisationalen Werten und insgesamt ein verantwortungsvoller Umgang

mit den Mitarbeitern in allen Phasen eines Arbeitsverhältnisses, also auch bei einer nicht vermeidbaren Entlassung (Sutter, 2012, S. 401).

Als Schlüsselthemen für den Nachhaltigkeitsfaktor „Mitarbeiter“ können die folgenden Punkte angesehen werden:

- Weiterentwicklung der Unternehmenskultur unter den Aspekten Vision, Mission und Unternehmenswerte als Grundlagen für CSR-Konzepte
- wertorientierte Mitarbeitergewinnung
- nachhaltige Mitarbeiterbindung: In diesen Bereich fallen mehrere Faktoren – beispielsweise die Wahrung von Arbeitnehmerrechten, transparente, faire Entlohnung, die Schaffung von Rahmenbedingungen für Potenzialentfaltung und gesunde Leistungsfähigkeit sowie eine partnerschaftliche Personalentwicklung/Karriereplanung zwischen Management und Mitarbeitern. Eine wesentliche Rolle spielt hier auch die Erhaltung und Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit (sog. „Employability“) der Mitarbeiter durch anspruchsvolle Arbeitsaufgaben und gezielte Weiterbildung.
- Work-Life-Balance, Vermeidungsstrategien gegen Burnout oder Boreout
- Diversity-Management mit einem komplexen Ansatz (Geschlecht, Alter, ethnischer Hintergrund, Bildungshintergrund, Familienstatus, Lebensstil etc.). Dabei geht es nicht nur um den Ausschluss von Diskriminierungen oder die sogenannte Arbeitsplatz-Diversity, sondern ebenso darum, diese Diversität im Hinblick auf die unterschiedlichen Aufgaben im Unternehmen zu nutzen.
- glaubwürdige Kommunikation und Transparenz im Unternehmen (Sutter, 2012, 404–407)

Dabei kann eine Messung dieser Aspekte über verschiedene Indizes erfolgen. Beispielhaft seien hier Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen und die Ableitung eines „Organizational Commitment Index“ (OCI) und auch die Erhebung von demografischen oder genderorientierten Kennwerten im Unternehmen erwähnt (Sutter, 2012, S. 404 ff.).

2.1.5 Faktor „Performance“

Das oberste Ziel der Unternehmenstätigkeit ist die langfristige Sicherung der Erfolgs- und Entwicklungspotenziale und damit der Überlebensfähigkeit der Organisation – kurz die „Performance“ (Rendite, Rentabilität) des Unternehmens. Dauerhaft erreichen

werden Unternehmen dieses Ziel jedoch nur dann, wenn sie in der Lage sind, eine an Nachhaltigkeit orientierte Geschäftsstrategie zu entwickeln und in die Praxis umzusetzen. Der Faktor der ökonomischen Nachhaltigkeit im Sinne einer positiven Geschäftsentwicklung ist hier eingeschlossen. Ob ein Unternehmen ökonomische Vorteile erreichen und langfristig sichern kann, hängt heute jedoch auch in hohem Maße von anderen – ökologischen und sozialen – Nachhaltigkeitsfaktoren ab. Eine Rolle spielen hier die Verknappung wesentlicher Ressourcen (Rohstoffe, Mitarbeiter), auf Nachhaltigkeit gerichtete Anforderungen von Kunden und anderen Stakeholdern sowie die Reputation des Unternehmens. Zumindest in den Industrieländern hat sich heute auf breiter Basis ein gesellschaftlicher Konsens etabliert, der davon ausgeht, dass Unternehmen Verantwortung für die ökologischen und sozialen Bedingungen entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette und insbesondere innerhalb internationaler oder globaler Beschaffungsketten übernehmen müssen (Schulz, 2017, S. 67).

Untersuchungen, die darauf abzielen, einen korrelativen und funktional-kausalen Zusammenhang zwischen der Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens respektive seiner CSR und seiner ökonomischen/finanziellen Performance zu ermitteln, basieren auf einer ganzheitlichen Betrachtung der Unternehmenstätigkeit. Nach Schulz (2017, S. 68) geht es dabei um eine Bewertung der sog. „Corporate Sustainability Performance“ (CSP) als der ökologischen, sozialen und Governance-Leistung eines Unternehmens. Die Governance-Leistung ist hier insofern ein Schlüsselwert, als sie die Fähigkeit eines Unternehmens beschreibt, seine ökonomische Position langfristig zu verbessern und gleichzeitig zur Lösung ökonomischer und sozialer Probleme beizutragen.

CSP-Studien untersuchen beispielsweise, inwiefern eine hohe CSP die Position eines Unternehmens an den Kapital- und Aktienmärkten verbessert, ihren Zugang zu Krediten und Investoren optimiert sowie ihre Performance in ihrer Branche/ihrem Marktsegment unterstützt. Nachgewiesen wurden direkte Zusammenhänge zwischen CSP und ökonomischer Performance für all diese Bereiche. Besonders augenfällig sind sie in der Immobilienwirtschaft, wo Energie- und Umweltzertifikate als unmittelbare Werttreiber für Gebäude wirken (Schulz, 2017, S. 69–71). Insgesamt weisen zahlreiche Einzel- und Metastudien[12] aus, dass aus einer nachhaltigen Unternehmensführung keine Nachteile für die ökonomische/finanzielle Performance eines Unternehmens resultieren, sondern

[12] Eine detaillierte Darstellung der Studieninhalte und Studienergebnisse findet sich bei Schulz (2017, S. 71–78).

nachhaltiges wirtschaftliches Handeln im Gegenteil diverse positive finanzielle Effekte bewirkt. Schulz (2017, S. 78) führt in diesem Kontext an, dass 66 Prozent der ranghohen Manager in europäischen Unternehmen davon ausgehen, dass sich die kausale Verbindung zwischen Nachhaltigkeit und ökonomischer Performance in den kommenden zehn Jahren verstärken wird. Nachhaltigkeit wird hierdurch – aufgrund der Ressourcenlage sowie gesellschaftlichen Erwartungen und Stakeholder-Interessen – zu einem unmittelbaren ökonomischen Performance-Treiber. Unternehmen, die in ihr strategisches Management keine Nachhaltigkeitsstrategien integrieren, laufen Gefahr, wesentliche Wettbewerbsvorteile zu verlieren.

Ferner wird in ökonomischer Hinsicht zwischen schwacher und starker Nachhaltigkeit unterschieden:

- Eine schwache Nachhaltigkeit liegt dann vor, „wenn die Summe von Naturkapital und Sachkapital im Sinne eines aggregierten Wertes konstant gehalten wird“ (Corsten/Roth, 2012, S. 13), Sach- und Naturkapital also als substitutiv betrachtet werden. Wirtschaftswachstum und Nachhaltigkeit sind diesem Konzept zufolge miteinander vereinbar.
- Um starke Nachhaltigkeit handelt es sich hingegen, wenn jede einzelne Komponente als schützenswert betrachtet wird. Letzteres Konzept begreift Sach- und Naturkapital demnach nicht als substitutiv, sondern als komplementär, da es darauf verweist, dass das menschliche Leben von der Erhaltung sensibler Ökosysteme abhängig ist. Wirtschaftswachstum und nachhaltige Ökologie stehen sich hier in einem nicht auflösbaren Konflikt gegenüber.

Darüber hinaus existieren Ansätze, die eine Verbindung dieser beiden konträren Positionen herzustellen beabsichtigen: Die zweistufige Nachhaltigkeitsregel geht davon aus, dass physische Minimumbedingungen nicht verletzt werden dürfen, um die kritischen Bestände des Ökosystems sicherzustellen; gleichzeitig ist in diesem Modell eine Steigerung der Wohlfahrt auf Basis der schwachen Nachhaltigkeit vorgesehen (Endres, 2007, S. 319). Der Ansatz der ausgewogenen Nachhaltigkeit setzt die Priorität auf qualitatives Wirtschaftswachstum: Dies ist insofern erstrebenswert, als es die Grundbedürfnisse der Menschen befriedigt, zu einer Steigerung der Lebensqualität beiträgt und zugleich die Schonung der Umwelt berücksichtigt.

2.2 Erfolg und Misserfolg im Kontext von Unternehmenstransaktionen

Zentrale Motive für Unternehmenstransaktionen sind die Erschließung neuer Märkte und Kundengruppen, die Verringerung von Wettbewerbsdruck durch gezielte Fusionen, der Erwerb von neuem Know-how, Patenten, die Ausweitung der vorhandenen Produktpalette sowie die Erschließung von Rationalisierungspotenzialen. Generell lassen sie sich in drei aufeinanderfolgende Phasen – Konzeptionsphase/strategische Definitionsphase, Transaktionsphase und Integrationsphase (vgl. Kapitel 1.1 und Kapitel 1.5.3) – unterteilen (Voss/Müller-Stewens, 2006, S. 10), die im Folgenden unter dem Gesichtspunkt der jeweils relevanten Nachhaltigkeits- und Risikoaspekte betrachtet werden (Kapitel 2.2.1 bis Kapitel 2.2.3). Darüber hinaus erfolgt eine Betrachtung im Hinblick auf die Erhebung von Synergiebeiträgen (vgl. Kapitel 2.6).

Um die Nachhaltigkeits- und Risikoaspekte im Kontext von Unternehmenstransaktionen näher zu beleuchten, ist es sinnvoll, die einzelnen Phasen nochmals in jeweils relevante Tätigkeiten aufzuteilen. Lucks/Meckl (2002, S. 494–195) haben für die prozessuale Einschätzung von Unternehmenstransaktionen ein zweidimensionales Modell entwickelt. Auf der (übergeordneten) Prozessebene werden sie in der ersten Dimension des Modells – letztlich analog zum Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens – in Kernprozesse und unterstützende Prozesse unterteilt. Kernprozesse eines M&A sind demzufolge Strategieentwicklung, Strukturentwicklung und Personalveränderung, die in allen Phasen eines Transaktionsprozesses eine Rolle spielen. Unterstützende Prozesse sind die Informationsbeschaffung, die Bewertung des Übernahmekandidaten respektive der Transaktion sowie Kommunikationsprozesse (Lucks/Meckl, 2002, S. 494–495).[13] In der zweiten Dimension wird der Transaktionsprozess in Phasen (Vorfeldphase, Transaktionsphase und Integrationsphase) unterteilt, denen jeweils bestimmte Tätigkeiten zugeordnet werden.[14] Durch die Zweidimensionalität und die darauf aufbauende Modellierung ist es möglich, die Relevanz der Kernprozesse und der unterstützenden Prozesse für die in den einzelnen Phasen einer Transaktion erforderlichen Tätigkeiten einzuschätzen und sie als Haupt- oder Randaktivität zu definieren (Lucks/Meckl, 2002, S. 54; Drescher, 2017, S. 21).

[13] Vgl. hierzu auch Drescher, 2017, S. 20–24.

[14] Die Darstellung der Tätigkeiten erfolgt in den folgenden Unterpunkten.

Für die Einschätzung der Risikoaspekte von Unternehmenstransaktionen sind außerdem die Erfolgsfaktoren für solche Transaktionen von Bedeutung. Unterschieden werden können sie nach strukturellen und Management-Erfolgsfaktoren. Strukturelle Erfolgsfaktoren sind in diesem Kontext beispielsweise die Transaktionsgröße, die geografische Ausdehnung (des akquirierenden ebenso wie des akquirierten) Unternehmens, die strategische Ausrichtung der Transaktion und die allgemeine konjunkturelle Lage, aber auch „weiche“ Faktoren wie die Unternehmenskultur der beiden Organisationen und die Managementhaltung innerhalb des Transaktionsprozesses (einvernehmliche oder feindliche Übernahme). Management-Erfolgsfaktoren machen sich in zwei Dimensionen – im Hinblick auf den M&A-Prozess und als projektbezogene Faktoren – geltend. Prozessübergreifend ist im M&A-Prozess die Integrationsgeschwindigkeit von Relevanz. Prozessbezogen („Dimension I“, „Faktor I“) sind die Faktoren Strategie/Führung, Organisation, Unternehmensbewertung, Organisation, Personal, Kommunikation, Controlling sowie Kundenmanagement. Projektbezogen („Dimension II“, „Faktor II“) sind beispielsweise Faktoren wie Projektorganisation und Projektmanagement, das Wissensmanagement innerhalb des Projekts sowie die Umsetzungsgeschwindigkeit konkreter Maßnahmen innerhalb des Projekts respektive konkreter Teilprozesse der Unternehmenstransaktion (Drescher, 2017, S. 26).

2.2.1 Phase „Konzeption“

In der Konzeptionsphase von M&A-Prozessen muss das Unternehmen, das darin die Initiative übernimmt, seine eigenen Strategien, Ziele und Kernkompetenzen klären sowie eine Chancen- und Risikobewertung vornehmen, in die sowohl die eigene Organisation als auch mögliche zu akquirierende Unternehmen einbezogen werden. Bei diesen kann es sich um direkte Wettbewerber oder Unternehmen handeln, die das eigene strategische Profil ergänzen (Frankenberger/Kappler/Müller-Stewens, 2006, S. 68). Zentrale Aktivitäten in der Konzeptionsphase sind die Entwicklung der eigenen Akquisitionsstrategie, die Definition des Akquisitionsportfolios auf der Ebene des Gesamtunternehmens und in Teilbereichen sowie die Bewertung der Kandidaten für Transaktionen und Übernahmen (Voss/Müller-Stewens, 2006, S. 10).

Aus der Perspektive des Modells von Lucks/Meckl (2002, S. 54) ergibt sich in der Vorfeldphase die im Folgenden umrissene Prozess- und Tätigkeitskonstellation: Relevante Einzelaktivitäten sind in dieser Phase die Entwicklung einer Basisstrategie für die

Übernahme, das Screening möglicher Zielkandidaten, die Vorfeldsondierung respektive die erste Kontaktaufnahme mit dem favorisierten Zielunternehmen, die Entwicklung eines Führungskonzeptes, eine Simulation des Stand-Alone-Wertes des weitergeführten Zielunternehmens und der Wertentwicklung eines nach der Übernahme strukturell integrierten Unternehmens sowie eine Grobbewertung des Übernahmekandidaten. Im Hinblick auf die Kernprozesse geht es primär um Strategieentwicklung, die sich insbesondere in den Tätigkeiten Basisstrategieentwicklung, Screening und Wertsimulation niederschlägt. Strukturbildende Aspekte kommen in der strategisch orientierten Vorbereitung von Personalveränderungen im Prozess der Übernahme zum Tragen (Lucks/Meckl, 2002, S. 54; Drescher, 2017, S. 21). Die Abfolge der einzelnen Prozessschritte respektive Tätigkeiten geht chronologisch vor sich. Die Entwicklung der Basisstrategie umfasst die Entscheidung, ob M&A als Wachstumsstrategie für das Erreichen der Unternehmensziele prinzipiell geeignet ist und welche strategischen Ziele die Transaktion auf Geschäftsfeldebene erfüllen soll. Dabei kann es sich um geschäftsfeldbezogene, regionale oder technologieorientierte Ziele handeln. Gleichzeitig werden Kriterien für Unternehmen identifiziert, die für eine Übernahme infrage kommen. Das Screening ermöglicht das Erstellen einer Long-List möglichst vieler potenziell relevanter Kandidaten, die danach anhand von strategischen, finanziellen und unternehmenskulturellen Anforderungen überprüft und reduziert wird (Drescher, 2017, S. 22). Die Entwicklung eines Führungskonzeptes, die Simulationen und die Grobbewertung erfolgen zu einem relativ späten Zeitpunkt der Vorfeldphase. Sie entscheiden darüber, ob die Transaktion mit einem bestimmten Kandidaten tatsächlich in Angriff genommen und die Transaktionsphase eingeleitet werden kann. Die Vorfeldphase wird schließlich mit dem „Letter of Intent“ (LoI) an das zu akquirierende Unternehmen – also der Formulierung der Übernahmeabsicht – abgeschlossen. Er ist die Grundlage für die weitere Verhandlungsführung und den Austausch sensibler Unternehmensinformationen, hat jedoch keine vertragsrechtlich bindende Wirkung (Drescher, 2017, S. 23).

Zentrale Aktivitäten in der Konzeptionsphase sind dabei die Entwicklung der eigenen Akquisitionsstrategie, die Definition des Akquisitionsportfolios auf der Ebene des Gesamtunternehmens und in Teilbereichen sowie die Bewertung der Kandidaten für Transaktionen und Übernahmen (Voss/Müller-Stewens, 2006, S. 10).

Unter Nachhaltigkeitsaspekten geht es in dieser Phase primär darum, zum einen den unternehmensinternen Status der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien zu überprüfen und andererseits die Bewertung der infrage kommenden Kandidaten auch

unter Nachhaltigkeitsaspekten vorzunehmen. In beiden Richtungen können hieraus Optimierungspotenziale resultieren, die idealerweise zu Komponenten der Akquisitionsstrategie und Wegweisern für die Unternehmensauswahl werden. Als übergreifende Zielstellung geht es darum, eine ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, deren einzelne Komponenten während und nach dem Merger sowohl intern als auch nach außen als Performance-Treiber wirken können.

Generell gilt für die Klassifizierung von Risikosituationen, dass sie durch Unsicherheit, bewusst eingegangene Risikoentscheidungen sowie durch die Zielabhängigkeit von Risiken gekennzeichnet sind (Drescher, 2017, S. 29). Risiken ergeben sich in der Konzeptionsphase aus einem nur geringen oder nicht vorhandenen Fokus auf Nachhaltigkeit, aber auch aus dem Charakter der Akquisition. Beispielsweise kann ein ökonomisch interessanter Übernahmekandidat im Nachhaltigkeitsfaktor Risiken ökonomischer, ökologischer, sozialer oder auch rechtlich-regulatorischer Natur ins Unternehmen bringen, die in der Transaktions- und Integrationsphase berücksichtigt werden müssen. Zudem kann durch die Transaktion – und hier vor allem bei internationalen/globalen Übernahmen, bei Übernahmen von Unternehmen mit eigenständigen Geschäftsmodellen sowie durch die Integration bisher vor- oder nachgelagerter Wertschöpfungsstufen – für das Gesamtunternehmen ein neues Nachhaltigkeits- und Risikoprofil entstehen (Voss/Müller-Stewens, 2006, S. 10).

Weitere Risiken in der Konzeptions- oder Vorfeldphase ergeben sich aus der inhaltlichen Gestaltung und dem Outcome der in dieser Phase relevanten Aktivitäten sowie aus den Erfolgsfaktoren für M&A. Schwächen der Basisstrategie im Hinblick auf die Funktion von M&A für das Erreichen der strategisch definierten Unternehmensziele oder von Geschäftsfeldzielen beeinflussen den gesamten weiteren Verlauf des Transaktionsprozesses negativ. In der ersten Phase beeinflussen sie beispielsweise das Screening und die Auswahl der tatsächlich interessanten M&A-Kandidaten und können zu falschen Richtungsentscheidungen führen. Zudem sind Entscheidungen in der Konzeptionsphase immer Entscheidungen unter Risiko, die auf Seiten der potenziell übernehmenden Organisation grundsätzlich mit einem Informationsdefizit verbunden sind, das erst in der nachfolgenden Transaktionsphase ausgeglichen werden kann (Menke, 2009, S. 28). Menke (2009, S. 26–33) untersucht diese Entscheidungskonstellation aus der Perspektive der Neuen Institutionenökonomik. Relevant sind hier beispielsweise die Entwicklung späterer Transaktionskosten aufgrund der Informationsasymmetrie sowie die Rolle sogenannter „verborgener Eigenschaften“, deren Auswirkungen die Grenzen der

Vorbereitungsphase überschreiten und – falls sie in der Transaktionsphase nicht offengelegt werden können – auch noch nach dem Vertragsschluss wirksam sind sowie vom Grundsatz her zu Wohlfahrtsverlusten (sog. „Residualverlusten“) führen, da aufgrund von Unsicherheit/des Informationsstandes relevante wohlfahrtssteigernde Transaktionen unterbleiben.

Dabei gilt, dass die Unsicherheit (nicht Ungewissheit) in den Handlungen im M&A-Kontext und der Grad an Informationsasymmetrie bzw. die Gefahr möglicher Moral-Hazard-Überlegungen auf Seiten eines der Partner zu berücksichtigen ist. Beide Betrachtungen liefern einen Erklärungsrahmen sowohl für die Motive von Unternehmenstransaktionen per se als auch für die Höhe der Such-, Informations- und Entscheidungskosten sowie der Überwachungs- und Durchsetzungskosten (Wegehenkel, 1980, S. 20–29).

Informationsasymmetrien können dabei in Form von „versteckten Merkmalen“ oder „versteckten Handlungen“ existieren. Die Literatur spricht hier von sog. „Hidden Characteristics“ bzw. der „Hidden Intention“. Diese können als verborgene Absichten des Vertragsnehmers im Vorfeld eines Vertragsabschlusses entstehen, bei Wahrnehmung zu einer „Adverse Selection“ führen und so Informationsasymmetrien sowie sog. „Agency-Kosten“ in Form von höheren Risikoprämien für solche Geschäfte zur Folge haben (Grossmann/Hart, 1983, S. 7 f.).

Damit stellen Informationsasymmetrien ein großes Hindernis für eine Vielzahl von Märkten und den Wettbewerb dar (Suchanek, 2001, S. 48 f.), da die Ausnutzung einen „Moral Hazard“ (eine sog. „Moralische Versuchung“) zur Folge haben kann. D. h., Informationsasymmetrien können (ökonomische) Fehlanreize zum Handeln setzen, weil sich vor dem Hintergrund der Generierung von individuellen (einseitigen) Vorteilen auf Seiten eines Vertragspartners Nachteile für den anderen Vertragspartner ergeben. Hierdurch steigt das Risiko der Gesamttransaktion, wodurch sich negative Folgen für die gesamte Volkswirtschaft ergeben können. Mit anderen Worten: Es entsteht ein moralisches Risiko als Resultat asymmetrischer Informationen (May/Albers, 2008, S. 438 f.).

Dabei sorgt der schnelle Informationsaustausch z. B. zwischen potenziellen und tatsächlichen Investoren und Initiatoren und damit die i. W. digitale Bereitstellung der Informationen von Signalgebern und Signalempfängern über das Internet dafür, dass Entscheidungsprozesse massiv beschleunigt werden und Transaktionskosten deutlich reduziert werden und so Asymmetrien einen noch leichteren „Zugang“ erfahren können (Wendt, 2016, S. 13). Inhaltlich bzw. bei der Betrachtung des Entstehungsortes muss dabei

zwischen Informationsbeschaffung, -verarbeitung und der daraus abgeleiteten Handlung entschieden werden. Während die Beschaffung und Verarbeitung von Informationen nahezu zwangsläufig zu Asymmetrien führt, ist die Auswirkung auf die Handlungen nach wie vor abhängig von (subjektiven) Entscheidungen des Handelnden (Kieser/Walgenbach, 2007, S. 50). Die Informationsasymmetrie zwischen Initiator und Investor bzw. Hersteller sollte daher zumindest in der Handlung und somit im Einkauf bzw. der Beschaffung soweit wie möglich ausgeglichen werden, was z. B. mithilfe von Anreizsystemen geschehen kann, um „faire" Verhandlungsgrundlagen und ebensolche Preise für beide Seiten (Unternehmen/Einkäufer, Lieferant/Hersteller) zu erhalten (Schatz, 2004, S. 252 ff.).

2.2.2 Phase „Transaktion"

Die Transaktionsphase beginnt mit der Kontaktaufnahme zwischen den beiden Unternehmen und dem Eintritt in Verhandlungen über die Übernahme und ihre Konditionen. Mit einer detaillierten Überprüfung des Übernahmekandidaten (sog. „Due Diligence", im Verkehr erforderliche Sorgfalt) sollen insbesondere rechtliche, finanzielle und technische Risiken ausgeschaltet werden. Kernaktivitäten dieser Phase sind Selektion sowie eine faktenbasierte Begründung der geplanten Übernahme (Voss/Müller-Stewens, 2006, S. 10).

Anhand des Modells von Lucks/Meckl (2002, S. 54) lassen sich auch in dieser Phase die relevanten Tätigkeiten von Transaktionsprozessen identifizieren. Im Einzelnen umfassen sie die Gesamtbeurteilung, die „Due Diligence", die Erstellung eines „Pre-Closing-Integrationsplanes", das Fassen interner Beschlüsse in den Unternehmen, die Durchführung der Vertragsverhandlungen und das Erstellen von Umsetzungsverträgen sowie die kartellrechtliche Prüfung. Die Strategieentwicklung für das Transaktionsprojekt wurde im Wesentlichen bereits in der Konzeptionsphase abgeschlossen. In der Transaktionsphase sind insbesondere Aktivitäten von Bedeutung, die der Strukturentwicklung und der Strukturdurchsetzung dienen (Lucks/Meckl, 2002, S. 54, Drescher, 2017, S. 21). Die grundlegende Intention der Transaktionsphase besteht darin, einen umfassenden Überblick über das zu akquirierende Unternehmen zu erhalten und die in der ersten Phase des Prozesses noch vorhandenen Informationsasymmetrien auszugleichen. Insbesondere die Due Diligence entscheidet – einmal abgesehen vom Verlauf der Vertragsverhandlungen und kartellrechtlichen Einflussnahmen darüber –, ob die Transaktion

weiter vorangetrieben oder abgebrochen wird. Der „Pre-Closing“-Plan verweist bereits auf die Einleitung der dritten Phase. Er enthält Maßnahmen zur Integration des Zielunternehmens, die am Ende der Transaktionsphase und evtl. zum Beginn der Integrationsphase auf Geschäftsbereichsebene umgesetzt werden sollen. Besondere Relevanz besitzen in diesem Kontext Vorgaben für eine schnelle Realisierung von Synergiepotenzialen (Drescher, 2017, S. 23).

Unter der Voraussetzung, dass Nachhaltigkeit sowohl aus regulatorischer als auch aus gesellschaftlicher Perspektive als Kernanforderung an die Unternehmenstätigkeit betrachtet werden kann und auch zu einer optimalen ökonomischen Performance beiträgt, wird während der Transaktionsphase heute i. d. R. auch eine sog. „Environmental Due Diligence“ vorgenommen (Pomp, 2015, S. 42). I. e. S. bezieht sie sich auf die Identifikation unmittelbarer Umweltrisiken, die sich aus der Unternehmenstätigkeit ergeben. Bei Unternehmen, die hohen Risiken im Hinblick auf die Erfüllung von Umweltstandards unterliegen, wird eine „Environmental Due Diligence“ i. d. R. standardmäßig durchgeführt. Aufgrund der zum Teil durch den Gesetzgeber, zum Teil durch die Selbstverpflichtung von Unternehmen gegebenen Nachhaltigkeitskriterien und ihrer Messung anhand verschiedener Nachhaltigkeitsindikatoren werden in eine „Environmental Due Diligence“ normalerweise auch die Überprüfung von Sozialstandards und andere, nicht umweltbezogene Nachhaltigkeitsaspekte integriert. Im Hinblick auf die Einhaltung regulatorischer Vorschriften findet eine in diesem Kontext enge Verzahnung bzw. Überschneidung von nachhaltigkeitsbezogenen und rechtlichen Prüfvorgängen statt. Hierfür sind auf Seiten des akquirierenden Unternehmens entsprechende Kompetenzen nötig. Sie müssen intern aufgebaut oder extern hinzugezogen werden (Pomp, 2015, S. 42).

Im Hinblick auf die Überprüfung der Einhaltung von Umweltstandards und der Identifikation von umweltbezogenen Risiken werden im Rahmen einer „Environmental Due Diligence“ Schadstoffbelastungen von Böden, Luft, Grundwasser und Gebäuen sowie die Einhaltung von verbindlichen/gesetzlich vorgeschrieben Umweltstandards überprüft. Die höchste Priorität dabei hat in der Regel die Identifizierung umweltbezogener Altlasten und die Quantifizierung daraus resultierender künftiger Kosten. Hierdurch ergibt sich eine Verzahnung zwischen der „Environmental Due Diligence“ und der „Financial Due Diligence“ – die Erkenntnisse der „Environmental Due Diligence“ fließen in die finanzielle Beurteilung der Performance des Zielunternehmens ein. Folglich spielen die Ergebnisse der „Environmental Due Diligence“ auch für die Berechnung des Kaufpreises sowie bei der Bildung von Rückstellungen für Nettofinanzverbindlichkeiten eine Rolle.

Verbindlichkeiten in dieser Hinsicht wirken sich ebenso wie noch nicht bilanzierte Umweltrisiken kaufpreismindernd aus (Pomp, 2015, S. 42).

Der gesamte „Due Diligence“-Prozess entscheidet letztlich darüber, ob und zu welchen Konditionen eine Unternehmenstransaktion zustande kommt. Die Identifikation von Chancen und Risiken spielt hier eine entscheidende Rolle. Nachhaltigkeitsaspekte in ihrer umweltbezogenen und ihrer sozialen Dimension werden durch die Integration der sog. „Environmental Due Diligence“ in den Gesamtprozess auf explizite Art und Weise überprüft. Ebenso wie in der Konzeptionsphase können Risiken in Unternehmenstransaktionen jedoch auch aus der Prozess- und Tätigkeitsgestaltung in dieser Phase resultieren, die – falls die Transaktion zustande kommt – Einfluss auf die künftige Performance des integrierten Unternehmens haben können (Pomp, 2015, S. 42).

2.2.3 Phase „Integration“

In der Integrationsphase erfolgt die organisatorische und kulturelle Integration der beiden Unternehmen sowie die Integration der Mitarbeiter. Das Management des fusionierten Unternehmens muss beweisen, dass es in der Lage ist, die mit der Übernahme und der ihr vorangegangenen Investitionsentscheidung verbundenen unternehmerischen Ziele zu erreichen. Weitere Aufgaben in der Integrationsphase sind – je nach dem Grad der durch die Akquisition angestrebten Integration – die Entwicklung neuer Strukturen und Geschäftsprozesse, die Anpassung des Produktportfolios sowie personalwirtschaftliche Maßnahmen. Die praktische Implementierung einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie ist in diese Prozesse eingeschlossen. Gleichzeitig muss eine geeignete Balance zwischen Integration und Autonomie gefunden werden – möglichst nicht auf der Basis politischer Verhandlungen, sondern aufgrund sachlicher Analyse (Frankenberger/Müller-Stewens, 2006, S. 70).

Relevante Aktivitäten in der Integrationsphase sind die Erstellung eines Post-Closing-Integration-Planes, die organisatorische und rechtliche sowie die personalwirtschaftliche Umsetzung der Transaktion, die Bewältigung des kulturellen Wandels innerhalb des Unternehmens, die Verfolgung der Ziele, die für die Entscheidung für eine Fusion oder Übernahme richtungweisend waren sowie Folgestrukturierungen innerhalb des Unternehmens. Im Hinblick auf die Kernprozesse dieser Phase stehen Strukturentwicklung und Durchsetzung sowie Personalveränderungen im Vordergrund (Lucks/Meckl, 2002, S. 54; Drescher, 2017, S. 21).

Gerade im Hinblick auf die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie spielt in dieser Phase die Integration von Werten und bisher unterschiedlichen Unternehmenskulturen eine zentrale Rolle. Deren aktueller Status wurde in der Regel bereits im Rahmen der Due Diligence während der Transaktionsphase ermittelt – entsprechende Anforderungen und Ziele sind jetzt im Rahmen unternehmenspraktischer Aktivitäten zu realisieren. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist während des gesamten Transaktionsprozesses ein starker Mitarbeiterfokus (Frankenberger/Kappler/Müller-Stewens, 2006, S. 73–75). Letzterer greift im Übrigen die Anforderungen des Nachhaltigkeitsfaktors „Mitarbeiter“ auf. Um den langfristigen Erfolg der Transaktion zu sichern, ist unter anderem Transparenz im Hinblick auf Personalentscheidungen und Personalentwicklung sowie auf Um- und Neugestaltungen der Ablauf- und Aufbauorganisation und damit verbundene Rationalisierungspotenziale nötig. Dieser Punkt besitzt bei Unternehmenstransaktionen strategische Relevanz, da er eine erfolgreiche Integration auf der Mitarbeiter- und Prozessebene blockieren oder forcieren kann (Frankenberger/Kappler/Müller-Stewens, 2006, S. 75–77).

Generell entscheidet der Verlauf dieser Phase über den Erfolg oder den Misserfolg von Unternehmenstransaktionen. Risikopotenziale werden zum Teil aus den vorhergehenden Phasen des Prozesses übernommen. Zum Teil ergeben sie sich jedoch auch aus einer Überschätzung von Synergie- und Restrukturierungspotenzialen oder aus der Unterschätzung von möglichen Dissynergien. Letztere werden i. d. R. erst in der Integrationsphase deutlich. Sie sind das Ergebnis struktureller Mängel (Diskrepanzen zwischen Struktur und Strategie), von mangelhaften Integrationskonzepten oder von Koordinationskosten, die aus der Integration von Wertschöpfungsprozessen resultieren. Aus kulturellen Konflikten, unterschiedlichen Normen- und Wertesystemen – und folglich aus einem wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekt – resultiert bei Unternehmenstransaktionen ebenfalls ein beträchtliches Risikopotenzial, das in internationalen M&A-Prozessen besonders stark zum Tragen kommt (Drescher, 2017, S. 31).

Durch das CSR-Management von Unternehmen in seinen verschiedenen Faktoren (Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Performance)[15] ist es übergreifend möglich, soziale und ökologische Risiken in Unternehmenstransaktionen zu identifizieren und in ihrem Einfluss auf die ökonomische Performance des Unternehmens zu bewerten. CSR ist aus dieser Perspektive ein unmittelbarer Bestandteil eines ganzheitlich orientierten

[15] Vgl. Kapitel 2.2 der vorliegenden Arbeit.

Risikomanagements von Unternehmen. Innerhalb von Unternehmenstransaktionen können CSR- bzw. Nachhaltigkeitsaspekte darüber mitentscheiden, ob sich eine Übernahme wirklich lohnt. Hierbei kann eine markt- oder ressourcenbasierte Perspektive auf Nachhaltigkeitsaspekte eingenommen werden. Im ersten Fall liefert das CSR-Management in Transaktionsprozessen – im Rahmen der „Due Diligence“ sowie im Hinblick auf strukturelle Veränderungen während der Integration – Antworten auf die Frage, ob Nachhaltigkeitsaspekte potenziell den Bekanntheitsgrad des fusionierten Unternehmens erhöhen und so dessen Marktdurchdringung bzw. Markterweiterungen unterstützen. Im zweiten Fall erlaubt es innerhalb einer weiten (materiell und immateriell ausgerichteten) Ressourcendefinition eine Einschätzung darüber, ob die aktuellen Ressourcen einer Organisation zukunftsfähig sind oder ob ein Unternehmen seine Ressourcen- und Kompetenzausstattung verbessern muss, um Risiken auszuschalten oder zu minimieren (Drescher, 2017, S. 39–41).

2.3 Nachhaltigkeits- und Risikoaspekte im Unternehmensteilbereich „Einkauf“

Schließlich gilt es, Nachhaltigkeits- und Risikoaspekte für und im Unternehmensteilbereich „Einkauf“ zu analysieren. Diese Betrachtung erfolgt unter Berücksichtigung unterschiedlicher Branchen. Hierzu wird ein zweigeteilter Ansatz gewählt. Zunächst gilt es, die identifizierten Faktoren für den Unternehmensteilbereich „Einkauf“ selbst zu betrachten (Kapitel 2.3.1). In einem zweiten Schritt erfolgt die Betrachtung auf Grundlage der Aufgaben (Funktionen) des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ als vorgelagerte Wertschöpfungskette produzierender Unternehmen und damit als Kernarbeit des Beschaffungsprozesses (Kapitel 2.3.2). Dabei gilt für die Betrachtung, dass sich auch im Einkauf die Aspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales (gesellschaftliche Verantwortung insgesamt und Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern) überlagern. Die Schnittmenge dieser drei Kategorien bezeichnet den Bereich für spezifische Nachhaltigkeitsaktivitäten (Holzmann, 2019, S. 34).

2.3.1 Betrachtung für den Unternehmensteilbereich „Einkauf“

Nachfolgend werden die Nachhaltigkeitsfaktoren in Bezug auf den Unternehmensteilbereich „Einkauf“ selbst diskutiert (Kapitel 2.3.1.1 bis Kapitel 2.3.1.4).

2.3.1.1 Faktor „Umwelt“

In der globalisierten Wirtschaft bedeutet die Auslagerung betrieblicher Tätigkeiten an externe Wertschöpfungspartner – also ihre Auslagerung in die „Supply Chain“ – keineswegs, dass Unternehmen für diese Tätigkeiten keine Verantwortlichkeiten und Risiken zu tragen haben, ebenso ist die Verantwortung eines Unternehmens mit dem Verkauf seiner Produkte nicht beendet. Die UN-„Global Compact“-Definition einer nachhaltigen Lieferkette greift diesen Ansatz auf (Global Compact [Hrsg.], 2012, S. 1; UN Global Compact Office [Hrsg.], 2012, S. 13 ff.). Nachhaltigkeit in der Lieferkette beschreibt demnach „das Management der ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen und die Förderung guter Unternehmensführung über den gesamten Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen“ (United Nations [UN] [Hrsg.], 2012, S. 7). Ihr Ziel besteht darin, für alle an der Herstellung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen beteiligten Akteure langfristig einen ökonomischen, ökologischen und sozialen Nutzen zu erzeugen. Unternehmen sichern durch die Etablierung nachhaltiger Lieferketten die gesellschaftliche Akzeptanz ihrer Geschäftstätigkeit sowie generell ihre Zukunftsfähigkeit (United Nations [UN] [Hrsg.], 2012, S. 7).

Der ökologische Faktor von Nachhaltigkeit im Einkauf orientiert sich an ursprünglichen, auf Umwelt- und Ressourcenschutz bezogenen Nachhaltigkeitskonzepten, um zu einer intergenerativen Gerechtigkeit zu kommen (Corsten/Roth, 2012, S. 1–13). Sie zielt vor allem auf einen verantwortungsvollen Umgang mit Natur, Umwelt und Ressourcen ab. Aspekte ihrer Realisierung sind beispielsweise der Einsatz regenerativer Energien und umweltschonender Materialien, strikte Reiserichtlinien, um den „CO_2-Fußabdruck“ des Unternehmens zu vermindern, sowie eine ökologisch ausgerichtete Logistik (Holzmann, 2019, S. 34). Dabei stellt der „CO_2-Fußabdruck“ kein einheitliches Konzept dar. So wird einerseits allgemein vom *Carbon Footprint* und andererseits spezifischer vom *Product Carbon Footprint* geschrieben, ohne stets dasselbe unter dem jeweiligen Begriff zu subsumieren oder beide nur klar voneinander zu trennen (Franchetti/Apul, 2013, S. 3 ff.). Zugleich gibt es aber Bemühungen, normierte Begriffsstandards zu setzen und so beispielsweise auch die Entwicklung von Labels zu ermöglichen (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/Umweltbundesamt/Öko-Institut, 2009, S. 5 ff.). Eine in Deutschland offiziell genutzte Definition ist jene aus dem „Memorandum Product Carbon Footprint“ vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, dem Umweltbundesamt und dem Öko-Institut. Darin wird dieser folgendermaßen definiert: „Der Product Carbon Footprint (‚CO_2-Fußabdruck‘) bezeichnet die Bilanz

der Treibhausgasemissionen entlang des gesamten Lebenszyklus eines Produkts in einer definierten Anwendung und bezogen auf eine definierte Nutzeinheit.“ (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/Umweltbundesamt/Öko-Institut, 2009, S. 4) Dies hebt zweierlei hervor: Erstens, dass nicht nur CO_2 hier einbezogen wird, sondern auch andere Stoffe mit Treibhauspotenzial, und zugleich die gesamte Wertschöpfungskette erfasst wird, nicht nur Teile dieser. Dies meint die Erfassung des Rohstoffabbaus und -transports, von allen Verarbeitungsstufen, aber auch der Distribution, Nutzung, Nachnutzung und Entsorgung (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/Umweltbundesamt/Öko-Institut, 2009, S. 4 ff.). Damit geht diese Definition deutlich weiter als jene, die nur CO_2 erfassen oder beispielsweise nach der Logistik enden. Aus einer Nachhaltigkeitsperspektive sind Unternehmen in der Pflicht, über ihre gesamte Wertschöpfungskette respektive in ihrer Supply Chain die bereits erwähnte „Green Value Chain“ (vgl. Kapitel 2.3) zu etablieren. Ein solches Vorgehen erfordert ein entsprechendes Lieferantenmanagement. Es beginnt mit der Auswahl von Lieferanten, die geltende globale Umweltstandards möglichst vollumfänglich erfüllen, und erfordert ein fortlaufendes Vertragscontrolling (Holzmann, 2019, S. 34; Grunwald/Kopfmüller, 2012, S. 76 ff.). Wird der sehr weitreichenden Definition des Memorandums gefolgt, heißt dies, die Kette bis Nutzung und Entsorgung in der Berechnung zu verlängern. Der Lebenszyklus eines Produktes tritt so gleichfalls in den Fokus einer Analyse (Franchetti/Apul, 2013, S. 9 ff.).

Bei allen Modellen des „CO_2-Fußabdrucks“ handelt es sich um quantitative Modelle, die der Einsicht folgen, dass quantifizierbare Werte am besten zu Änderungen anleiten können und zugleich vergleichbare Bewertungen erlauben. In diesem Rahmen geht es nicht nur darum, Quellen von Emissionen zu identifizieren – was zugleich Effizienzsteigerungen ermöglicht –, sondern auch Quellen des Verbrauches – was wiederum erlaubt, diesen gezielt zu senken. Mit Blick auf Unternehmen sollen so sowohl Kosten gespart als auch das Image oder die Corporate Identity verbessert werden. All dies hat dann am Ende den größeren Nutzen, klimaschonend zu wirken. Grundlage all dessen sind die Berechnung, Analyse und in Relationen-Setzung des jeweiligen „CO_2-Fußabdrucks“ (Franchetti/Apul, 2013, S. 6 ff.).

Dem Konzept der Nachhaltigkeit folgend, meint dies aber nicht bloß eine ökologische Analyse durchzuführen, sondern auch soziale und verbundene ökonomische Aspekte in eine Bewertung einzubeziehen. Im Sinne einer Erweiterung wird daher auch das Konzept eines sozial-ökologischen Fußabdrucks verfolgt, der unter anderem die sozialen

Implikationen einer Produktion mit in den Blick nimmt, sowohl im eigenen Unternehmen als auch von Unternehmen und Akteuren entlang der Lieferkette oder nach der Distribution (Müller/Siakala, 2019, S. 54 f.).

Eine Folgerung daraus ist für einige Autoren, dass ein „reiner" „CO_2-Fußabdruck" als Bewertungsmaßstab nicht ausreicht, zumindest wenn dieser nur auf das eigene Unternehmen oder nur auf CO_2 abzielt, sondern dass ein breiteres Konzept notwendig ist, das zumeist über den Begriff des CO_2-Fußabdruck hinausgeht (Franchetti/Apul, 2013, S. 11 ff.). Andere sehen bereits das Konzept eines „CO_2-Fußabdrucks" als solches negativ, sei dieser doch zu hoch aggregiert und damit unterkomplex, zu temporär gebunden und würde vor allem ein negatives Bild vermitteln, was, so die weitere Folgerung, nicht zu Handlungsänderungen führe. Gleichfalls wird kritisch betont, dass Gewichtungen fehlten oder nicht sinnvoll gesetzt würden und Relationen willkürlich seien, etwa wenn eine eingerechnete Landnutzung nicht die Korrelation zu Nutzungsstrukturen eines Gebietes berücksichtigt (vgl. FORUM Umweltbildung, 2019).

Kritik solcherart sollte jedoch nicht dazu verleiten, das Instrumentarium des „CO_2-Fußabdrucks" zu gering zu bewerten. Gerade aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive heraus ist dessen Wert zu betonen, erlaubt dieses Maß doch, wenn es normiert worden ist, Produkte und Produktionen zu vergleichen, Maßnahmen zu bewerten, Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren sowie Verbraucher zu erreichen und diesen ein Entscheidungskriterium an die Hand zu geben (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/Umweltbundesamt/Öko-Institut, 2009, S 4f.). Und auch über die betriebswirtschaftliche Bewertung hinaus haben sich Berechnungen eines „CO_2-Fußabdrucks" als Bewertungsparameter für Maßnahmen, Aktivitäten oder Produkte durchgesetzt. So nutzt auch die WTO einen „CO_2-Fußabdruck", um bei der Bewertung von Handelsströmen und Produkten Emissionen der Konsumption zurechnen zu können und nicht beispielsweise jenen Ländern, die Rohstoffe liefern. In diesem Rahmen wurden und werden auch unterschiedliche Messmethoden verglichen und in Relation gestellt. Dabei kann aufgezeigt werden, dass ein geringer „CO_2-Fußabdruck" als erstrebenswert bewertet auch gezielt errechnet wird (Fernández-Amador/Francois/Tomberger, 2016, S. 3 ff.). Ganz in diesem Sinne nutzt unter anderem auch die OECD einen „CO_2-Fußabdruck" als politisches Instrumentarium und verglich beispielsweise entlang dieses den „Fußabdruck" der Flugreisen von Ministern in Relation zu der Anzahl von Bäumen, die gepflanzt werden müssten, dies zu kompensieren (Organization of Economic and Commercial Development (OECD) (Hrsg.), 2018, o. S.). So vereinigt das Konzept eines

„CO_2-Fußabdrucks“ als durchaus unterschiedlich normierte Vergleichsgröße den betriebswirtschaftlichen Nutzen, die volkswirtschaftliche Bewertung und die politische Instrumentalisierung, je nach Einsatz und Kommunikation.

Haas/Hartmann/Sucky (2013, S. 1 ff.) beschreiben die Anforderungen an eine nachhaltige Gestaltung des Einkaufs im Kontext einer empirischen Studie zur Nachhaltigkeit des Einkaufs von Logistikdienstleistungen. Insbesondere die Bereiche Transport- und Lagerhaltung werden von vielen Unternehmen ausgesourct, wodurch diese sich stärker auf ihre Kernkompetenzen fokussieren und zudem in der Lage sind, ihre Fixkosten zu flexibilisieren. Eine Besonderheit des Einkaufs von Logistikdienstleistungen besteht darin, dass dabei kein fertiges, inspizierbares Produkt mit fixen Eigenschaften, sondern ein Leistungsversprechen erworben wird. Im Hinblick auf die Entscheidung für einen bestimmten Anbieter spielen daher Erfahrung und Vertrauen eine besondere Rolle. Gleichzeitig gewinnt das Thema einer „grünen“ – idealerweise CO_2-neutralen – Logistik in der Logistikbranche und bei ihren Kunden immer stärker an Bedeutung.[16] Beispielsweise trägt der Einkauf „grüner“ Logistikdienstleistungen nicht nur zur Verbesserung der CO_2-Bilanz von Unternehmen, sondern auch zu einem positiven öffentlichen Image bei. Hierdurch werden für die Anbieter von Logistikdienstleistungen wiederum wichtige Anreize geschaffen, ökologisch nachhaltige Prozesse zu etablieren (Haas/Hartmann/Sucky, 2013, S. 122). „Grüne“, von ihrer generellen Zielstellung her klimaneutrale, Transportdienstleistungen lassen sich auf zwei unterschiedlichen Wegen etablieren. Entweder wird die Emissionsmenge durch eine in dieser Hinsicht optimierte Prozessgestaltung (Bündelung von Quantitäten, Vermeidung von Leerfahrten etc.) oder durch neue, energieeffiziente Technologien (Elektro-Autos, Hybridfahrzeuge) reduziert (Haas/Hartmann/Sucky, 2013, S. 125–126). Allerdings fördert die empirische Erhebung auch zutage, dass die Auswahl von Logistikdienstleistern durch verladende Unternehmen vor allem anhand der Kriterien Fachkompetenz und Preis erfolgt. Ökologische Überlegungen waren zum Untersuchungszeitpunkt für deutsche Unternehmen zwar theoretisch bzw. in einem wertbezogenen Kontext von Interesse, besitzen in der Praxis jedoch allenfalls nachgelagerte Bedeutung. Insbesondere ist die Bereitschaft der Firmen, für klimaneutrale Logistikdienstleistungen einen höheren Preis zu zahlen, nur in sehr

[16] Hierauf verweist beispielsweise eine Studie der Deutschen Post AG und DHL aus dem Jahr 2010, in der unter anderem ausgewiesen wird, dass 51 Prozent der privaten Konsumenten und 57 Prozent der Geschäftskunden einen „grünen“ Logistikanbieter gegenüber einem günstigeren Dienstleister präferieren würden (Deutsche Post AG [Hrsg.], 2010, S. 56).

geringem Maß vorhanden (Haas/Hartmann/Sucky, 2013, S. 132–134). In einem globalen Kontext zeigt sich allerdings ein zumindest der Tendenz nach anderes Bild. In der Global Green Trends Survey der Deutschen Post und DHL[17] wird deutlich, dass Geschäftskunden in Asien sowie den USA „grüne" Transportlösungen als Bestandteil nachhaltiger Lieferketten im Vergleich zu europäischen Kunden als deutlich wichtiger bewerten (Deutsche Post AG [Hrsg.], 2010, S. 46). Die erwähnten Studien zeichnen insgesamt somit ein etwas widersprüchliches Bild im Hinblick auf die tatsächliche Bereitschaft von Logistikkunden, sich für „grüne" Transportlösungen auch finanziell zu engagieren, sowie hinsichtlich der diesbezüglichen Prioritäten deutscher und internationaler Unternehmen. Allerdings tragen zur Durchsetzung „grüner", ökologisch nachhaltiger Lösungen in der Logistik-Branche inzwischen auch politische Regularien – beispielsweise in Form von verbindlich festgelegten Emissions- und Klimazielen – in hohem Maße bei (DHL Trend Research [Hrsg.], 2019, S. 7 f.).

In übergreifender Form lassen sich die Einflussfaktoren der Umweltdimension eines nachhaltigen Einkaufs unter den folgenden Aspekten zusammenfassen:

- Umweltauswirkungen der Eingangs- und Ausgangslogistik eines Unternehmens
- Umweltauswirkungen des gelieferten Materials
- Höhe des Energieverbrauches und der Emissionen durch den Produktionsprozess respektive im Prozess der Leistungserbringung durch Lieferanten
- Ökologische Effizienz des eigenen Produktes während seines gesamten Lebenszyklus – inkludiert ist hier auch die Verwendung umweltfreundlicher, durch den Einkauf zu beschaffender Vorprodukte (Blome/Hollos/Paulraj, 2014, S. 3).

Um einen unter Umweltaspekten nachhaltigen Einkauf zu etablieren, ist eine entsprechende Lieferantenauswahl vorzunehmen. In diesem Kontext kann es sinnvoll sein, nicht nur „grüne" Lieferanten und Produkte auszuwählen, sondern die umweltbezogene Nachhaltigkeit der Lieferkette durch eine aktive Kooperation mit Lieferanten und eine entsprechende Ausrichtung der Lieferantenentwicklung zu stärken (Blome/Hollos/Paulraj, 2014, S. 4).

[17] Untersucht wurden in dieser Studie die sechs großen Logistik-Märkte Indien, China, die USA, Brasilien, Großbritannien sowie Deutschland (Deutsche Post AG [Hrsg.], 2010, S. 46).

2.3.1.2 Faktor „Gesellschaft“

Der Faktor „Gesellschaft“ von Nachhaltigkeit im Einkauf bezieht sich auf die Verantwortung von Unternehmen gegenüber den Menschen und den Gesellschaften, in denen sie direkt oder über externe Wertschöpfungspartner präsent und tätig ist. In der Praxis bedeutet dies, dass Unternehmen auch bei ihren Lieferanten auf deren Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung an deren jeweiligen Standorten achten müssen. Aspekte sind in diesem Kontext beispielsweise Armutsbekämpfung, Ausschaltung von Korruption, menschenwürdige Arbeitsbedingungen und soziales Engagement (Dubielzig, 2009, S. 20). Dabei wird eine enge Verbindung zum Faktor „Mitarbeiter“ deutlich. Über die Gestaltung der Arbeitsbedingungen können Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden und gleichzeitig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter binden und gewinnen (vgl. Kapitel 2.4.1.3).

Zentraler Hintergrund dabei ist die Thematik der Menschenrechte. Menschenrechte werde oftmals mit Nachhaltigkeit verbunden oder sogar als Teil dieser definiert, sowohl konzeptionell als auch spezifisch auf betriebliche Nachhaltigkeit bezogen. Konkret gehört in dieses letztere Feld die Beseitigung von menschenrechtlichen Missständen im eigenen Betrieb, beispielsweise mit Bezug auf Vereinigungsfreiheiten, aber auch Menschenrechtsverletzungen entlang der Supply Chain sowohl wahrzunehmen als auch anzugehen. Dahinter steht unter anderem die Feststellung, dass andernfalls von einer Mittäterschaft ausgegangen werden muss (Müller/Siakala, 2019, S. 4 ff.). Doch ist zu beachten, dass es durchaus unterschiedliche Ausformulierungen von Menschenrechten gibt, etwa in der UN-Menschenrechtscharta, der entsprechenden EU-Charta oder auch einer Afrikanischen oder Asiatischen Charta. Insbesondere die Aushandlung und Betonung von zu Menschenrechten gehörigen Pflichten stellt dabei Unterschiede dar, weniger die Frage, wer die Träger von Menschenrechten sind (Hamm, 2003, S 22 ff.). Dazu kommt, dass unterschiedliche Arten oder „Generationen“ von Menschenrechten unterschieden werden. Neben den bürgerlichen und politischen Rechten – der „ersten Generation“ der Menschenrechte –, wie sie beispielsweise zu Beginn des deutschen Grundgesetzes festgehalten sind, gibt es eine „zweite Generation“ wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Rechte, etwa ein Recht auf bezahlte Arbeit oder auch Bildung. Am umstrittensten ist die „dritte Generation“, die kollektive Rechte beispielsweise indigener Völker umfasst, so ein Recht auf Selbstbestimmung, aber auch auf Frieden, eine saubere Umwelt oder sauberes Trinkwasser. Gerade die Frage nach einem Recht auf Entwicklung stellt dabei einen zentralen Streitpunkt dar. Auch deshalb wird sich oftmals auf die

erste und zweite „Generation“, teilweise auch nur auf die erste „Generation“, bezogen, wenn über Menschenrechte bzw. deren Umsetzung geschrieben wird (Hamm, 2003, S. 37 ff.).

Ganz allgemein wird die Hauptverantwortung des Schutzes und der Umsetzung von Menschenrechten bei Staaten gesehen. Doch gibt es durchaus immer wieder Diskurse darüber, inwieweit Einmischungen in die Souveränität anderer Staaten bei Menschenrechtsverletzungen notwendig oder auch geboten sind. Und auch eine privatwirtschaftliche Verantwortung des Menschenrechtsschutzes wird zunehmend herausgestellt (Hamm, 2003, S. 111 ff.). In diesem Sinne werden und wurden unterschiedliche Richtlinien und Normen entwickelt, die sowohl als Signet eines eingehaltenen Menschenrechtsschutzes – oftmals im Sinne einer umfassenderen Nachhaltigkeitsstrategie – dienen als auch Kontrollen umfassen sowie Vergleichbarkeit gewährleisten sollen (vgl. Müller/Siakala, 2019, S. 11 ff.).

International haben sich dabei unterschiedliche Modelle und Normen entwickelt, die hier nicht alle gleichermaßen diskutiert, aber exemplarisch vorgestellt werden sollen. Dazu gehört die UN-Initiative „Global Compact“, die Unternehmen zu bestimmten Maßnahmen und Richtlinien verpflichtet, um, so das ausgedrückte Ziel, die Welt „besser“ zu machen. Grundlage dabei sind sowohl Menschenrechte, ergänzt um Arbeitsrechte, Maßnahmen gegen Korruption und für Umweltschutz, als auch die Sustainable Development Goals, wie sie 2015 beschlossen wurden. In der EU wurde mit Bezug auf Menschenrechte in der Wirtschaft der Weg eingeschlagen, die zugehörigen UN-Leitprinzipien in jeweilige nationale Aktionspläne zu übersetzen. Ein internationaler Rahmen erhält so eine nationalstaatliche Interpretation, Gewichtung und Anwendung. Hieraus resultierten für Deutschland fünf Kernelemente menschenrechtlicher Sorgfaltspflicht von Unternehmen, bestehend aus einer Grundsatzerklärung der Achtung der Menschenrechte, der Implementierung eines Verfahrens, tatsächlich oder potenziell nachteilige Auswirkungen auf Menschenrechte zu ermitteln, der Implementierung von Maßnahmen, diesen Auswirkungen zu begegnen, einem Verfahren der Berichterstattung und dem Aufbau eines Beschwerdemechanismus (Müller/Siakala, 2019, S. 28 ff.).

Fokus solcher Rahmensetzungen, aber auch der medialen wie gesellschaftlichen Aufmerksamkeit mit Bezug auf den unternehmerischen Schutz von Menschenrechten, sind dabei vor allem transnational operierende Unternehmen, mindestens jedoch größere Unternehmen. Nicht zuletzt liegt dies an der deutlicheren Sichtbarkeit und gewissermaßen größeren Offensichtlichkeit von Menschenrechtsherausforderungen bei solchen

Unternehmen. So führt ein transnationaler Unternehmensansatz dazu, dass eine Konfrontation mit unterschiedlichen Graden an Menschenrechtsschutz erfolgt und dass Fragen auftauchen, inwiefern in anderen Staaten auch als Unternehmen interveniert werden kann, darf oder sollte (Massoud, 2018, S. 1 ff.). Allerdings hat sich der zugehörige Diskurs inzwischen weiterentwickelt, und auch kleinere Unternehmen werden hierbei zunehmend betrachtet, sowohl hinsichtlich verbindlicher Vorgaben als auch Verantwortungserwartungen. Denn gerade bei internationalen Lieferketten bestehen solche Herausforderungen unabhängig von der Größe eines Unternehmens. Dazu kommen zivil- wie strafrechtliche Haftungen für entsprechende Unternehmen, die Menschenrechtsschutz auch zu einer rechtlichen Verantwortung machen (Massoud, 2018, S. 48 ff.).

Zugleich aber ist die Achtung von Menschenrechten auch eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit, nicht nur um Strafen zu entgehen. Menschenrechtsschutz ist dabei unter anderem genauso werbewirksam wie ökonomisch lukrativ. Zunächst stehen selbstverständlich Kosten auf dem Tableau, denn Menschenrechte entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu schützen kostet Geld. Auch sind dabei nicht simple Entscheidungen zu treffen; beispielsweise einen Rohstoff bei menschenrechtlichen Bedenken nicht abzunehmen muss gegen soziale Folgekosten vor Ort abgewogen werden (Müller/Siakala, 2019, S. 54 f.). Aber am Ende zahlen sich Maßnahmen wie die Einführung eines Code of Conduct nicht nur für das eigene Unternehmen, sondern auch für Lieferanten betriebswirtschaftlich aus (Müller/Siakala, 2019, S. 68 ff.). Unter anderem deshalb gibt es entsprechende globale Zusammenschlüsse und Absichtserklärungen, nicht nur aus der Überzeugung der Notwendigkeit des Menschenrechtsschutzes heraus, sondern auch betriebswirtschaftlichen Überlegungen folgend (Müller/Siakala, 2019, S. 143 ff.). Dazu gehört auch, Unternehmen und Unternehmertum aller Art – und dies meint ebenso alle Bereiche von Unternehmen, Einkauf genauso wie Produktion oder Distribution – als Teil lokaler, nationaler, supra- oder transnationaler Gesellschaften zu begreifen. Die Aufgabe und Wichtigkeit, Menschenrechte zu schützen und zu beachten, erklärt so zugleich die Bedeutung des Faktors „Gesellschaft“ für Unternehmen oder den Unternehmensteilbereich „Einkauf“.

Auch beim Faktor „Gesellschaft“ beeinflusst die Einhaltung entsprechender Standards die Lieferantenauswahl, die Performance-Bewertung der bestehenden Lieferanten sowie Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung (Dubielzig, 2009, S. 20). Dabei spielt das „Regionale Sourcing“ eine wichtige Rolle. Die Nutzung regionaler Lieferanten kann dazu beitragen, örtliche Aktivitäten zu fördern, indem Investitionen vor Ort ermöglicht werden.

Im Fokus stehen hierbei die sog. „Total Costs of Ownership“, die durch die Verkürzung der Lieferkette, mehr Flexibilität, ein größeres Vertrauen durch die räumliche Nähe, geringe Transportkosten und ein positives Markenimage eine entsprechende Reduktion erfahren können (Neitzel, 2017, o. S.; Degraeve/Labro/Roodhooft, 2000, S. 34–58; Ellram/Siferd, 1993, S. 163).

Im Hinblick auf die Nachhaltigkeitserwartungen externer Stakeholder an Unternehmen stellt Roman (2017, S. 1050 ff.) als Grundannahmen für eine empirische Modellierung (das sog. Structural Equation Modeling [SEM]) einige interessante Hypothesen auf, die in ihrem Kern ebenfalls auf die gesellschaftlichen Aspekte von Nachhaltigkeit im Einkauf abzielen. Ebenso sind diese Hypothesen im Kontext einer sozial verträglichen Gestaltung der Lieferkette interpretierbar. Demnach

- hängen die Erwartungen externer Stakeholder an die Nachhaltigkeitspraxis des Einkaufs davon ab, wie wahrscheinlich es ist, dass sich ein Unternehmen insgesamt für Nachhaltigkeitsthemen engagiert. Entsprechende Erwartungen an den Einkauf werden maßgeblich davon beeinflusst, ob dieser im Unternehmen eine strategisch definierte Position besetzt.
- ergibt sich eine strategisch definierte – und damit prozessgestaltende – Funktion des Einkaufs insbesondere dann, wenn das Unternehmen sich für einen transformationalen – wertebasierten, nicht autoritären – Führungsstil entschieden hat.
- ist eine strategische Positionierung in Unternehmen wahrscheinlicher, die sich für Nachhaltigkeitspraktiken engagieren.
- steht eine strategische Positionierung des Einkaufs in engem Zusammenhang mit abteilungsübergreifenden Kollaborationsprozessen innerhalb eines Unternehmens, die wiederum durch einen transformationalen Führungsstil gefördert werden.
- steht eine strategische Positionierung des Einkaufs in direktem Zusammenhang mit der generellen institutionellen Innovationskraft eines Unternehmens. Auch in diesem Kontext ist transformationale Führung ein wesentlicher positiver Einflussfaktor.
- wirkt Zentralisierung sowohl der Wahrscheinlichkeit abteilungsübergreifender Kollaboration als auch der Entwicklung von Innovationsfähigkeit entgegen (Roman, 2017, S. 1050 f.).

Unter Zugrundelegung dieser Annahmen entwickelt Roman (2017, S. 1052) ein konzeptuelles Modell, in dem die Nachhaltigkeitspraxis einer Organisation an die strategische

Positionierung des Einkaufs, die Führungskultur des Unternehmens und dessen – durch die Führungskultur definierte – Innovationsfähigkeit gebunden ist. Nachhaltigkeitserwartungen externer Stakeholder können Organisationen folglich vor allem dann erfüllen, wenn sie eine transformationale Führungskultur etablieren, die unmittelbaren Einfluss auf die Positionierung des Einkaufs, abteilungsoffene Kollaborationsprozesse sowie die Innovationsfähigkeit der Firma hat. Nachhaltige Einkaufsaktivitäten werden in diesem Kontext als umweltbezogene sowie sozial verantwortliche Praktiken entlang der gesamten Lieferkette definiert (Roman, 2017, S. 1053).

Die empirische Untersuchung bestätigt die ursprünglich formulierten Ausgangshypothesen, weist den externen Stakeholdern jedoch ebenfalls eine determinierende Rolle im Hinblick auf die Nachhaltigkeitspraxis von Unternehmen zu. Demnach spielen die drei Faktoren Transformationale Führung, Stakeholder-Erwartungen und Organisationale Innovativität eine entscheidende Rolle dafür, ob ein Unternehmen seinem Einkauf eine strategische Position gewährt und sich der Einkauf für Nachhaltigkeitspraktiken engagiert. Einfluss auf diese Konstellation hat außerdem der Umstand, dass transformational geführte Unternehmen seitens ihrer (externen) Stakeholder einem größeren Erwartungsdruck unterliegen als konventionell geführte Firmen, was die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese Organisationen in ihre Geschäftstätigkeit auch Nachhaltigkeitsziele integrieren. Organisationale Innovativität ist dagegen ein wesentlicher Faktor, der dazu beiträgt, Nachhaltigkeitspraktiken innerhalb des Unternehmens zu institutionalisieren. Eine starke Zentralisierung von Unternehmen nimmt den empirischen Ergebnissen zufolge zwar keinen unmittelbaren Einfluss auf die strategische Positionierung des Einkaufs oder die Institutionalisierung von Nachhaltigkeitspraktiken, beeinflusst Letztere jedoch indirekt, indem sie den Grad der Innovativität und der abteilungsübergreifenden Kollaboration im Unternehmen limitiert (Roman, 2017, S. 1055).[18]

2.3.1.3 Faktor „Mitarbeiter“

Der Faktor „Mitarbeiter“ bezieht sich im Hinblick auf den Einkauf auf die Nachhaltigkeitsanforderung, dass die soziale Verantwortung eines Unternehmens auch die Mitarbeiter

[18] Roman (2017, S. 1055) hebt in diesem Kontext allerdings auch hervor, dass es sich bei seiner Modellierung um einen möglichen Ansatz unter anderen handelt. Das Ziel der Untersuchung bestand nicht in der Erarbeitung eines fixen, allgemeingültigen Modells, sondern in der Schaffung eines Diskussionsansatzes, um die Institutionalisierung von Nachhaltigkeitspraktiken in Unternehmen zu erklären.

seiner Lieferanten einschließt. Vor allem Unternehmen, die Rohstoffe, Vorprodukte oder Dienstleistungen aus Niedriglohnländern beziehen, müssen hier entsprechende Prüfroutinen etablieren. Aspekte sind hier beispielsweise angemessene Lohnzahlungen, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, angemessene Arbeits- und Pausenzeiten sowie das Verbot von Kinderarbeit (Holzmann, 2019, S. 34). Auf die Aspekte im Arbeitskontext setzt die „International Labour Organisation“ (ILO) ihren Schwerpunkt. Sie wurde 1919 gegründet und agiert seit 1946 als eine Sonderorganisation der Vereinten Nationen mit dem Ziel, die Arbeits- und Lebensbedingungen von Menschen zu verbessern. Dies geschieht durch

- die Definition von Arbeitsnormen (mit einem ersten Fokus auf Obergrenzen für die Länge von Arbeitstag und Arbeitswoche im Jahr 1919),
- die Festlegung von Kernarbeitsnormen (Annahme der „Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit“ im Jahr 1998 mit folgenden Inhalten: Vereinigungsfreiheit/Recht auf Kollektivverhandlungen, Beseitigung der Zwangsarbeit, Abschaffung der Kinderarbeit, Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf),
- der Verabschiedung der „Decent Work Agenda“ im Jahre 1999 mit dem Fokus auf der Umsetzung der Kernarbeitsnormen, der Schaffung menschenwürdiger Beschäftigungsmöglichkeiten mit ausreichendem Einkommen, der Stärkung der sozialen Sicherheit (Basisschutz) und der Stärkung der sozialen Dialoge zwischen Regierungen, Arbeitnehmern und Arbeitgebern und
- der „Erklärung über soziale Gerechtigkeit für eine faire Globalisierung“ im Jahr 2008 (Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e. V. [DGVN] [Hrsg.], 2016, S. 2).

Ebenso sollten auch Lieferanten auf persönliche Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter achten – entsprechende Strategien und Maßnahmen wirken auch auf ihre ökonomische Leistungsfähigkeit zurück, da Qualifikationsverbesserungen in der Regel auch Steigerungen der Produkt- und Lieferqualität zur Folge haben (Holzmann, 2019, S. 34).

Unterstützung bei einer nachhaltigen Gestaltung von Einkauf, Beschaffung und Lieferantenmanagement in den Faktoren „Gesellschaft“ und „Mitarbeiter“ bieten globale Beschaffungsstandards wie der „Social Accountability 8000“ (SA 8000), der auf der Grundlage der UN-Menschenrechtskonvention sowie den Empfehlungen der „Internationalen Arbeitsorganisation“ (Internationale Arbeitsorganisation (IAO)/International Labour Organisation (ILO)) entwickelt wurde und heute als international verbreitete Zertifizierungsnorm verwendet wird (Bundesministerium für Arbeit und Soziales [BAMS] [Hrsg.], o. J.b,

o. S.). Es handelt sich hierbei um einen Standard, den Unternehmen nutzen können, um sich im Sinne eines „Code of Conduct“ (CoC) zu zertifizieren. In größeren Unternehmen bzw. in Unternehmen, die gesetzlich zu einer jährlichen CSR-Berichterstattung verpflichtet sind, ist es üblich, Lieferanten durch einen solchen Code auf die Nachhaltigkeitsregeln des Unternehmens zu verpflichten und deren Einhaltung im Rahmen von Lieferanten-Audits zu überprüfen. Ebenso sind in diesen Unternehmen Lieferantenschulungen im Hinblick auf Nachhaltigkeitsthemen üblich. Für die Einhaltung sorgt die Kontrolle über eine unabhängige Institution durch die „Social Accountability International“ (SAI) (Gminder, 2002, S. 2 f.).

Allerdings werden auch diverse Problembereiche bei den SA 8000 gesehen und die Standards stehen zunehmend in der Kritik. Nach einer Metanalyse von Rasche/Lippert (2005, S. 1–42) können folgende Problembereiche formuliert werden:

- Normenuniversalismus: Die Leitlinien basieren nicht auf allgemein unstrittigen Grundansichten, da sie keine weltweite Akzeptanz genießen. Entsprechend können sie „aufgrund fehlender global gültiger moralischer Prinzipien“ nicht dazu dienen, als ein allgemein akzeptierter Normenkatalog verstanden zu werden und damit im Umkehrschluss wiederum auch keine universelle Gültigkeit besitzen (Rohitratana, 2001, S. 80; Werhane/Freeman, 1999, S. 10) (Problematik des sog. „Infiniten Regresses“ als Teilaspekt des sog. „Münchhausen-Trilemmas“ [Albert, 1991, S. 15]).
- Ethnozentrismusvorwurf und Kulturrelativismus: Die Standards sind stark US-amerikanisch geprägt und Ausdruck eines selbigen Sendungsbewusstseins. Daher kann den Standards ein Kulturimperalismus zugesprochen werden, und es wird gefordert, dass die Leitlinien individueller an lokale Bedürfnisse angepasst werden müssen (Blickle, 2001, S. 153; Donaldson, 1991, S. 142; von Tulder/Kolk, 2001, S. 267).
- Standardumfangkritik: Es werden keine Besonderheiten von bestimmten Branchen (Landwirtschaft, Dienstleistung) berücksichtigt und der Inhalt der SA 8000 begrenzt sich auf die acht Hauptnormen, die aus den 180 ILO-Konventionen stammen. Daher kann der Standard nicht für sich in Anspruch nehmen, universell gültig zu sein; eine industrieübergreifende Anwendung ist dementsprechend nicht möglich. Dies wird dadurch verschärft, dass die Rohstoffindustrie komplett ausgegrenzt wird. Als weiterer Kritikpunkt in diesem Kontext ist zu formulieren, dass im Fokus von SA 8000 die Arbeitsbedingungen des Produktionsprozesses und nicht der Produktgruppe stehen (Nadvi/Wältring, 2003, S. 1).

- Art der Normenformulierung: Die Standards geben konkrete Verhaltensleitlinien vor, was zu einer Inflexibilität im Hinblick auf Reaktionen bei Veränderungen von Rahmendaten führt. Göbbels/Jonker (2003, S. 57) und Tulder/Kolk (2001, S. 271, II) gehen davon aus, dass dies dazu führen kann, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die nach SA 8000 zertifiziert sind, eine kurzfristige Minderung erfahren kann. Gleichzeitig wird kritisch angeführt, dass die Normenformulierung in Teilen auch zu unkonkret ist (z. B. bei den Reportingvorgaben oder bei der Stakeholderintegration), was zu einer uneinheitlichen Nachhaltigkeitsberichterstattung der Unternehmen und einer nicht zufriedenstellenden Integration von Anspruchsgruppen führen kann (Waxenberger, 2001, S. 252).
- Funktionalistische Begründung der Standards: Unternehmen nutzen die Zertifizierung häufig nicht, um ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen, sondern sehen primär finanzielle Vorteile in der Zertifizierung (Bernstein, 1997, S. 39; Waxenberger, 2001, S. 252). Ähnliches gilt für die Motivation von Lieferanten, sich zertifizieren zu lassen. Abnehmer können Druck auf Lieferanten ausüben, sodass diese sich zertifizieren lassen, um weiterhin im Kreis der Anbieter geführt zu werden.
- Fehlendes Commitment des Managements bei hoher finanzieller Belastung durch die Zertifizierung: Wenn die Unternehmensführung die Standards nicht „verinnerlicht“ und die Zertifizierung als „Pro-Forma-Aktivität“ ansieht, können Bemühungen zur Verbesserung der Nachhaltigkeit nicht fundiert erfolgen (Bickmann, 1999, S. 27). Verschärft wird dies durch die hohen Kosten für die Zertifizierung, die Vorbereitung und die Audits. Nach diesen Aufwendungen könnten Unternehmen weitere Ausgaben für die Umsetzung scheuen und somit die Zertifizierung ganz ablehnen (Jeffcott/Yanz, 2000, o. S.).

Im Übrigen sind die Untersuchungsergebnisse von Rorman nicht nur auf die allgemeinen gesellschaftlichen Faktoren, sondern auch auf die Mitarbeiter-Faktoren einer nachhaltigen Gestaltung des Einkaufs anwendbar. Relevante Aspekte sind hier beispielsweise die Gestaltung der Kollaborationsbeziehungen sowie die Führungskultur des Unternehmens, aber auch die Tatsache, dass Firmen derzeit einen Generationswechsel ihrer Mitarbeiter und gleichzeitig einen kulturellen Wandel zu bewältigen haben, der den generellen gesellschaftlichen Wertewandel in konkrete Anforderungen an Unternehmen im Hinblick auf die Erwartungen ihrer Mitarbeiter überträgt (Scheren/Hülsbeck, 2017, S. 269–286). Von Bedeutung ist in diesem Kontext auch, dass Unternehmen angesichts des demografischen Wandels darauf angewiesen sind, sich Bewerbern und ihren

bestehenden Mitarbeitern als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren (Franken, 2016, S. 18–21). Auch seitens der Mitarbeiter als internen Stakeholdern der Organisation kann sich im Hinblick auf Nachhaltigkeitspraktiken ein relevanter Erwartungsdruck ergeben. Roman (2017, S. 1053 ff.) beschreibt in seiner Modellierung letztlich, welche organisationalen Parameter diesbezügliche Erwartungen optimal erfüllen können. Es ist davon auszugehen, dass sich entsprechende Erwartungen der eigenen Mitarbeiter nicht nur auf den eigenen Unternehmenskontext, sondern auch auf die Gestaltung einer im Ganzen nachhaltigen Supply Chain beziehen.

2.3.1.4 Faktor „Performance“

Beim Faktor „Performance“ geht es darum, das Prinzip der Nachhaltigkeit in Einkauf und Beschaffung – und hierdurch letztlich im gesamten Unternehmen – zu verankern. Helmold/Terry (2016, S. XIX) schreiben, dass das Lieferantenmanagement angesichts der zunehmenden digitalen Vernetzung von Herstellern, Lieferanten, Kunden und anderen Interessengruppe in den kommenden Jahren eine immer größere Bedeutung gewinnen wird, da es eine Steuerungsfunktion für die gesamte Wertkette eines Unternehmens übernimmt. Hieraus folgt auch, dass der Einkauf und das durch diesen Funktionsbereich geleistete Lieferantenmanagement entscheidenden Einfluss auf die Nachhaltigkeitsperformance von Unternehmen ausübt. Etabliert hat sich in diesem Kontext der Begriff des „Sustainable Procurement“ (alternativ: „Green Procurement“), der impliziert, dass Nachhaltigkeit im Einkauf verankert und „trotzdem“ die Unternehmensperformance im Sinne einer Effizienzverbesserung optimiert werden kann. Dabei müssen Fragen betrachtet werden, wie ein nachhaltiger Einkauf zu definieren ist, welche Voraussetzungen für einen nachhaltigen Einkauf existieren müssen und welche Einsparhebel sich letztlich im nachhaltigen Einkauf finden lassen, um den Unternehmenserfolg zu unterstützen (Holzmann, 2019, o. S.). Holzmann empfiehlt hierzu zwei Phasen, die es zu durchschreiten gilt, um die Unternehmensperformance zu sichern:

- Phase 1: Schaffung der Voraussetzungen für Nachhaltigkeit im Einkauf
    - Einsatz regenerativer Energien oder Durchführung von Telefonkonferenzen anstatt Dienstreisen (ökologischer Faktor), soziale Verantwortung in der Partnerschaft mit Lieferanten und Dienstleistern und bei den Lieferanten/Dienstleistern vor Ort z. B. bei der Herstellung von Vorprodukten

(sozialer Faktor) und verantwortungsbewusstes Handeln in Partnerschaft (ökonomischer Faktor)

- Verankerung von Nachhaltigkeit als Einkaufsziel (Verankerung von CSR in den Unternehmenszielen)
- Ausrichtung aller Einkaufsfunktionen auf Nachhaltigkeit (z. B. über ein Einkaufshandbuch und Einkaufsrichtlinien)

– Phase 2: Implementierung des nachhaltigen Einkaufs

- Auswahl optimaler Warengruppen durch Eliminierung kritischer Warengruppen
- Identifikation von Einsparpotenzialen beim nachhaltigen Einkauf über Preis-/Prozesskosten- sowie Mengenhebel (z. B. über „Local Sourcing“, Veränderungen im Lieferantenkreis, Eliminierung von Bedarfen, Optimierung von Spezifikationen oder eine gesamte Optimierung der Wertschöpfungskette)

Entsprechende Prozesse stellen sicher, dass geltende Nachhaltigkeitsstandards entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Lieferkette gelten, das Unternehmen seine gesetzlichen Verpflichtungen erfüllt und in der Lage ist, seine Reputation zu schützen. Unternehmen, die auf nachhaltige Lieferketten setzen, profitieren davon auch durch Wettbewerbsvorteile und eine Erhöhung ihrer ökonomischen Performance (KPMG [Hrsg.], 2015, o. S.). Beispielsweise können sie durch eine verantwortungsvolle Ressourcengewinnung und Ressourcennutzung Wettbewerbsvorteile erzielen, Rohstoffrisiken vermeiden und eine verlässliche Versorgung durch ihre Lieferanten sicherstellen (Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BAMS) (Hrsg.), o. J.a, o. S.). Ebenso verbessern Unternehmen hierdurch ihr generelles Image und ihre Attraktivität als Arbeitgeber. Insgesamt wirkt sich ein nachhaltiges – und in der betrieblichen Praxis durch entsprechende Analysen und Kennzahlen unterstütztes und belegtes – Lieferantenmanagement – letztlich auch auf die Unternehmensumsätze und Gewinne aus (Bundesministerium für Arbeit und Soziales [BAMS] [Hrsg.], o. J.a, o. S.). So kann ein effizientes Management natürlicher Ressourcen als ein Indikator für die Qualität der Unternehmensführung verstanden werden und „Auskunft über die langfristige Wettbewerbsposition sowie den Unternehmenserfolg geben“ (Ziegler/Rennings/Schröder, 2002, S. I).

2.3.2 Betrachtung im Hinblick auf die Aufgaben (Funktionen) des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“

Die gleiche Betrachtung (vgl. Kapitel 2.3.1) erfolgt nun für die Nachhaltigkeitsfaktoren auf Grundlage der Aufgaben des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“. Diese „neue“ Betrachtungsweise setzt darauf auf, dass die klassischen Nachhaltigkeitsaspekte („klassische“ Betrachtung) Ökologie, Ökonomie und Soziales (vgl. Kapitel 1.1 und Kapitel 1.2) bereits umfassend erforscht sind (Kapitel 2.3.2.1), daher eine Untersuchung anhand der vier Messgrößen für Nachhaltigkeit notwendig ist („erweiterte“ Betrachtung), um ergänzende Variablen für die nachhaltige Gestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ ableiten zu können (Kapitel 2.3.2.2).[19]

2.3.2.1 „Klassische“ Betrachtung

Der Einkauf umfasst – wie bereits aufgezeigt (vgl. Kapitel 1.5.3) – die „Summe aller operativen und strategischen Tätigkeiten eines privaten oder öffentlichen Unternehmens, die im Rahmen der Beschaffung von Werkstoffen, Waren, Betriebsmitteln und Dienstleistungen durchzuführen sind“ (Krieger/Wischermann/Sorge, 2018, o. S.). In der wissenschaftlichen Diskussion und in der Unternehmenspraxis wird in diesem Kontext häufig zwischen dem Einkauf im Hinblick auf den Unternehmensteilbereich – wie in Kapitel 2.4.1 untersucht (vgl. Kapitel 2.4.1) – und im Hinblick auf die Aufgabenstellung (Einkauf als Funktion) unterschieden. Die Zielsetzung des Einkaufs steht im zweiten Fall im Vordergrund und besteht darin – wie ebenfalls bereits erwähnt (vgl. Kapitel 1.5.3) –, die Versorgung des Unternehmens mit allen notwendigen Vorprodukten/Vorleistungen für die betriebsinterne Wertschöpfung sicherzustellen. Entsprechende Lieferungen müssen orts- und termingerecht sowie in der erforderlichen Menge und Qualität erfolgen. Weitere Aufgaben (Funktionen) des Einkaufs bestehen darin, mit den Lieferanten des Unternehmens ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis auszuhandeln, in der Festlegung der Einkaufspolitik des Unternehmens und in Marktforschungsaktivitäten für Einkauf und Beschaffung (Krieger/Wischermann/Sorge, 2018, o. S.).

Durch Einkaufs- und Beschaffungsprozesse wird die unternehmensinterne Wertschöpfungskette nach außen geöffnet, da externe Lieferanten in die eigenen Wertschöpfungsprozesse einbezogen werden. In der klassischen Wertschöpfungskette nach Porter

[19] Zur Ableitung bzw. Zusammenführung der Variablen vgl. Kapitel 2.6.

werden Einkauf und Beschaffung nicht als unmittelbar wertschöpfende Tätigkeiten, sondern als unterstützende Leistungen definiert, die dazu dienen, die Rahmenbedingungen für den eigentlichen betrieblichen Wertschöpfungsprozess zu schaffen. Eine unmittelbar wertschöpfende Tätigkeit ist lediglich die Eingangslogistik, die weitgehend mit der Beschaffungslogistik identisch ist (Porter, 2014, S. 64). Nachhaltigkeitsaspekte kommen in diesem Kontext vor allem im Hinblick auf ein auch unter Nachhaltigkeitsaspekten zu organisierendes Lieferantenmanagement und die Etablierung nachhaltiger Lieferketten (sog. „Supply Chains“) zum Tragen. Unter den Bedingungen der fortschreitenden Digitalisierung ist hier jedoch von einer im Vergleich zum Wertschöpfungsmodell von Porter veränderten und komplexeren Rolle der Supply Chain auszugehen. Schrauf/Berttram (2017, S. 10 f.) gehen davon aus, dass im Zuge der digitalen Transformation von Geschäftsmodellen und Geschäftsprozessen digitale Ökosysteme entstehen, die Netzwerkcharakter haben. Die Teilnehmer dieser Netzwerke – Lieferanten, Produzenten, Distributoren und Kunden – sind digital miteinander verbunden und interagieren in Echtzeit miteinander. Unternehmen können entlang der gesamten Wertschöpfungskette inklusive ihrer externen Partner schnell auf Marktveränderungen und neue Kundenanforderungen reagieren. Die „Supply Chain“ übernimmt in einem solchen Ökosystem die Rolle eines „Control Towers“, der diese Interaktionen und somit sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten steuert (Schrauf/Berttram, 2017, S. 10 f.). Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Relationen. Die „Supply Chain“ in einem solchen digitalen Ökosystem ermöglicht im Gegensatz zu den Limitationen der traditionellen Lieferkette maximale Transparenz und Flexibilität. Ebenso ist es auf dieser Basis möglich, die Lieferkette in ihrer Gesamtheit zu überblicken und zu gestalten (Schrauf/Berttram, 2017, S. 10). So stehen im traditionellen „Supply Chain“-Modell der Hersteller, die Produktion, der Vertrieb und der Kunde aufbauend aufeinander im Mittelpunkt, während in einer „Supply Chain“, die durch ein Ökosystem bestimmt wird, die vier Faktoren miteinander interagieren (Schauff/Berttram, 2017, S. 10).

Nachhaltiger Einkauf bzw. nachhaltige Beschaffung bedeutet demnach, ökologische und soziale Überlegungen systematisch in alle Beschaffungsaktivitäten zu integrieren. Eingeschlossen sind hier die Ermittlung des tatsächlichen Bedarfs, die Festlegung technischer Spezifikationen und Zuschlagskriterien, die Berücksichtigung der Produktionsbedingungen für Vorprodukte sowie das Qualitätsmanagement für Lieferungen (Umweltbundesamt [Hrsg.], 2019, o. S.). Unter der Voraussetzung, dass ökonomische Prozesse heute in immer stärkerem Maße systemischen Charakter tragen, ist die nachhaltige

Gestaltung der Lieferkette ein wesentliches Kriterium für eine nachhaltige Unternehmenstätigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Ebenso wie die allgemeine Betrachtung von Nachhaltigkeit lassen sich Nachhaltigkeitsaspekte für Einkauf und Beschaffung bzw. für die „Supply Chain“ eines Unternehmens anhand der Kategorien Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Performance spezifizieren (vgl. Kapitel 2.2.).

Die Prinzipien einer nachhaltigen Gestaltung von Lieferketten formuliert der „United Nations Global Compact“, in dem globale Standards für eine nachhaltige Unternehmensführung in den Faktoren Ökologie, Soziales und Governance festgeschrieben sind. Die Anforderung der Implementierung nachhaltiger Lieferketten ist hier eingeschlossen (Global Compact [Hrsg.], 2012, S. 1 f.). Wesentliche Treiber für ein „Sustainable Supply Chain Management“ sind dabei die folgenden Bereiche (Ganse/Werhahn/Gschmack, 2012, S. 261):

- Das Management von Geschäftsrisiken durch die Erfüllung rechtlicher Rahmenbedingungen, den Schutz der Reputation des Unternehmens und des Markennamens sowie die Reduktion von Betriebsstörungen durch „Environment Social Governance“ (ESG).
- Die Realisierung von Leistungspotenzialen durch die Reduktion von Kosten für Material, Energie und Transport sowie die Aufdeckung von Engpässen entlang der „Supply Chain“.
- Die Erzeugung nachhaltiger Produkte zur Erfüllung von Kunden- und Lieferantenanforderungen sowie weiterer Stakeholder-Bedürfnisse.

Indikatoren für die Einhaltung von Nachhaltigkeitsanforderungen im SCM werden in ihrer globalen Dimension durch die „Global Reporting Initiative“ (GRI) festgelegt und von den meisten Unternehmen in dieser Form verwendet (Ganse/Werhahn/Gschmack, 2012, S. 263).

2.3.2.2 „Erweiterte“ Betrachtung

Im Rahmen der in dieser Arbeit zugrunde gelegten Diskussion der Nachhaltigkeitsfaktoren erfolgt anschließend eine Betrachtung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ anhand seiner Aufgaben bzw. Funktionen (Kapitel 2.3.2.2.1 bis Kapitel 2.3.2.2.4).

2.3.2.2.1 Faktor „Umwelt“

Die Ergebnisse der Konferenzen der UN in Rio de Janeiro im Jahre 1992 und 2002 in Johannesburg bilden die Grundlage für einen nachhaltigen Beschaffungsprozess, der sich als Instrument des produktbezogenen Umweltschutzes versteht. Sowohl nachhaltige Konsummuster als auch nachhaltige Produktionsmuster können hier im Rahmen des Einkaufs eine Umsetzung erfahren und so als Teil der integrierten Produktpolitik Bestandteil des sog. „Marrakesch-Prozesses“[20] sein (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit [Hrsg.], o. J., o. S.). So dient die Beschaffung bzw. der Einkauf – im privaten und im öffentlichen Sektor – der Unterstützung von Umweltbelangen und der Förderung der Entwicklung umweltfreundlicher Produkte. Beispielhaft nennt das BMU hierbei die „Beschaffung und Verwendung von Produkten, die im Vergleich mit anderen demselben Gebrauchszweck dienenden Erzeugnissen bei der Herstellung und dem Gebrauch über Umweltvorteile verfügen, [den, Anm. d. Verf.] sparsamen und rationellen Umgang mit Energie, Wasser und Material [und, Anm. d. Verf.] Maßnahmen zur Reduzierung und umweltgerechten Entsorgung von Abfällen“ (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit [BMU] [Hrsg.], o. J., o. S.).

Dabei können durch eine umweltorientierte Beschaffung bzw. einen umweltorientierten Einkauf nicht nur Produkteffekte realisiert werden, sondern auch Kosten für das Unternehmen eingespart werden. Das Handbuch „Umweltorientierte Beschaffung“ der EU-Kommission und die durch das Ökoinstitut e. V. veröffentlichte Studie „Umweltentlastung und Kostenentlastung durch eine umweltverträgliche Beschaffung'' zeigen die Potenziale auf. Im öffentlichen Sektor spricht man hier vom sog. „Green Public Procurement“ (GPP), wonach Aufträge sowohl nach Umweltkriterien (GPP) als auch nach Nachhaltigkeitskriterien („Sustainable Public Procurement“ [SPP]) vergeben werden. Einsparpotenziale zeigen sich z. B. bei der Klimatisierung von Gebäuden oder im Straßenverkehr (EU-Kommission [Hrsg.], 2019, S. 1–12). Dabei existieren für 21 Produkte- und Dienstleistungskategorien entsprechende Vergabekriterien, die es einzuhalten gilt. Rechtliche Grundlagen stellen Vorgaben der „World Treaty Organization“ (WTO) und die

[20] Unter dem Begriff „Marrakesch-Prozess“ (engl. „Marrakech Process“) wird eine Initiative der Vereinten Nationen verstanden, die unter den Aspekten „Ökonomie“, „Ökologie“ und „Soziales“ als Elementen einer gelungenen Nachhaltigkeitspolitik eine nachhaltige Produktion und einen ebensolchen Konsum fördern soll. Entstanden ist der Begriff auf der Multistakeholder-Konferenz im Jahre 2003 in Marrakesch; letztlich wurde das Ergebnis des Prozesses als Zehn-Jahres-Programm auf der UN-Konferenz 2002 in Johannesburg beschlossen (Grunwald/Kopfmüller, 2012, S. 193 f.).

„Bestimmungen des Übereinkommens über das öffentliche Beschaffungswesen“ („General Procurement Agreement“ [GPA]) (EU-Kommission [Hrsg.], 2019, S. 6 f.) dar. Auch wenn es vergleichbare Regelungen für den privaten Sektor (noch) nicht gibt, können hieraus durchaus Ansätze erkannt werden, die übertragbar sind. Dazu weist das Ökoinstitut e. V. in einer Studie auf entsprechende Potenziale hin: „Bei der Auswertung der Kosten zeigt sich, dass die umweltverträglichen Beschaffungsvarianten in 10 von 15 Produktgruppen in ihren Lebenszykluskosten günstiger sind, als die konventionellen Beschaffungsvarianten.“ (Ökoinstitut e. V. [Hrsg.], 2019, S. 5) Für die Berliner Haushalte wird durch die Maßnahmen eine Kosteneinsparung von 3,8 Prozent ermittelt (Ökoinstitut e. V. [Hrsg.], 2019, S. 5).

2.3.2.2.2 Faktor „Gesellschaft“

Beim Faktor „Gesellschaft“ steht in der Funktion des Einkaufs die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung im Vordergrund. Dies geht weit über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen – der sog. Compliance – hinaus. Im Mittelpunkt steht hierbei die Besetzung des äußeren Verantwortungsbereiches von CSR. Dieser ist geprägt durch Spenden („Corporate Giving“) und soziale Aktivitäten von Mitarbeitern („Corporate Volunteering“) (Hiß, 2006, S. 10). Übertragen auf Einkaufsfunktionen heißt das, dass sich die Einkaufsstrategien (z. B. Auswahl der Lieferanten) und die interne Organisation (zentralisierter Einkauf mittels eines „Buying Center“/einer Einkaufsgesellschaft oder dezentralisierter Einkauf) nach außen hin „nachhaltig“ präsentieren müssen. Dies kann u. a. durch die Formulierung und Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsrichtlinien für den Einkauf (Hug/Weber, 2011, S. 10 ff.) sowie die Anpassung bestehender Einkaufsstrukturen an Veränderungen in der Gesellschaft und im Unternehmensumfeld erfolgen. Fröhlich/Lingohr ([Hrsg.] 2009, S. 15 ff.) nennen hierbei insbesondere die zunehmende Zahl von M&A-Prozessen als Treiber, wobei Carter/Easton (2011, S. 46–62) diese Entwicklung auch anerkennen, aber eher davon sprechen, dass der Einkauf in seiner Funktion und damit seiner Bedeutung in der „Supply Chain“ zurückgedrängt wird. Dies, obwohl ein „Chief Purchasing Officer“ (CPO) einen Hauptteil der Kosten im Unternehmen verursacht und ihm in Hinblick auf die zu realisierenden Nachhaltigkeitsstandards eine zentrale Rolle in der (Außen-)Kommunikation des Unternehmens zukommt (Fröhlich/Lingohr [Hrsg.], 2010, S. 15–27). Anderer Meinung sind hierzu Locker/Grosse-Ruyken (2019, S. 1–35). Sie sehen eine zunehmende Verschmelzung der Supply-Chain- und der Einkaufsfunktionen im Unternehmen und bezeichnen den Einkauf als

„Goldgrube“ für das Management, die Share- und die Stakeholder. Hier gilt es, die Potenziale entsprechend zu heben, um gesellschaftlichen Forderungen nach einer nachhaltigen Ausgestaltung des Einkaufs gerecht werden zu können. Denn durch die Realisierung können wiederum Kosten reduziert, Erträge generiert und so Freiräume für weitere Umsetzungen im Unternehmen geschaffen werden (Fröhlich/Linglohr [Hrsg.], 2010, S. 15–27).

2.3.2.2.3 Faktor „Mitarbeiter“

Bei der Betrachtung des Faktors „Mitarbeiter“ im Funktionskontext des Einkaufs ist insbesondere die Ausgestaltung innerer Verantwortungsbereiche zu diskutieren, die z. B. den Anforderungen der ISO-Norm 26000 „Guidance on Social Responsibility“ entsprechen und durch das Verhalten von bzw. den Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dafür sorgen, dass das Verhältnis von CSR und Gewinnerzielung nicht per se negativ bewertet wird. So kann eine verantwortliche Unternehmensführung und ein Verzicht auf eine kurzfristige Gewinnerzielung die Grundlagen für einen langfristigen unternehmerischen Erfolg bilden sowie für eine gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmens- und Mitarbeiterverhalten – einer sog. „License to Operate“ – sorgen (Hiß, 2006, S. 10 ff.; Müller/Schaltegger, 2008, S. 21 f.). Voraussetzung hierfür ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine hohe fachliche und soziale Kompetenz aufweisen, d. h.

- eine Offenheit nach „innen“ i. S. d. Integration der Einkaufsziele in die Unternehmensziele und die Sicherstellung der Berücksichtigung dieser in allen Fachbereichen und
- eine Geschlossenheit nach „außen“ i. S. d. umfassenden Vereinbarung von kaufmännischen, technischen, logistischen sowie qualitätsrelevanten Inhalten mit dem Einkaufspartner (Hersteller, Lieferanten) besitzen (Stollenwerk, 2011, Introduction).

Nur dann kann der Einkauf (die Beschaffungsseite) zum wertschöpfenden Faktor werden. Lindner zeigt dabei folgende Trends auf, die ein Einkäufer in seinen Funktionen zukünftig erfüllen sollte (Lindner, 2002, S. 1009 f.):

- Entwicklung hin zum Marktprognostiker für die relevanten Beschaffungsmärkte
- Wahrnehmung einer Rolle als Informationsmanager und Wissensaufbereiter
- Berater im eigenen Unternehmen

- Betreuer eines Technologietransfers von und zu den Lieferanten

Der Aufbau wettbewerbsfähiger Geschäftsbeziehungen zum Lieferanten und die Unterhaltung ebensolcher, die sich „schnell und flexibel in vorhandene oder aufzubauende Wertschöpfungsketten integrieren lassen“ (Stollenwerk, 2012, Introduction) ist dann möglich. Wie bei der Diskussion des Faktors „Gesellschaft“ bereits angedeutet, entwickelt sich dann die Funktion des Einkaufs zu einer zentralen Stab- und Schaltstelle für eine kostenoptimierte Leistungserstellung und damit zu einer für das Unternehmen zentralen Funktion, was sich dann auch in der Kapazitätsausstattung der Funktion zeigen sollte (Gabath, 2008, S. 9–14). Dabei merkt Gabath kritisch an, dass die Einkaufsabteilungen vieler Unternehmen ihr Potenzial nicht nutzen. Der Einkauf wird hier eher wieder als „unscheinbar“ (Gabath, 2008, S. 9; vgl. hierzu im Gegensatz Kapitel 2.4.2.2) beschrieben, obwohl die Bedeutung von Einkaufskosten (Personal- und Sachaufwendungen) in der Funktion Einkauf hoch ist: Gemessen am sog. „Materialkosten-Gewinn-Hebel des Einkaufs“ bewirkt jede Reduzierung der Kosten beim bzw. im Einkauf eine signifikante Ergebnisverbesserung. Gabath führt hier ein Beispiel an, bei dem bei einer Materialkostenquote im Unternehmen von 60 Prozent und einer Umsatzrendite von 3 Prozent nur die Materialkostensenkung im Einkauf um 3 Prozent – ohne positive und negative Berücksichtigung von Personalkosten – eine Steigerung der Umsatzerlöse um 45 Prozent bewirkt bzw. dieser gleichkommt (Gabath, 2008, S. 9). In einem nächsten Schritt nimmt Gabath einen Vergleich mit Personalkosten vor. Demnach entspricht ein Personalabbau von 10 Prozent – bei einer angenommenen durchschnittlichen Personalkostenquote in der Industrie von 15 Prozent des Umsatzes und einer Materialkostenquote von 60 Prozent des Umsatzes – einer Materialkostensenkung von 2,5 Prozent, was verdeutlich, dass die Materialkostensenkung eine Alternative zum Personalabbau darstellt und damit die Möglichkeit entsteht, die Mitarbeiterfunktion personell und qualitativ auszubauen (Gabath, 2008, S. 10).

Die nachfolgende Abbildung zeigt diesen Zusammenhang.

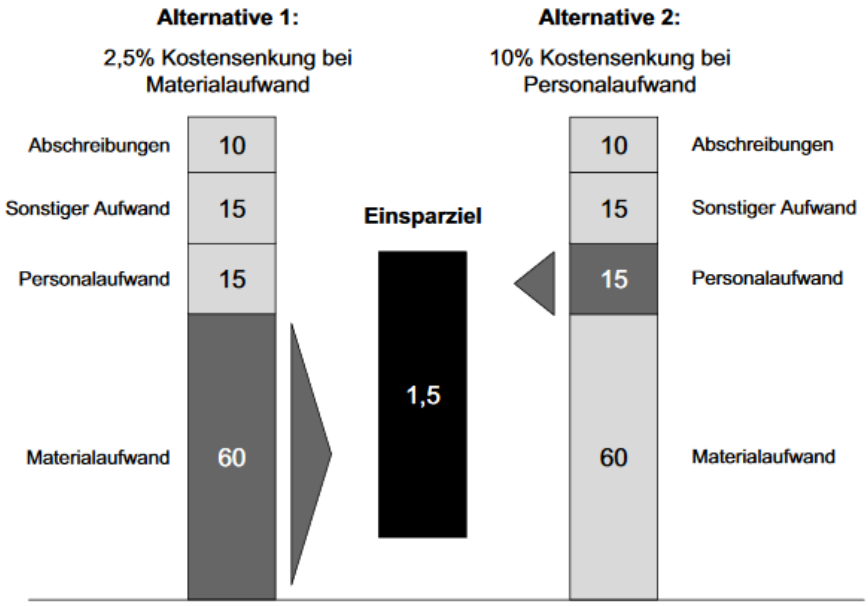

Abbildung 9: Materialkostensenkungen im Einkauf als Alternative zum Personalabbau (Angaben in Mio. Euro)

Quelle: Gabath, 2008, S. 10

Zur Realisierung dieses Potenzials ist wiederum – wie bereits angedeutet (vgl. Kapitel 2.4.2.2.2) – eine entsprechende Beschaffungsorganisation (Organisation der Funktion bzw. des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“) erforderlich, wobei hier „gegenwärtig ein Wechsel von der klassischen Einkaufsorganisation zu einer Category-Management-Organisation (CM-Organisation)“ (Gabath, 2008, S. 125) erfolgt. Unter einer CM-Organisation – synonym oft mit Mandats- oder Lead-Buyer-Einkauf beschrieben – ist eine Vorgehensweise zu verstehen, die die Bündelung von Materialgruppen im Unternehmen zum Gegenstand hat, um hier eine einheitliche Vorgehensweise dezentraler Einkäufer sicherzustellen und so die Kostenposition des Unternehmens im Einkauf zu verbessern (Gabath, 2008, S. 125). Die Ausgestaltung kann dabei entweder als „Heavy-User-Konzept“ erfolgen, indem der Einkäufer der Category ausgewählt wird, die den höchsten Bedarf aufweist, oder die Umsetzung erfolgt als „Kompetenz-Konzept“, das den Category-Manager anhand seines Wissens- und Erfahrungsstandes auswählt (Gabath, 2008, S. 126). Damit zeigt das „Kompetenz-Konzept“ die Notwendigkeit der hohen fachlichen Kompetenz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Einkauf tätig sind. Es ist daher notwendig, das Anforderungsprofil an dieses Personal in einem veränderten Umfeld, das die Funktion „Einkauf“ prägt, klar zu formulieren und regelmäßig zu aktualisieren (Beßlich/Lumbe, 1999, S. 505-518; Beßlich/Lumbe, 1994, S. 22-25; Lindner, 2002, S. 1005-

1026). In diesem Zusammenhang kann ein verstärktes Outsourcing, die steigende Komplexität von Beschaffungsobjekten, die zunehmende Globalisierung des Wettbewerbs (sog. „Global Sourcing“) sowie ein zunehmender Trend zu kleineren und schlankeren Produktionseinheiten bei einer Verbreiterung der internationalen Basis der Wertschöpfung angeführt werden (Beßlich/Lumbe, 1999, S. 505). So kann im Ergebnis ein „World Class Purchasing“ (Beßlich/Lumbe, 1999, S. 505) entstehen, d. h. die Leistungsfähigkeit in der Funktion „Einkauf“ deutlich gesteigert werden. Folgende Aufgabenprofile sollte hierzu ein Einkäufer in seiner betrieblichen Funktion abdecken (Lindner, 2002, S. 1008):

- Erforschung, Erhebung, Analyse und Interpretation von Situationen auf den Beschaffungsmärkten,
- Anbahnung von Lieferantenbeziehungen,
- Identifikation, Auswahl, Beurteilung und Betreuung von Lieferanten,
- Vorbereitung, Verhandlung und Abschluss von Verträgen mit Lieferanten,
- Einkaufscontrolling und
- Auftragsvergabe.

2.3.2.2.4 Faktor „Performance“

Im Vordergrund der „Performance“-Diskussion für die Unternehmensfunktion „Einkauf“ steht die Frage bzw. Prüfung, ob oder inwieweit eine freiwillige und nicht-normative Implementierung von CSR im Unternehmen einen Nutzenzuwachs für das Unternehmen generiert (Wühle, 2007, S. 6 ff.). Der Nutzenzuwachs durch eine nachhaltige Ausgestaltung der Funktion Einkauf kann sich dabei sowohl monetär (Gewinn, Umsatz) als auch in sog. „Intangible Assets“ wie z. B. Fragen der Reputation, des Vertrauens, der Zufriedenheit mit dem Unternehmen von Seiten von Kunden oder der Motivation zeigen, wie er sich z. B. auch bei der Koppelung von Vorstandsgehältern an die Unternehmensperformance äußert (Wühle, 2007, S. 14 ff.). Um diese „soziale Performance“ generieren zu können, verlangt CSR im Einkauf Investitionen in die entsprechende Ausgestaltung der Funktion. Als besonders wichtig nennt Hiß (2006, S. 10 ff.) hier eine vertrauensvolle Stakeholder-Kommunikation (mittlerer Verantwortungsbereich) und ein nach außen gerichtetes CSR-konformes Verhalten des Unternehmens (vgl. Kapitel 2.4.2.2.2).

In einer erweiterten Betrachtung erfasst der Faktor „Performance“ in Bezug auf die Gestaltung eines nachhaltigen Einkaufs letztlich sämtliche Dimensionen der Unternehmenstätigkeit sowie die Erwartungen verschiedener Stakeholder des Unternehmens:

- Investoren erwarten eine wirtschaftliche Unternehmensführung, eine tragfähige Businessstrategie und ein effizientes Risikomanagement. Nachhaltigkeitsrisiken sind hier aus heutiger Perspektive eingeschlossen.
- Kunden erwarten valide Informationen über die Herkunft, die Inhaltsstoffe und die Herstellungsbedingungen von Produkten.
- Mitarbeiter erwarten, dass ihr Arbeitgeber soziale und ökologische Verantwortung übernimmt.
- Regierungen und die Zivilgesellschaft implementieren wachsenden regulatorischen und ethischen Druck auf Unternehmen, der darauf abzielt, dass diese ihre Performance auch an Nachhaltigkeitsstandards ausrichten (Keeble/Topiol/Berkeley, 2003, S. 149).

Indikatoren für eine nachhaltige Unternehmensperformance müssen folglich anhand der Erwartungen der verschiedenen Stakeholdergruppen entwickelt werden. Einer nachhaltigen Gestaltung des Einkaufs als Perfomance-Treiber kommt hier eine Schlüsselrolle zu, da diese an einer wichtigen Schnittstelle zwischen unternehmensinternen und externen Prozessen positioniert ist und aus dieser Perspektive Einfluss auf die Gesamtperformance sowie auf die Wahrnehmung des Unternehmens durch diese Stakeholder-Gruppen nimmt (Lambin/Thorlakson, 2018, S. 369–393).

2.4 Ableitung von Variablen für die nachhaltige Gestaltung des Unternehmensbereichs „Einkauf“

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen können folgende Variablen für die nachhaltige Gestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ identifiziert werden, die es im Modell zu berücksichtigen gilt. Die Analyse erfolgte auf Basis der Erhebung der Recherchen aus den Kapiteln 2.2 bis 2.4. Diese Variablen betreffen sowohl den Unternehmensteilbereich als auch – zumindest in Teilen – das gesamte Unternehmen:

– Leitungs-, Kontroll- und Verfügungsbefugnisse im Unternehmen und in der Funktion „Einkauf“

- Aufbauorganisation und Rolle, Verständnis der Funktion „Einkauf“ im Unternehmen
- Such-, Informations- und Entscheidungskosten und ihre Wirkungen auf den Einkauf bzw. auf das gesamte Unternehmen
- Überwachungs- und Durchsetzungskosten im Einkauf bzw. im gesamten Unternehmen
- Prämienzahlungen (Anreizsysteme im Einkauf)
- Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die im Einkauf tätig sind (fachliche und soziale Kompetenz), und Berücksichtigung der „neuen“ Werte von Unternehmen
- strategischer „Fit“ des Einkaufs im Zusammenspiel mit dem Unternehmen

Diese Variablen entstammen, wie erwähnt, einer ersten groben Analyse der vorliegenden Kapitel 2.2 bis 2.4. In einem zweiten Schritt soll nun mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring eine Analyse der vorhergehenden Kapitel (Kapitel 2.2 bis 2.4) erfolgen, um auf dieser Grundlage die in einem ersten Schritt abgeleiteten Variablen bestätigen oder verwerfen bzw. modifizieren zu können.

Dieses Verfahren (für Detailerläuterungen vgl. Kapitel 3.2.2) dient dazu, regeleitet aus umfangreichen Textmengen ein überschaubares Corpus an Informationen zu generieren (Mayring, 2000, S. 1–10).

Mayring bietet hierfür mehrere Durchführungsformen an. Er unterscheidet die Zusammenfassung, die Strukturierung und die Explikation (Mayring, 2000, S. 1–10). Ziel der Zusammenfassung ist es, „das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion [aber, Anm. d. Verf.] (ein überschaubarer) Corpus [geschaffen wird, Anm. d. Verf.], der immer noch Abbild des Gesamtmaterials ist“ (Mayring, 2003, S. 58). Zur Strukturierung formuliert Mayring: „Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“ (Mayring, 2003, S. 58) Schließlich hält Mayring zur Explikation fest: „Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen, …) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.“ (Mayring, 2003, S. 58)

Im vorliegenden Fall hält der Verfasser die Strukturierung für zielführend, da im Ergebnis die Variablen extrahiert bzw. geprüft/modifiziert werden sollen. Hierzu empfiehlt Mayring die Definition der Kategorien (Codes), die Formulierung von Ankerbeispielen und

schließlich die Ableitung von Kodierregeln. In der Praxis heißt dies, dass das Material nach Textstellen, die sich einer Kategorie zuordnen lassen, geprüft wird, diese dann extrahiert werden und schließlich in einem „neuen“ Dokument (hier: als Variablen) zusammengeführt werden (Mayring, 2003, S. 58 f.). Da jedoch im vorliegenden Fall noch keine Kategorien (Codes) vorliegen, sondern diese sich aus dem Material ableiten sollen, hat sich der Verfasser – im Gegensatz zu Mayrings „Standardvorgehen“ – für die induktive Ableitung von Codes entschieden, die Mayring explizit zulässt (Mayring, 2000, S. 4). Dabei ergeben sich die Codes schrittweise aus der Analyse des Materials, sodass final nach der Gesamtbearbeitung des Materials die Codes vorliegen und diese im Idealfall bereits die Variablen repräsentieren bzw. vergleichsweise leicht als Variablen umformuliert werden können.

Für die Umsetzung bedient sich der Verfasser des Programms MAXQDA® in der Pro-Version und hier der sog. In-Vio-Codierung, die die induktive Vorgehensweise in der Form realisiert, dass ohne die expliziten Vergaben von Kategorienbezeichnungen gearbeitet wird, sondern Text direkt in Codes übergeleitet wird und gleichzeitig der dazugehörige Segmenttext übernommen wird (erster Schritt). In einem zweiten Schritt wurden die erkannten Segmente – wo notwendig – in Variablen „übersetzt“ sowie strukturiert, und in einem dritten Schritt fand ein Abgleich mit den bereits erkannten Variablen und – bei Bedarf – eine Ergänzung, Reduktion oder Modifikation dieser statt. Inhaltlich wurden die Textstellen in der Form identifiziert und codiert, dass hinterfragt wurde, inwieweit bzw. ob diese Nennungen (Inhalte) einen Einfluss auf die nachhaltige Ausgestaltung des Einkaufs haben können.

Die Tabelle im Anhang 1 (vgl. Anhang 1) gibt die Ergebnisse der ersten beiden Schritte wieder, deren Ergebnisse im Laufe der Arbeit eine weitere Validierung erfahren müssen, die nachfolgend nach einer Zusammenführung erfolgt. Aus der Tabelle bzw. Analyse können dann folgende Variablen neu identifiziert werden, die die bisher erhobenen ersetzen:

- Aufnahme von Nachhaltigkeitsentwicklungen im Umfeld des Unternehmens in eine Nachhaltigkeitsstrategie mit einer Fokussierung auf den finanziellen Erfolg.
- Aufnahme von Nachhaltigkeitsentwicklungen im Umfeld des Unternehmens in eine Nachhaltigkeitsstrategie.
- Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur und damit Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.

- Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsüberlegungen in der Unternehmensorganisation.
- Das CSR-Management im Unternehmen sichert den Erfolg einer Unternehmenstransaktion und damit einer ökonomischen Performance.
- Die Bedeutung des Einkaufs steigt; daher ist der Einkäufer mit entsprechenden Verantwortlichkeiten auszustatten.
- Die Konzeption der M&A-Transaktion ist für die Sicherstellung des Erfolges und die Reduzierung des Risikos entscheidend.
- Die Konzeptionsphase zeigt das Risiko von mangelnden Informationen auf.
- Die Unternehmenskommunikation spielt in ihrer Ausrichtung nach außen eine zentrale Rolle für die Vermittlung der CSR-Politik des Unternehmens und für CSR-konformes Verhalten.
- Die Unternehmensstrategie ist Grundlage für den Erfolg einer M&A-Transaktion.
- Einkaufsziele müssen in die Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie integriert werden.
- Erfassung der Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.
- Ergänzend ist die Struktur des Umsetzungsprojektes als relevant für den Erfolg zu nennen.
- Fokussierung auf die Optimierung der Prozesse im Unternehmen.
- Geschwindigkeit von Integration als ein relevanter Faktor für den Erfolg einer Transaktion.
- In der Transaktionsphase sind Umweltrisiken zu identifizieren.
- Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in die Unternehmenskultur und die Personalpolitik.
- Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in die Risikostrategie des Unternehmens.
- Internationale Standards dienen der adäquaten Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsüberlegungen im Beschaffungswesen.

- Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
- Nachhaltiges Wirtschaften führt dann im Ergebnis zu Umwelt- und Ressourcenschutz.
- Nachhaltigkeit nicht nur im Umgang mit Lieferanten und Herstellern, sondern auch mit Kunden zeigen und diese in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens integrieren.
- Nachhaltigkeits- und Unternehmensstrategie gehen Hand in Hand in Bezug auf eine M&A-Transaktion.
- Nachhaltigkeitsanforderungen auch bei der Auswahl von Personal zugrunde legen.
- Nutzung von CSR-Indikatoren im Unternehmensreporting zur Prüfung der Einhaltung von Nachhaltigkeitsanforderungen.
- Optimierungspotenziale sind zu identifizieren, um über die Durchführung einer M&A-Transaktion zu entscheiden.
- Strategie, Führung, Organisation, Kommunikation und Controlling sind relevante Faktoren für den Erfolg einer Transaktion.
- Transaktionsgröße, Geografie, Strategie, Konjunktur, Unternehmenskultur und Managementhaltung sind zentrale Erfolgsfaktoren für den Erfolg einer M&A-Operation.
- Übernahme ökonomischer, gesetzlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung durch den Einkäufer.
- Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie ist zu entwickeln und stellt einen Garanten für den Erfolg einer M&A-Strategie dar.

Diese Variablen wurden nochmals vom Verfasser verdichtet. Die Verdichtung zeigt folgendes Ergebnis:

- Eine Unternehmens-, Einkaufs- und Nachhaltigkeitsstrategie ist zu entwickeln. Die Strategien müssen die Unternehmenskultur aufnehmen und sich inhaltlich auf die Performance, das Risikomanagement sowie die Prozessoptimierung fokussieren. Dabei ist die Unternehmensorganisation und das CSR-Management in seiner Ausgestaltung aufzunehmen.

- Die Berücksichtigung internationaler Standards in der Beschaffung dient der Sicherstellung von Nachhaltigkeitsüberlegungen.
- Die Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die gesamte Wertschöpfungskette müssen erfasst und diese entsprechend nachhaltig gestaltet werden.
- Die Unternehmenskommunikation sorgt für die Wahrnehmung der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens von außen und die Umsetzung der CSR-Aktivitäten im Unternehmen.
- Der Einkäufer ist mit entsprechenden Verantwortlichkeiten auszustatten. Dabei gilt es, Nachhaltigkeitsanforderungen bei der Auswahl von Personal zugrunde zu legen.
- Die M&A-Transaktion ist zu konzipieren und die vorhandenen Informationen sind auszuwerten sowie die (Umwelt-)Risiken zu erheben. Ein Umsetzungsprojekt ist aufzusetzen, das folgende Aspekte aufnimmt: Strategie, Führung, Organisation, Kommunikation, Controlling, Transaktionsgröße, Geografie, Konjunktur, Unternehmenskultur, Managementhaltung. Es ist in Berücksichtigung dieser Aspekte Garant für den Erfolg einer M&A-Transaktion.

2.5 Entwicklung des „Modells 1“ und Ableitung der Codes

Das „Modell 1“ berücksichtigt zwei Wirkungsketten. Einerseits eine Wirkungskette im Bereich Nachhaltigkeit/Einkauf und andererseits im Bereich Unternehmenstransaktionen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das aus den bisherigen Ausführungen abgeleitete „Modell 1“.

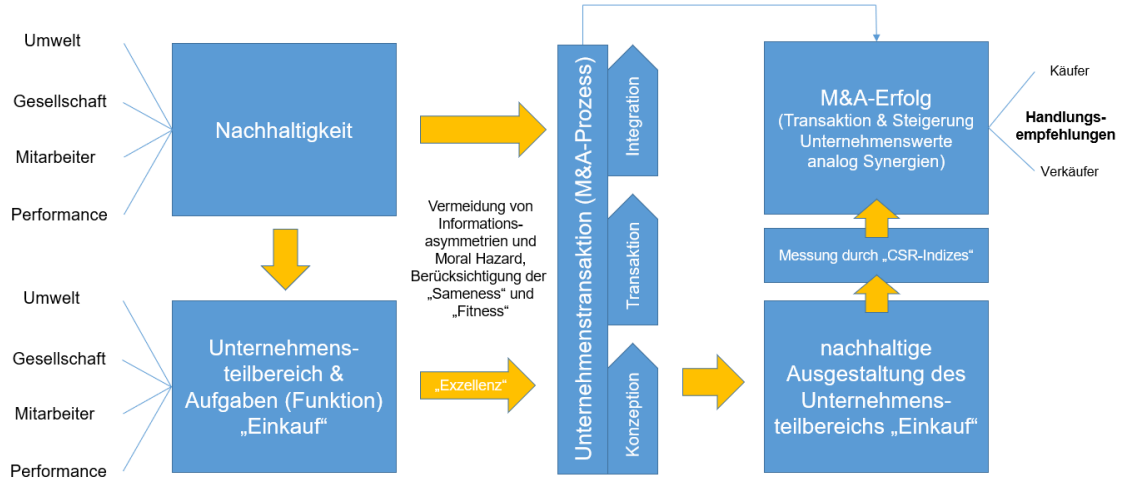

Abbildung 10: Ableitung des „Modells 1“

Quelle: Eigene Darstellung

Demnach können folgende Codes zur weiteren Auswertung aus „Modell 1“ abgeleitet werden. Die Codes stellen hierzu eine Verdichtung der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche dar, die als Grundlage für die Analyse der Ergebnisse der durchzuführenden empirischen Forschung dienen, um die Wirkungskette bzw. die abgeleiteten Variablen zu validieren:

- Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)
- Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)
- Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess
- M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)
- M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)
- Bedeutung Teilbereich Einkauf für den Unternehmenserfolg
- relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg
- Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für den M&A-Erfolg
- Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion von Informationsasymmetrien
- Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette

2.6 Ableitung der Wirkungsketten und Zusammenhang mit den Forschungsfragen

Folgende Wirkungskette(n) wird/werden damit auf Grundlage der theoretischen Untersuchungen erkannt und soll(en) in der Dissertation empirisch durch Entwicklung des „Modells 2“ (vgl. Kapitel 4.2) untersucht werden:

1. Bei Beachtung der vier Faktoren (Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt, Performance) durch ein Unternehmen im Rahmen der Formulierung und Ausübung der Nachhaltigkeitsstrategie ist die Folge eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens in Gänze.
2. Dies impliziert die Integration von CSR-Überlegungen (Nachhaltigkeitsüberlegungen) in einen möglichen M&A-Prozess.
3. Erfolgt die Integration von CSR-Überlegungen (Nachhaltigkeitsüberlegungen) in einen möglichen M&A-Prozess über die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, so kann die nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ beim Verkäufer (Verkäuferunternehmen) zu einem noch größeren Erfolg bei M&A-Transaktionen und letztlich zu einer Steigerung des Unternehmenswertes beider (Käufer, Verkäufer; Käuferunternehmen, Verkäuferunternehmen) Unternehmen führen. Die nachhaltige Gestaltung des „Einkaufs“ wird dabei anhand von im Rahmen der Arbeit zu identifizierenden Variablen gemessen (vgl. F2).
4. Daher ist im Unternehmensteilbereich „Einkauf“ dem Aspekt der Nachhaltigkeit durch Berücksichtigung der vier Nachhaltigkeitsfaktoren „Umwelt“, „Gesellschaft“, „Mitarbeiter“ und „Performance“ eine gleichwertige Bedeutung im Vergleich zum sog. Synergiebeitrag beizumessen.

Die Beantwortung der

- F1 soll i. W. durch die Prüfung der gesamten Wirkungskette (1–4) erfolgen,
- die F2 kann über die Identifikation der Variablen und damit die Prüfung des dritten Schrittes in der Wirkungskette beantwortet werden,
- die F3 wird im Rahmen der Prüfung des vierten Schrittes in der Wirkungskette beantwortet und die
- F4 kann im Rahmen der Ableitung von Handlungsempfehlungen aus den empirischen Erkenntnissen dieser Arbeit erfolgen.

Damit kann der Zusammenhang zwischen Zielsetzung der Arbeit, Forschungsfragen, Wirkungsketten und dem empirischen Teil (Interviewleitfaden/Experteninterviews) wie nachfolgend dargestellt visualisiert werden.

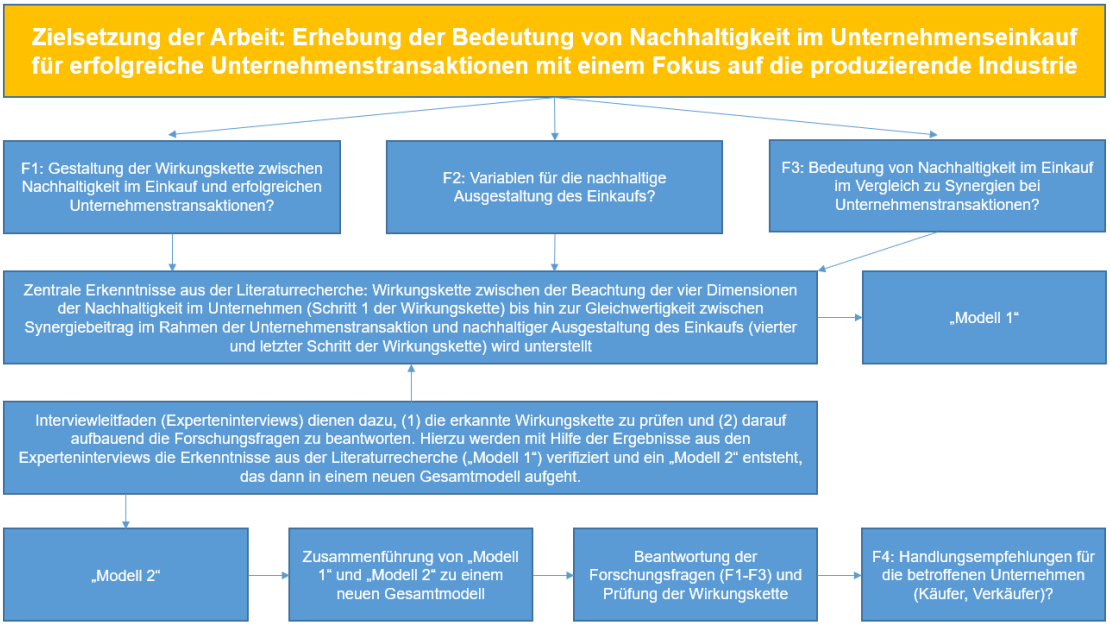

Abbildung 11: Zusammenhang zwischen Zielsetzung der Arbeit, Forschungsfragen, Wirkungsketten und empirischem Teil

Quelle: Eigene Darstellung

3 Forschungsdesign

Kapitel 3 erläutert aufbauend auf den Ausführungen in Kapitel 1.6, das eine überblicksartige Darstellung der Methodik enthält (vgl. Kapitel 1.6), die methodische Vorgehensweise im Detail und bereitet die empirische Analyse vor. Aufgegriffen wird zunächst die Zweiteilung der Forschung in Literaturrecherche sowie qualitativer Inhaltsanalyse (Kapitel 3.1) und leitfadengestützten Experteninterviews bzw. deren Auswertung anhand der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, die hier in der Übersicht vorgestellt wird (Kapitel 3.2). Auf dieser Basis werden nach der Erläuterung zur Erstellung des Leitfadens (Kapitel 3.3) die Rahmenbedingungen zur Durchführung der Interviews präsentiert (Kapitel 3.4).

3.1 Literaturrecherche, Erfüllung der Gütekriterien und Verifizierung der Variablen anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Wie in Kapitel 1.6 (vgl. Kapitel 1.6) bereits dargestellt, dient die Literaturrecherche der umfassenden Erhebung des Status quo zum Forschungsthema. Innerhalb der Literaturrecherche existieren verschiedene Strategien. Genannt werden kann die Suche in Übersichtsartikeln (sog. Review-Artikeln bzw. Review-Search), die Suche anhand von Schlagwörtern in Datenbanken bzw. ein systematisches Durchsuchen aller relevanten Zeitschriften bzw. Konferenzbände (sog. Issue-by-Issue-Search), eine systematische Suche mithilfe von Artikeln (die relevante Artikel zitieren; die Suche erfolgt mithilfe von Zitationsindizes, z. B. dem Social Science Citation Index) oder die Überprüfung des Literaturverzeichnisses von bereits gefundenen Untersuchungen. Der Verfasser hat im Rahmen dieser Arbeit die Suche auf die Methodik der Datenbankrecherche, der Artikelsuche sowie der Prüfung von Literaturverzeichnissen fokussiert, da dies aufgrund der Spezifikation der Fragestellung am aussichtsreichten erschien (Eisend, 2014, S. 8 f.).

Für den theoretischen Teil wird demnach aus bereits bestehender Literatur ein systematisches Review erstellt, um die bisher bestehende Datensyntax zu quantifizieren und die hinreichenden Effekte filtrieren zu können. Um ein solches methodisches Vorgehen auch praktikabel zu machen, wird über die Verwendung entsprechender Software und Datenbanken das Material recherchiert. Eine umfassende Literatursuche erfolgte in den wissenschaftlichen Datenbanken SpringerLink, ISI Web of Knowledge, Google Scholar,

ResearchGate, Directory of Open Access Journals (DOAJ), Canadian Center of Science and Education (CCSE), EBSCO, WISO und dem Karlsruher Virtuellen Katalog (KIT). Die gefundenen Studien/Artikel wurden anschließend im Hinblick auf ihre Relevanz überprüft, auf das Verfahren einer systematischen (qualitativen) Literaturrecherche aufgesetzt bzw. dieses in die Analyse integriert und ist (somit) Kernbestandteil dieser. Dabei ist die Zielsetzung eines solchen Reviews, dass es sich auf ein definiertes Thema bezieht, reproduzierbar ist, Ein- und Ausschlusskriterien beinhaltet, eine Liste der identifizierten Studien präsentiert (die eine bestimmte Qualität aufweisen sollte), eine Analyse der Studien durchführt (dies mithilfe der Methodik der dargestellten Metaanalyse) und letztlich die Ergebnisse strukturiert zusammenfasst (Ziele, Methoden, Materialien, Ergebnisse) (Eisend, 2014, S. 8 ff.; Bräunling, 1982, S. 152–157).

Die Dokumenten- bzw. Inhaltsanalyse erschließt hierbei Informationen, die anderen Erhebungsmethoden nicht zugänglich sind. Ein weiterer Vorteil der Inhalts- bzw. Dokumentenanalyse liegt im eher geringen Aufwand. Die Daten sind bereits vorhanden und müssen nicht weiter erfragt werden. Darin liegt aber auch ein bedeutender Nachteil, denn das Untersuchungsobjekt kann nicht näher zum betrachteten Sachverhalt befragt werden. Zeitlich sehr weit zurückliegende Quellen bzw. Informationen können zudem ungenau, unvollständig oder falsch sein. Dann kann nur noch auf der Basis vorhandener Daten interpretiert werden (Eisend, 2014, S. 8 ff.).

Daher wurde die Literaturrecherche um leitfadengestützte Experteninterviews ergänzt. Die Ergebnisse wurden dann mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Hierauf wird im nachfolgenden Kapitel näher eingegangen.

Zuvor sei abschließend aufgezeigt, dass wissenschaftliche Forschungen Anforderungen an eine ebensolche erfüllen müssen. Diese werden in der nachfolgenden Tabelle präsentiert.

Gütekriterium	**Beschreibung**
Objektivität	Die Objektivität beschreibt die Unabhängigkeit eines Messverfahrens von einer Person. Die Objektivität von Forschungsergebnissen ist gegeben, wenn die aus dem Messvorgang resultierenden Ergebnisse unabhängig vom Durchführenden sind.

Validität	Die Validität beschreibt die Gültigkeit eines Messverfahrens. Die Validität von Forschungsergebnissen ist gegeben, wenn das Messverfahren genau diejenigen Informationen erfasst, die erfasst werden sollen.
Reliabilität	Die Reliabilität beschreibt die Zuverlässigkeit eines Messverfahrens. Die Reliabilität von Forschungsergebnissen ist gegeben, wenn es bei einer Wiederholung der Messung unter denselben Bedingungen zu den gleichen Forschungsergebnissen kommt.

Tabelle 2: Wissenschaftliche Gütekriterien

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Lienert/Raatz, 1998, S. 10 ff.

Diese Anforderungen können über die Literaturrecherche weitgehend erfüllt werden. Die Objektivität kann durch die Recherche in einer Vielzahl von Quellen und die Nutzung standardisierter Suchkriterien sichergestellt werden, die Validität sucht ihre Begründung ebenfalls in der Wahl bzw. der Einschränkung der Suchkriterien und die Reliabilität ebenso. Eine gewisse Subjektivität kann jedoch bei der Literaturrecherche nie ganz vermieden werden, was z. B. auf die Wertung und Auswahl einzelner Texte durch den Verfasser zurückzuführen ist (Lienert/Raatz, 1998, S. 10 ff.).

3.2 Leitfadengestützte Experteninterviews und Auswertung anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring

Vorgestellt wird das Verfahren der leitfadengestützten Experteninterviews und seine Eignung für die Arbeit (Kapitel 3.2.1), anschließend wird die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse im Hinblick auf Verfahren, Eignung und Umsetzung präsentiert (Kapitel 3.2.2).

3.2.1 Verfahren der leitfadengestützten Experteninterviews

Eine weitere zentrale Quelle zur Erhebung der relevanten Untersuchungsinformationen stellen die vom Verfasser selbstständig durchgeführten Experteninterviews dar. Hintergrund für die Durchführung der Interviews war die Tatsache, dass die in der Literatur genannten Zusammenhänge die postulierte Wirkungskette in Summe nicht erkennen

ließen. Ziel des Verfassers war es daher, mit den gestellten Fragen einerseits die Praxistauglichkeit der in der Literatur genannten Nachhaltigkeitsaspekte zu überprüfen und zu prüfen, ob diese vollständig sind, d. h., ob sich in der Unternehmenspraxis ggf. andere (wichtigere) Elemente zur Umsetzung etabliert haben. Des Weiteren dienten die Experteninterviews dazu, neue – bisher in der Literatur nicht genannte bzw. nur untergeordnet betrachtete – Elemente in Erfahrung zu bringen (Eisend, 2014, S. 8 ff.).

Das Experteninterview dient hierbei als Verfahren, in dem Experten zum Fachgebiet befragt werden. Als Experte wird eine Person bezeichnet, die über langjähriges und i. d. R. spezifisches Wissen zur Untersuchungsthematik verfügt (Eisend, 2014, S. 8 ff.).

Sind Meinungen von Personen von Interesse, bietet sich ein solches Interview als Erhebungsmethode an. Es zeigt sich dann als sog. qualitatives Interview – auf die weiteren Formen der Interviews wird hier nicht eingegangen, da diese im Rahmen der Arbeit keine Anwendung finden –, d. h., es hat die Funktion, die Thematik für die Gesprächspartner zu verdeutlichen und Erzählanreize zu setzen (Lamnek, 2010, S. 321 ff.).

Ein Interview wird im Dialog zwischen Befrager (i. d. R. als Interviewer, hier der Verfasser, bezeichnet) und Befragtem stattfinden. Abhängig von der gewünschten Information werden Einstellungsfragen, Überzeugungsfragen, Verhaltensfragen, Meinungsfragen und Eigenschaftsfragen gestellt. Sie können als offene Fragen (Befragter antwortet in eigenen Worten, keine Anweisungen oder Feststellungen, qualitativ) bzw. als geschlossene Fragen (Befragtem werden Antwortmöglichkeiten vorformuliert angeboten, quantitativ) formuliert werden. Dabei ermöglicht es das Interview, subjektive Sichtweisen von Befragten aufzudecken und diese anschließend in einem Gesamtzusammenhang zu stellen, d. h., zunächst Unterschiede und Gemeinsamkeiten innerhalb der Interviews und im zweiten Schritt dann auch zum erhobenen Status quo zu erkennen (Eisend, 2014, S. 9 ff.).

Um eine hohe Standardisierung in den Interviews bei der gleichzeitig notwendigen Freiheit zu ermöglichen, wurde im vorliegenden Fall die Methodik des leitfadengestützten Experteninterviews gewählt. Durch Kombination dieser beiden Ansätze (Experteninterview und Leitfadeninterview) greift der Verfasser auf ein verbreitetes, ausdifferenziertes und methodologisch vergleichsweise gut ausgearbeitetes Verfahren zurück. Die Güte – d. h. die Brauchbarkeit der erhobenen Daten – hängt dabei i. W. von der Auswahl der Experten (vgl. Kapitel 3.4.1) sowie dem Leitfaden ab. Dieser Leitfaden soll dazu dienen, die genannte Standardisierung und hieraus resultierend die Brauchbarkeit und

Auswertbarkeit der Daten durch Sicherung einer Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu erzielen, gleichzeitig dem Verfasser aber bei der Durchführung der Interviews auch die notwendigen Freiheiten zu lassen. Diese Freiheiten zeigen sich in der Form, dass der Leitfaden es erlaubt, je nach Herkunft und Kenntnis des einzelnen Experten bestimmte Sachverhalte zu vertiefen, andere dafür oberflächlicher zu diskutieren (Helfferich, 2014, S. 559 f.). Demnach gibt der Interviewleitfaden das Gerüst des durchzuführenden Interviews vor und dient der Strukturierung. Während des Interviews können – je nach Verlauf – Fragen ausgelassen, umformuliert, ergänzt und auch die Reihenfolge verändert werden. Charakteristisches Merkmal der Fragen ist es, dass diese so formuliert sind, dass keine einfachen „ja“- bzw. „nein“-Antworten möglich sind, um die Offenheit sicherzustellen (Helfferich, 2014, S. 559–565).

3.2.2 Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse zur Auswertung der Experteninterviews

Die Interviews werden mithilfe der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Der Verfasser bedient sich hier als technisches Hilfsmittel – analog der in Kapitel 2.5 dargestellten Forschung (vgl. Kapitel 2.5) – der Software MAXQDA® 2020 in der Pro-Version.

Die Methodik zeigt sich als Bündel von Verfahren zur systematischen Textanalyse mit dem Ziel, eine große Fülle von Texten auf ein überschaubares Textkorpus zu reduzieren, schließlich Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Texten unterschiedlicher Herkunft zu erkennen und auch diese wiederum zu verdichten. Analysiert wird sowohl der manifeste Inhalt der Interviews als auch der formale Rahmen z. B. im Hinblick auf die Herkunft der Experten. Das Verfahren zeichnet sich durch eine hohe Regelgeleitetheit in Form der Definition von sog. Codes aus, die als Zusammenfassung der Erkenntnisse aus der Literatur und als Basis der Analyse verstanden werden können. Des Weiteren kann – vergleichbar mit der Literaturrecherche (vgl. Kapitel 3.1) – das Verfahren die wissenschaftlichen Güterkriterien der Validität, der Objektivität und der Reliabilität erfüllen (Mayring, 2000, S. 10 ff.). Die Objektivität wird durch den Einsatz eines Interviewleitfadens gewährleistet. Er sichert eine gewisse Durchführungsobjektivität im Rahmen der Interviews. Durch die Inhaltsanalyse wird zudem eine Auswertungsobjektivität gewährleistet. Die Validität wird durch den Einsatz eines Interviewleitfadens im Rahmen der Interviews und durch die Kategorienbildung (Bildung von Codes und Zusammenführung

in Kategorien [Kategorien als eine Summe von Codes] mit anschließender Generalisierung, d. h. Ableitung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden) im Rahmen der Auswertung gewährleistet. Die Reliabilität kann nicht gewährleistet werden, da die Interviews nur einmalig durchgeführt werden; dies kann aber akzeptiert werden (Mayring, 2010, S. 10 ff.; Lamnek/Krell, 2010, S. 502 ff.).

Die Kategorien bzw. die Codes können induktiv oder deduktiv abgeleitet werden. Bei der induktiven Bildung ergeben sich die Codes im Laufe der Analyse des Textes, bei der deduktiven Vorgehensweise werden diese im Vorfeld der Analyse i. d. R. aus einem bisher schon vorhandenen Textmaterial (im vorliegenden Fall z. B. die Ergebnisse aus der theoretischen Forschung) erhoben und können dann ggf. induktiv im Laufe der Analyse eine Erweiterung um neue Codes erfahren (Mayring, 2010, S. 10 ff.). Aufgrund der bereits umfangreichen Ergebnisse aus der Literaturrecherche hat sich der Verfasser für eine deduktive Codes- bzw. Kategorienanwendung bei induktiver Erweiterung entschieden. Für die deduktive Ableitung der Codes wird auf Kapitel 2.6 bzw. Kapitel 3.4.3 verwiesen (vgl. Kapitel 2.6 bzw. Kapitel 3.4.3).

Im Rahmen der Analyse selbst offeriert Mayring ebenfalls mehrere Möglichkeiten. Unterschieden werden die Zusammenfassung, die Explikation sowie Strukturierung. Bei der Zusammenfassung wird das Material (die Interviewergebnisse) in Form einer Generalisierung auf einen überschaubaren Textkorpus reduziert. In diesem sind die wesentlichen Inhalte der Interviews erhalten, die dann weiterverarbeitet werden können (z. B. über die Ableitung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zur Literatur). Im Falle der Explikation steht die Interpretation bzw. Ergänzung von unklaren Textstellen durch Zusatzmaterialen im Vordergrund, bei der Strukturierung wird das Material primär nach im Vorfeld bestimmten Kriterien zusammengeführt, ohne aber näher und tiefer analysiert zu werden (Mayring, 2010, S. 10 ff.). Aufgrund der in der vorliegenden Arbeit vorhandenen Zielrichtung hat sich der Verfasser für die Methodik der Zusammenfassung entschieden, deren Ergebnisse sich in Kapitel 4.1 wiederfinden (vgl. Kapitel 4.1).

3.2.3 Wissenschaftliche Gütekriterien nach Mayring

Mayring definiert im Rahmen seiner Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse spezielle Gütekriterien (Mayring, 2016, S. 109 ff.). Diese „besondere“ Formulierung ist darauf zurückzuführen, dass ein qualitativer Forschungsprozess weniger durch einen standardisierten Forschungsprozess gekennzeichnet ist, wie sich dies in der quantitativen

Forschung zeigt. Nach Mayring (2016, S. 109 ff.) gilt es, folgende sechs Gütekriterien zu erfüllen:

- Verfahrensdokumentation
- Interpretationsabsicherung mit Argumenten
- Regelgeleitetheit
- Nähe zum Gegenstand
- kommunikative Validierung
- Triangulation

Bei der *Regelgeleitetheit* verlangt Mayring (2016, S. 109 ff.), dass sich qualitative Forschung an bestimmte Vorgaben und Regeln hält. In der Konsequenz heißt dies für die Analyse, dass der Forschungsprozess dokumentiert und die Ergebnisse verschriftlicht sein müssen. Dabei ist es nicht entscheidend, dass die vorgegebene Vorgehensweise immer eingehalten wird. Eventuell notwendige Abweichungen sind zu akzeptieren, wenn diese begründet werden. Im vorliegenden Fall kann durch die klare Dramaturgie in der Arbeit über die zwei Modellbildungen und die hier integrierte Auswertung der Experteninterviews eine Regelgeleitetheit sichergestellt werden. Somit kann auch die *Verfahrensdokumentation* sowohl als Anforderung als auch als Sicherstellung der Regelgeleitetheit erwähnt werden. Mayring (2016, S. 109 ff.) verlangt Hinweise auf die angewandte Technik und die genutzten Messinstrumente, was in der vorliegenden Arbeit umfangreich erfolgt (vgl. Kapitel 3.2.1 und 3.2.2).

Die *Interpretationsabsicherung mit Argumenten* wird von Mayring (2016, S. 109 ff.) auch als argumentative Interpretationsabsicherung bezeichnet. Dies ist ein zentraler Aspekt innerhalb der qualitativen Forschung, da hier der Zugang zum Forschungsgegenstand über die Interpretation durch den Forschenden erfolgt, was Regeln bedarf. Mit anderen Worten: Interpretationen müssen eine Begründung erfahren, was im vorliegenden Fall insbesondere durch die Modellableitung erfolgt, die eine Schlüssigkeit der Argumentationsfolgen sicherstellen kann (vgl. Kapitel 4.2).

Mit *Nähe zum Gegenstand* meint Mayring (2016, S. 109 ff.), dass in der Forschung eine Gegenstandsangemessenheit erfüllt sein muss, was die qualitative Forschung dadurch sicherstellt, dass keine „Laborumwelt“ untersucht wird, sondern eine direkte Auseinandersetzung mit dem Alltag und im Alltag der Betroffenen erfolgt. Im Fall der vorliegenden Forschung erfolgt dies durch die Umsetzung von Experteninterviews, die im Umfeld der

Befragten stattgefunden haben, bei denen der Forschende sein Forschungsziel deutlich gemacht hat und bei denen im Rahmen des Interviews das gemeinsame Ziel, einen Beitrag für die Forschung zu leisten, bekannt war (vgl. Kapitel 4).

Unter *kommunikativer Validierung* ist in einer engen Ausprägung die Diskussion der Interpretation der Daten während und auch nach dem Analyseprozess mit den Interviewpartnern selbst zu verstehen. Im Mittelpunkt dieser Diskussion sollte die Validität der Daten stehen. In einer weitergefassten Auffassung wird unter kommunikativer Validierung – hier dann häufig als kollegiale Validierung bezeichnet – eine Reflexion der Ergebnisse mit anderen Forschern verstanden (Steinke, 1999, S. 261–283). Die nächste Stufe der kommunikativen Validierung stellt die reflexive Kontrolle im Sinne einer Forscher-Triangulation in den Mittelpunkt und untersucht damit den Prozess des Fremdverstehens als Ressource einer Qualitätssicherung (Schütze, 1973, S. 11–53). Dabei kann die kommunikative Validierung über konkrete und regeleitete Verfahren, eine ausreichend hochwertige Fallauswahl, die Dokumentation der Datenerhebung sowie den Abgleich der Erkenntnisse aus der Forschung mit bereits erhobenen Forschungsdaten erfolgen (Helfferich, 2009, S. 5 ff.; Kruse, 2014, S. 10 ff.). Die Sicherstellung dieser Anforderung nach Mayring erfolgt in der vorliegenden Arbeit über die Auswahl der Interviewpartner (vgl. Kapitel 3.4.1), die Sicherstellung der Erfassung der notwendigen Informationen über den Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 3.3), die Dokumentation der Ergebnisse der Forschung in Form der Transkription (vgl. Anhang 3) sowie den Abgleich der Forschungsergebnisse zwischen Theorie und Empirie (vgl. Kapitel 4.1).

Die Methodik der *Triangulation* wurde von Denzin (1978, S. 330) entworfen. Sie dient der Validierung empirischer Daten über unterschiedliche Forscher, Methoden, Untersuchungsgruppen sowie verschiedene lokale und zeitliche Settings. Auch über die Auseinandersetzung mit einem Phänomen aus unterschiedlichen Perspektiven kann hier eine Validität erreicht werden. Denzin unterscheidet dabei vier Formen der Triangulation: die „Data Triangulation“, die verschiedene Daten unter einer gemeinsamen Fragestellung miteinander in Beziehung setzt, die „Methodological Triangulation“, die verschiedene Forschungsmethoden miteinander kombiniert, um Schwächen der unterschiedlichen Verfahren auszugleichen, die „Theory Triangulation“, die auf verschiedene Theorien zur Erklärung von Phänomenen zurückgreift, und die „Investigator Triangulation“, die unterschiedliche Personen in den Prozess der Datenerhebung einbindet, um die Subjektivität zu vermeiden. Die „Data Triangulation“ kann im Fall der vorliegenden Arbeit über die umfangreiche Literaturrecherche und die Expertenbefragung mit den relevanten

Ergebnissen sichergestellt werden, die „Theory Triangulation“ insbesondere über die Anwendung der Überlegung der „Theory of Sameness“ und der „Theory of Fitness“. Die „Methodological Triangulation“ erfährt eine eingeschränkte Umsetzung, da sich eine quantitative Forschung (vgl. Kapitel 1.6) im vorliegenden Fall nicht anbietet. Jedoch kann über den Abgleich der Erkenntnisse aus Theorie und Empirie eine Erweiterung des bisherigen Forschungsstandes gelingen. Eine Sicherstellung der „Investigator Triangulation“ kann in der vorliegenden Arbeit nicht erreicht werden. Dies hätte eine Auswertung der Interviews durch mehrere Codierer notwendig gemacht, worauf aus Kapazitätsgründen verzichtet wurde.

3.3 Entwicklung des Interviewleitfadens

Der Pretest ergab die folgenden Ergebnisse:

- Aufgabe der Bereitschaft zur Veröffentlichung von Namen und Unternehmen; es hat sich gezeigt, dass die Herkunft der Interviewpartner für die Validierung der Ergebnisse nicht relevant ist.
- Empfehlung zur Reduktion der Komplexität der Fragestellungen durch Strukturierung der Fragenkomplexe
- Herstellung einer ausgewogenen Balance zwischen Themen, die bereits in der Literatur diskutiert werden, und bis dato unbehandelten Fragestellungen
- Eliminierung der geschlossenen Fragen

Diese Empfehlungen wurden vom Verfasser bei der Überarbeitung des Fragebogens berücksichtigt.

Primäre Zielsetzung des Interviewleitfadens bzw. bei einer Anwendung unter der Hauptfrage „Gibt es Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeit im Einkauf und Erfolg bei Unternehmenstransaktionen?“ (vgl. Kapitel 1.6) ist es, aus den Antworten aus Frage 5 (Nachhaltigkeitsaspekte nach Phasen) und Frage 7 (Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf mit Relevanz für Unternehmenstransaktionen) Schnittmengen ableiten zu können, um damit das „Modell 1“ (vgl. Kapitel 2.6) im Sinne einer Erweiterung, einer Modifikation oder einer Kürzung verifizieren und so das „Modell 2“ entwickeln zu können.[21]

[21] Zur Entwicklung des „Modells 2“ vgl. Kapitel 4.2.

Im Einzelnen können die Fragestellungen folgenden Aspekten der Arbeit zugeordnet werden:

Aspekte der Arbeit	**Beitrag zu den Forschungsfragen (vgl. Kapitel 1.3.4)**	**Fragen (Nummern) Zuordnung**
Nachhaltigkeit/Transaktion	F2	Fragen 2b, 4c
Unternehmenstransaktionen	F3	Fragen 3, 3a, 3b, 3c, 4a, 4b
Zentralfrage (Nachhaltigkeit im Einkauf)	F1	Fragen 5d, 6a, 6b, 7
Transaktion/Einkauf	F1	Fragen 3d, 5b
Einkauf	F1	Fragen 5, 5a
Nachhaltigkeit/Einkauf	F3	Fragen 2c, 5c
Nachhaltigkeit	F1	Fragen 2, 2a
Handlungsempfehlungen	F4	Fragen 7–10

Tabelle 3: Zuordnung von Fragestellungen aus dem Interviewleitfaden zu Forschungsaspekten und zu den Forschungsfragen

Quelle: Eigene Darstellung

Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang 2 dieser Arbeit (vgl. Anhang 2).

3.4 Durchführung der Interviews (Rahmenbedingungen)

Aufgezeigt wird nachfolgend die Auswahl der Experten (Kapitel 3.4.1), die Rahmendaten für die Interviews werden vorgestellt (Kapitel 3.4.2) und die Codes zur späteren Auswertung der Interviews werden abgeleitet (Kapitel 3.4.3).

3.4.1 Auswahl der Experten

Bei der Auswahl der Experten hat sich der Verfasser auf Industrievertreter und Vertreter von Banken bzw. einschlägigen Beratungsunternehmen fokussiert, um für die Forschungsfragen den geforderten Praxisinput zu erhalten. Angestrebt ist bzw. war, 10–15 Experteninterviews zu führen. Die Experten wurden so ausgewählt, dass diese für mindestens zwei Themenfelder aus Nachhaltigkeit, M&A und Einkauf „sprachfähig“ waren, um möglichst breite Bewertungen der Thematik zu erhalten.

Im Detail kann die Auswahl der Interviewpartner wie folgt begründet werden: Die Auswahl ergibt sich zunächst durch die drei Themenfelder Einkauf, Nachhaltigkeit und Unternehmenstransaktion. Der Schwerpunkt und der Kern der Forschungsarbeit liegt in der Schnittmenge dieser drei Themengebiete (vgl. Kapitel 1). Deshalb wurden Experten in das Panel aufgenommen, die umfangreiche Erfahrungen in diesen drei Themengebieten bzw. in der Schnittmenge aufweisen können und hier kompetent die Fragen beantworten können, die sich mit ebendiesen Schnittstellenthemen beschäftigen. Bei der Expertenauswahl hat sich dann jedoch gezeigt, dass nur sehr wenige Experten vollumfängliche Aussagen zu allen drei Themengebieten liefern konnten bzw. ihre Expertise eine solche versprach. Daher wurde im Laufe der Forschung sowie der Auswahl der Experten der Kreis der Experten auf Experten erweitert, die in mindestens zwei der drei Themengebiete mehrjährige Erfahrungen aufweisen können.

Die Literaturrecherche in Kapitel 2 (vgl. Kapitel 2) präsentiert den publizierten Forschungsstand zur Thematik. Daher wurden die Experten nicht nur mit Blick auf die drei Themenfelder, sondern auch mit Blick auf die Branchen und die Praxisherkunft ausgewählt. Ziel war bzw. ist es, die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche über die Experteninterviews mit fundierten Praxiserfahrungen zu ergänzen. Als Branche erfolgte daher eine Berücksichtigung der Banken-, Beratungs- und Industrieunternehmen. Für die Bankenbranche wurden Vertreter ausgewählt, die Institute begleiten bzw. aus diesen stammen, die Nachhaltigkeitskriterien konsequent verfolgen. Gleiches gilt für die Auswahl der Vertreter aus der Beratungsindustrie. Die Industrievertreter wurden aus produzierenden Unternehmen ausgewählt, da der Einkauf in der produzierenden Industrie eine große Bedeutung für den nachhaltigen Unternehmenserfolg hat. Dies ist auf den hohen Beschaffungskostenanteil an den Gesamtkosten des Unternehmens in diesen Industrien zurückzuführen.

Die Anzahl der Experten ergab sich letztlich aus deren Verfügbarkeit, wobei nach folgenden Verteilungskriterien vorgegangen wurde:

- Qualität vor Quantität
- mindestens doppelte Besetzung der Themengebiete
- mindestens zwei Experten aus jedem Bereich/jeder Branche (Industrie, Bank, Beratung)

Die nachfolgende Tabelle zeigt Interviewnummer, Name, Herkunft und Funktion der Experten sowie das durch die Experten zu besetzende Themenfeld und die Branche (den Bereich).

Nr.	**Name**	**Themenfeld**	**Branche/Bereich**	**Funktion**
1	Frau Dr. K.	1, 2, 3	Industrie	Leiterin Business Development and Licensing im Einkauf
2	Herr R.	1, 2	Industrie	Leiter Nachhaltigkeit Strategie
3	Herr B.	1, 3	Industrie	Leiter Einkauf Nachhaltigkeit und Risikomanagement
4	Herr H.	1, 2	Bank	Manager für Nachhaltigkeit
5	Herr Prof. Dr. P.	1, 2	Bank	Professor am Lehrstuhl

				Betriebswirtschaft und Finanzierung
6	Herr Dr. H.	1, 2	Beratung	Partner für Financial Advisory
7	Herr K.	1, 3	Beratung	Senior Partner für Einkauf
8	Herr M. und Herr S.	1, 2	Beratung	Partner für PMI
9	Frau P.	1, 2, 3	Industrie	Projektleiterin Nachhaltigkeitsziele

Tabelle 4: Auswahl der Experten

Quelle: Eigene Darstellung

Legende für das Feld „Themenfeld“: Nachhaltigkeit = 1, M&A = 2, Einkauf = 3

3.4.2 Rahmendaten zur Führung der Interviews

Die Interviews wurden vom Verfasser im Zeitraum von Oktober 2019 bis Januar 2020 persönlich oder via Telefon geführt. Die Interviews dauerten im Schnitt rund 60 Minuten. Die Interviews wurden während der Durchführung vom Verfasser auf Tonband aufgenommen und anschließend mit der Software f4® transkribiert. Die Transkription erfolgte vollständig und wörtlich. Zur Transkription wurde auf die erweiterten Regeln nach Dresing und Pehl zurückgegriffen (Dresing/Pehl, 2018, S. 1 ff.).

Alle Experten haben hierzu ihr Einverständnis gegeben und haben auch ihr Einverständnis gegeben, dass ihre Namen sowie die Interviewinhalte – bei Bedarf an relevanten Stellen anonymisiert bzw. geschwärzt – im Abdruck dieser Dissertation wiedergegeben werden.

Die transkribierten Interviews finden sich im Volltext im Anhang 3 dieser Arbeit (vgl. Anhang 3).

3.4.3 Ableitung der Codes zur Auswertung der Interviews

Die Codes konnten bereits im Kapitel 2.6 abgeleitet werden (vgl. Kapitel 2.6). Diese deduktiv festgelegten Codes lauten (vgl. Kapitel 3.2.2):

- Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)
- Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)
- Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess
- M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)
- M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)
- Bedeutung Teilbereich Einkauf für den Unternehmenserfolg
- Voraussetzungen für Excellence im Einkauf
- relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg
- Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für den M&A-Erfolg
- Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion von Informationsasymmetrien
- Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A
- Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie
- Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette

Die genannten Codes erfuhren dann im Rahmen der Durchführung der Analyse der Interviewergebnisse eine induktive Erweiterung um folgende Codes (vgl. Kapitel 3.2.2):

- Voraussetzungen für Excellence im Einkauf
- Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A
- Bedeutung von M&A (allgemein)
- Bedeutung und Trends von/bei M&A
- Erfolgsfaktoren für den M&A-Prozess; mit den Subcodes

- M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung
- M&A-Erfolgsfaktoren für die Durchführung
- M&A-Erfolgsfaktoren für die Integration

Um in Summe die Erfolgsfaktoren erkennen zu können, wurden dann von den deduktiv gewählten Codes im Verlauf der Codierung die gewählten Codes „M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)“ und „M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)“ dem Hauptcode „Erfolgsfaktoren für den M&A-Prozess“ zugeordnet.

4 Empirische Analyse

Dieses Kapitel stellt die empirische Analyse dar. Es werden die Interviews mithilfe der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert (Kapitel 4.1) und darauf aufbauend das „Modell 2“ entwickelt, das die Variablen enthält, die aus Sicht der Experten für die Entstehung von Nachhaltigkeit im Kontext von Unternehmenstransaktionen relevant sind (Kapitel 4.2).

Es erfolgte – wie bereits erwähnt – eine wörtliche Transkription ohne grammatikalische Glättung. Wurden Aussagen gekürzt, so wurden nachfolgend die entsprechenden Textstellen mit „(…)“ markiert. Die transkribierten Interviews finden sich im Anhang (vgl. Anhang 3) und wurden mit (fortlaufenden) Zeilennummerierungen versehen, sodass die Ankerbeispiele, die nachfolgend verwendet werden, bei Interesse im Kontext nachgelesen werden können.

4.1 Analyse der Interviews

Betrachtet man das *Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)*, so äußern sich die Interviewpartner in Summe mit Blick auf die gängige Drei-Säulen-Einteilung und erfassen dabei Nachhaltigkeit im Sinne einer 360-Grad-Betrachtung ganzheitlich.

Dieses ganzheitliche Verständnis beziehen die Befragten mit unterschiedlichen Begründungen auf variable Quellen: Interviewpartner 1 und 5 verweisen bei dieser Frage auf die Definitionen der UN, unter anderem auf den UN Global Compact und die UN Sustainable Development Goals (Interview 1, 2020, Z. 34–38, Interview 5, 2020, Z. 2894). Interviewpartner 1 begründet dies folgendermaßen:

„Und hat für mich deswegen eine sehr umfassende Bedeutung, die eben halt nicht nur sich auf Umweltschutz oder HSE bezieht, sondern (…) auf Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung, mit Auswirkungen für alle Stakeholder, für die Kunden, für die Shareholder und für die Mitarbeiter.“ (Interview 1, 2020, Z. 34–38)

Interviewpartner 2 hingegen kritisiert die in der Literatur bestehenden Definitionen von Nachhaltigkeit aufgrund ihrer Sperrigkeit und mangelnden Aussagekraft: „Also es gibt Textbuchdefinitionen von Nachhaltigkeit. Ich finde die alle relativ schwer und sperrig im Umgang, weil für die Unwissenden ist Nachhaltigkeit meistens eine Worthülse.“ (Interview 2, 2020, Z. 929–931). Dieser Interviewpartner verwendet den Terminus der

„Zukunftsfähigkeit“ (Interview 2, 2020, Z. 928) als Synonym für zahlreiche Aspekte der Nachhaltigkeit, die für den Befragten im Unternehmenskontext eine Rolle spielen. Dazu zählen unter anderem die Herstellung und Wahrung gesellschaftlicher Akzeptanz, der gesellschaftliche und finanzielle Mehrwert für Mitarbeiter, Aktionäre, Investoren sowie die Themen Gesundheit, Anlagensicherheit, Mitarbeitersicherheit, Umweltschutz, Compliance, die Wahrung der Menschenrechte oder Child-Labour (Interview 2, 2020, Z. 936–942).

Ein weiterer Terminus, der Nachhaltigkeit aus der Perspektive der zeitlichen Gebundenheit erfasst und explizit genannt wird, ist die „Langfristigkeit“ (Interview 4, 2020, Z. 228).

Interviewpartner 3 legt bei einer ganzheitlichen Betrachtung von Nachhaltigkeit einen Fokus auf die Ausbalancierung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte: „Und es muss im Einklang sein.“ (Interview 3, 2020, Z. 1626–1628)

Von den Befragten wird zu einem großen Teil die Wandlung des Begriffs Nachhaltigkeit sowie die damit verbundene Spezifizierung der Wirkungsbereiche zum Ausdruck gebracht, wobei Interviewpartner 6 explizit auf die Transformation des traditionellen Säulenmodells zum Kreismodell verweist:

„(…) was sich aber in den letzten Jahren mehr hinbewegt hat in so ein Kreis-Modell.“ (Interview 6, 2020, Z. 3590–3592)

Demnach verstehen die Interviewpartner unter „Ganzheitlichkeit“, dass im Einklang der Dimensionen gehandelt werden muss bzw. sich eine Schnittmenge ergeben muss, die im unternehmerischen Kontext aber häufig unter der „strengen Nebenbedingung“ bzw. dem Primat der Gewinnerzielung gesehen wird, was sich i. W. in der Entstehung von Synergien äußern sollte. Herausgestellt wird dabei, dass Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung Auswirkungen auf die Stakeholder hat und gerade in jüngster Zeit häufig getrieben ist durch ein generelles Bedürfnis, eine Vision für ein Unternehmen zu entwickeln, damit den Sinn des Geschäftsmodells zu verbalisieren und in der unternehmerischen Praxis zu realisieren. Im Ergebnis dient Nachhaltigkeit dann der Schaffung von Mehrwerten für die Gesellschaft im Sinne einer gesellschaftlichen Akzeptanz unternehmerischen Handelns und der Sicherung von Klimaneutralität.

Die Hälfte der Interviewpartner nennt die Termini „Mehrwert“ und „Nutzen“ im Kontext des allgemeinen Verständnisses von Nachhaltigkeit explizit. Mehrwert kann auf Basis der Aussagen der Befragten Unterschiedliches bedeuten: Interviewpartner 7 bezieht sich in diesem Zusammenhang primär auf materielle oder immaterielle Werte:

„Und dass man tatsächlich/Sagen wir mal neben dem klassischen Zusammengehen auch einen Mehrwert schafft im Sinne von wirklich was aufzubauen (…)." (Interview 7, 2020, Z. 4341–4343)

Interviewpartner 8 verweist ebenfalls auf materielle wie auf immaterielle Werte, die jedoch nicht kurzfristig generiert werden sollen:

„Es geht nicht, dass man kurzfristig etwas ausbeutet, nur um kurzfristige Gewinne zu machen, sondern wenn wir uns als Unternehmen verstehen, was heute Nutzen schaffen möchte, sei das finanzieller Art, aber auch menschlicher Art, dass man sagt: ‚Better Health. Better Life.'" (Interview 8, 2020, Z. 4990–4994)

Die Aktualität des Diskurses der Klimaneutralität wird durch mehrfache explizite Nennungen der Termini „Klimaveränderung" (Interview 1, 2020, Z. 49–50), „Klimawandel" (Interview 4, 2020, Z. 2222) und „Umweltschutz" (Interview 4, 2020, Z. 2222) oder „CO_2" (Interview 9, 2020, Z. 5688) deutlich.

Beim letzten Aspekt machen die Interviewpartner deutlich, dass angesichts der aktuellen Diskussion insbesondere ökologische Aspekte (Stichwort: Klimaneutralität) bei der Nachhaltigkeitsdebatte im Vordergrund und so andere wichtige (soziale und/oder ökologische) Aspekte oft verdrängt werden. Aus Sicht der Experten können in Summe zwei Aspekte im Kontext nachhaltiger Betätigung von Unternehmen in den Vordergrund gestellt werden:

(a) die erwähnte Schaffung (finanzieller) Mehrwerte für die Stakeholder und

(b) die erwähnte Schaffung (gesellschaftlicher) Mehrwerte, von denen u. a. auch die Mitarbeiter profitieren.

Nachhaltigkeit ist so kein Selbstzweck, sondern äußert sich in einer Vielzahl von unternehmerischen Kontexten und Aktivitäten, so z. B. in Fragen der Mitarbeitersicherheit, der Compliance oder der Wahrung der Menschenrechte. Als wichtig sehen es hierbei die Interviewpartner an, im Rahmen einer „Corporate Governance" einen „Code of Conduct" zu formulieren, der beinhaltet, welches Verständnis das Unternehmen zur Nachhaltigkeit hat und wie Nachhaltigkeit im Unternehmensalltag gelebt wird.

Wird *Nachhaltigkeit auf den Einkaufskontext* bezogen, so wird der Multiplikatoreffekt des Einkaufs in den Vordergrund gestellt.

Nachhaltiges Agieren wird zum einen von den eigenen Lieferanten innerhalb der Wertschöpfungskette erwartet: „(…) dass eben aus meiner Sicht eben nicht nur WIR uns

gegenüber unseren Lieferanten sustainable verhalten, sondern dass eben halt damit auch impliziert wird, dass UNSERE Lieferanten sich ihren Lieferanten gegenüber sustainable verhalten.“ (Interview 1, 2020, Z. 61–64)

Ein Interviewpartner inkludiert in seine Ausführungen zum Thema nachhaltiger Einkauf, dass innerhalb der Wertschöpfungskette nicht mit zweierlei Maß gemessen werden kann:

„Weil wir nicht nur einen Supplier Code of Conduct haben, mit dem wir versuchen unsere Zulieferer an den gleichen Maßstäben zu messen, die wir ja auch an uns selbst anlegen und anlegen lassen.“ (Interview 2, 2020, Z. 1085–1087)

Ein solches Verhalten führt dann aus Sicht der Interviewpartner „automatisch“ auch zu einer Risikoreduzierung im Unternehmen. Ein Interviewpartner spricht hier bezeichnend von einer „Resilienz in der Supply Chain“ (Interview 1, Z. 67–68). Inhaltlich liegt der Fokus im Einkauf auf den Themen Menschenrechte, Klimaneutralität, Mindestumweltstandards, Kinderarbeit sowie Transparenz der Wertschöpfungskette. Das Thema Menschenrechte wird häufig genannt, ohne dass gewisse Gesellschaftsgruppen angesprochen werden. Insofern wird auch dieses Thema ganzheitlich betrachtet: „Das heißt, wir haben den kompletten Aspekt der Menschenrechte (…) und die Herausforderung, Menschenrechte nicht zu verletzen bei den Unternehmen.“ (Interview 5, 2020, Z. 2916–2917)

Die Verantwortung für die Klimaneutralität wird im Kontext des Einkaufs als gesamtgesellschaftlicher Mehrwert betrachtet: „Nachhaltiges Handeln im Bezug auf Klimaneutralität, nachhaltiges Handeln in Bezug auf eine Vision, die nicht nur auf Zahlen fußt, sondern eben halt auch auf einem Mehrwert für die Gesellschaft, dass das eben halt wichtig ist.“ (Interview 1, 2020, Z. 52–55)

Gleichzeitig herrscht ein Bewusstsein darüber, dass die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen nicht immer als nachhaltiges Handeln betrachtet werden darf, da in einigen Ländern niedrigere Umweltstandards gelten: „Genauso aber auch auf die Wahrung von Mindestumweltstandards, weil auch hier gilt eben, dass in Niedriglohnländern, in Billigproduktionsländern eben auch meistens nicht dieselben Umweltstandards gelten wie hier.“ (Interview 5, 2020, Z. 2967–2970).

Dem Einkauf kommt dabei nicht nur in der Auswahl der Lieferanten („Supplier Selection“) bzw. der Zusammenstellung des Lieferantenportfolios („Supplier Diversity“) anhand von Auswahlkriterien, sondern auch in der Weiterentwicklung der Lieferanten („Supplier Development“) eine entscheidende Bedeutung zu. Im Rahmen der Experteninterviews

wurde dabei deutlich, dass den in der Literatur als relevant für einen M&A-Prozess beschriebenen Aspekte „Economy of Sameness“ und „Economy of Fitness“ im Nachhaltigkeitskontext keine bzw. nur eine geringe Bedeutung zukommt. Lediglich der Aspekt, dass die Nachhaltigkeitsstrategie zur gesamten Unternehmensstrategie einen „Fit“ aufweisen muss, scheint für die Umsetzbarkeit von Nachhaltigkeit im Einkauf und dann auch im fusionierten Unternehmen relevant. Die Theorien der „Sameness“ und „Fitness“ gehen dabei in der Literatur bezogen auf den Kontext der Unternehmenstransaktionen davon aus, dass ein M&A-Erfolg einerseits aus

- „Gleichheit“ („Sameness“) der beteiligten Unternehmen bzw. der Ausgestaltungen z. B. von Unternehmensfunktionen oder durch
- „Ähnlichkeit“ („Fitness“), „d. h. durch den Zusammenschluss von unterschiedlichen, aber sich ergänzenden Aktivitäten“ (Feix, 2017, S. 39; Porter/Kramer, 2011, o. S.)

resultieren kann, wobei im letzteren Fall unter „ergänzenden Aktivitäten“ beispielsweise eine Erweiterung des bisherigen Geschäftsmodells zu verstehen ist. Die Literatur spricht in Summe dann vom sog. „Kombinationspotenzial“ von zwei Unternehmen, die in die Transaktion eingebunden sind. Dabei wird ein stark positiver und signifikanter Zusammenhang zwischen dem „Kombinationspotenzial“ und der Realisierung von Synergien durch Unternehmenstransaktionen unterstellt (Larsson/Finkelstein, 1999, S. 1–26). Inhaltlich abgeleitet wird das „Kombinationspotenzial“ vom Kontingenzansatz, der aus der Diversifikationsforschung im strategischen Management stammt. Hier wird davon ausgegangen, dass M&A-Aktivitäten eine Differenzierung bei den beteiligten Unternehmen als Ziel haben und damit der Erfolg einer M&A-Transaktion von den Variablen Marktgleichheit, Marktkomplementarität, Produktionsgleichheit, Produktionskomplementarität sowie Marktmacht und Kaufkraft abhängig ist (Williamson, 1979, S. 233–261; Bain, 1959, S. 1 ff; Caves/Porter, 1977, S. 57–70).

Sheivachman (2018, S. 9) geht dabei davon aus, dass das zentrale Risiko von Unternehmen für die Zukunft zwar darin besteht, sich abzugrenzen, diese Abgrenzung im Sinne der Generierung von Mehrwerten für Konsumenten aber im M&A-Kontext einer Angleichung bedarf, um einen Erfolg der Transaktion sicherzustellen. Gleichheit und Ähnlichkeit stellen dabei nicht nur in Unternehmenstransaktionen Mehrwerte dar, sondern auch im politischen Kontext. Ein „Closing the Gap“ kann auch hier zu ökonomischen Vorteilen führen (Altman, 2016, S. 213). Dabei spielen auch Kommunikations- und Marketingüberlegungen eine zentrale Rolle. Je besser im Rahmen der „Due Diligence“

Gleichheiten und Ähnlichkeiten erkannt werden können, umso eher kann es gelingen, einen „Sea of Sameness“ zu realisieren, der von Stake- und Shareholdern positiv im Rahmen der M&A-Transaktionen gewertet wird (Honigman, o. J., o. S.). In Anlehnung an Hotelling (1929, S. 41–57) kann hier von einer „Excessive Sameness“ gesprochen werden, die im politischen Kontext festhält, dass eine Situation, in der sich zwei Bewerber für ein politisches Amt am Median orientieren, zu einer höheren Pareto-Effizienz führt als bei einer reinen Orientierung am Median (Aragnoès/Beviá/Llavado/Schofield [Hrsg.], 2009, S. 197). Mit anderen Worten: Wähler bevorzugen eine Auswahl aus Kandidaten, die gleiche oder ähnliche Werte verfolgen. Übertragen auf den M&A-Kontext kann hieraus abgeleitet werden, dass eine Differenzierung – ähnlich wie von Altman (2016, S. 213) postuliert – nur dann sinnvoll sein kann, wenn eine Vereinigung sämtlicher „Stimmen“ auf eine Person sinnvoll ist – Aragnoès/Beviá/Llavado/Schofield [Hrsg.], 2009, S. 197) sprechen hier von einem „Winner-Takes-It-All-System“. Fokussiert man sich jedoch auf eine gemeinsame Lösung, ist die Gleichheit zu bevorzugen.

Hinsichtlich der *allgemeinen Bedeutung von M&A* sprechen die Interviewpartner von einer zunehmend größer werdenden Rolle. Dabei steht ein qualitatives Wachstum der Unternehmen im Vordergrund.

Zum einen wird von den Befragten das inorganische Wachstum angesprochen: „Sind, glaube ich, ein wichtiges Instrument, um inorganisches Wachstum hinzukriegen, was man durch organisches Wachstum nicht hinbekommen kann.“ (Interview 1, 2020, Z. 86–88)

Interviewpartner 8 bezieht sich bei der Frage nach der allgemeinen Bedeutung von M&A unter anderem explizit auf das Umsatzwachstum, wobei dieses nur einen Teil des letztendlichen Mehrwertes ausmache.

„Man will Synergien heben, man will Umsatzwachstum generieren, beziehungsweise sagen wir mal auch neue Technologien dazunehmen oder neue Märkte erschließen. Aber am Ende des Tages heißt da für uns Nachhaltigkeit, dass man auch/Wie das Wort schon sagt: nachhaltig einen Mehrwert schafft.“ (Interview 8, 2020, Z. 4335–4338)

Interviewpartner 9 kategorisiert das (nachhaltige) Wachstum als einen der Haupttreiber von Unternehmenstransaktionen:

„Aber klar, bei Transaktionen ist das Thema Wachstum ja meistens mit auf der/Also einer der Haupttreiber der Agenda. Ich will ja wachsen entweder top-line oder im EBIT, ja, also je nachdem ob ich dann halt konsolidiere und dann eher eine Kosten/stärkere

Kostenverbesserung hinkriege oder/UND, oder muss man ja sagen, auch auf der top-line-Seite und klar ist, dass alle natürlich da nachhaltiges Wachstum anstreben." (Interview 9, 2020, Z. 5737–5742).

Im nachfolgenden Ankerbeispiel wird deutlich, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaftswachstum keine Oppositive darstellen, sondern vielmehr in einem Kausalzusammenhang stehen: „Insofern ist es so, dass für das Unternehmen eigentlich immer die ökonomischen Ziele im Vordergrund stehen. Das heißt dann auch eben entsprechend diese Nachhaltigkeitsziele von Wirtschaftswachstum und Infrastruktur et cetera." (Interview 5, 2020, Z. 2910–2913)

Synergien können über komplementäre Produkte und einen effizienteren Vertrieb erreicht werden. Voraussetzung hierzu ist eine Unternehmenstransaktion, die nicht „aus der Not heraus" (durch äußere Zwänge) geboren wurde. Darüber hinaus gilt es, im „neuen" Unternehmen die Supply Chain sicherzustellen, was gerade bei branchenübergreifenden Zusammenschlüssen eine Herausforderung darstellen kann:

„Da sind wir natürlich branchenübergreifend sehr unterschiedlich unterwegs. Wo wir in der Automobilbranche über eher Tage oder Stunden reden, wo wir auf die Supply Chain schauen und die Risiken auswerten oder auch im Retail-Bereich. Wo es natürlich im industriellen Gewerbe teilweise ein bisschen weitere Zeiträume gibt. Wenn wir im Schiffsbau oder ähnlichem sind, wo wir halt eher Halbjahres- und Jahresplanungshorizonte haben. Aber auch gerade mit dem Thema Startup und Knowhow aus Startups und kleineren Unternehmen." (Interview 7, 2020, Z. 4422–4429)

Die *Trends im M&A*-Kontext zeigen sich dabei in der steigenden Bedeutung von „Clean Teams" bzw. der Arbeit in „Clean Teams"[22], wenn auch in einer Vielzahl von M&A-Prozessen Nachhaltigkeit noch immer nur eine untergeordnete Rolle spielt.

„Aus meiner Sicht: Einkauf ist oftmals eine Funktion, die sich auch dafür eignet in Clean Teams vor einem Closing dran zu arbeiten, weil es ist ja immer die Frage: Will ich/Arbeite ich mit Clean Team oder arbeite ich ohne? Das, finde ich, ist auch ein Erfolgsfaktor. Gerade wenn du einen hohen Synergiedruck hast, dass du dann rechtzeitig damit beginnst, auch wenn die Clean Teams natürlich aufwendiger sind, wie wenn ich warte, bis

[22] Als „Clean Team" werden Datenräume bezeichnet, die Drittparteien (i. d. R. professionelle Consulting-Unternehmen) im Vorfeld eines M&A-Prozesses ausgewählten Vertretern der betroffenen Parteien zur Verfügung stellen, um vertrauliche Informationen zum geplanten Vorhaben zu erhalten und auszutauschen (Lexology [Hrsg.], 2012, o. S.).

Closing und dann anfangen, aber letztlich sind es kommunizierende Röhren. Wenn ich halt schnell hohe Savings, Synergien will, dann muss ich im Clean Team vorarbeiten." (Interview 9, 2020, Z. 5825–5833)

Die *Nachhaltigkeitsaspekte haben im M&A-Prozess eine Bedeutung* insbesondere mit Fokus auf die Risikovermeidung („Downside-Risiken") bzw. die Erkennung von Chancen („Upside-Potenzial"). Dabei ist – wie für das Gesamtunternehmen auch – die Formulierung einer Vision als „Storyline" für die Transaktion wichtig. Das wird von Interviewpartner 1 als Bestandteil der Due Diligence betrachtet:

„Der zweite Aspekt ist tatsächlich die Entwicklung einer Vision, warum mache ich das? Also, einer Storyline, warum mache ich das überhaupt? Das ist für mich auch ein Nachhaltigkeitsaspekt, der in der/der definitiv in der Due Diligence schon in groben Zügen zusammengezimmert wird." (Interview 1, 2020, Z. 335–339)

In der Verifizierungs- und Validierungsphase sollte dabei zwingend geprüft werden, ob die Nachhaltigkeitsaspekte im Prozess eingehalten wurden und welche Wirkungen sich gezeigt haben. In Folge dessen können Aspekte abgeleitet werden, die in (zukünftigen) Due-Dilligence-Prozessen näher betrachtet werden sollten. Als Begründung für die Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess wird nicht nur die Risikovermeidung, sondern auch die Vermeidung von Korruption/Sicherung der Unternehmensreputation, die Langfristigkeitsausrichtung einer Transaktion, die Sicherstellung einer entsprechenden Unternehmensgovernance, die Sicherung einer nachhaltigen Lieferkette, die Sicherung von Klimaneutralität und die Wirkungen auf das Managementsystem genannt. Im Folgenden werden vereinzelte Begründungen zu der Beachtung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess dargestellt:

Die Risikovermeidung ist laut einem Interviewpartner bereits im Prozess der Due Diligence enthalten: „Ja, also ich habe ja einen Aspekt von Nachhaltigkeit gesagt: Risikovermeidung, ne. Das ist eben halt intrinsisch in der Due Diligence, das ist direkt in der Due Diligence eben halt eine der Aufgaben." (Interview 1, 2020, Z. 333–334).

In der nachfolgenden Aussage eines Interviewpartners wird deutlich, dass eine integre Unternehmensführung, die in nachhaltigen Unternehmen vorausgesetzt bzw. angenommen wird, de facto das Bindeglied zwischen der Nachhaltigkeit und der Vermeidung von Korruption darstellt:

„Allgemein glaube ich, dass für alle Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte und auch in der Unternehmenstransaktion eine Rolle spielen, da typischerweise ein Unternehmen,

was Nachhaltigkeit als ein wichtiges Element beachtet, höchstwahrscheinlich auch eine integre Unternehmensführung hat und damit auch ein gutes sowohl Managementsystem als auch Vermeidung von Korruption und Ähnlichem, wo aus meiner Sicht langfristig negative Auswirkungen auf egal welches Unternehmen folgen.“ (Interview 3, 2020, Z. 1653–1659)

Wird Nachhaltigkeit im M&A-Prozess beachtet, so steht dies unmittelbar auch für eine entsprechende Managementqualität des zu übernehmenden Unternehmens und ist Zeichen für eine integre Unternehmensführung auf beiden Seiten. Herausgestellt wird von den Interviewpartnern abschließend, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeit im M&A-Prozess wesentlich von der Branche abhängig ist, in der sich die Unternehmen bewegen, was schließlich auch Wirkungen auf die Bewertung der Unternehmen am Kapitalmarkt zeigt.

Dabei können *allgemeine M&A-Erfolgsfaktoren* und *M&A-Erfolgsfaktoren in Bezug auf den Einkauf* identifiziert werden. Im ersten Fall werden zusammenfassend folgende Faktoren erwähnt:

- eine „gute“ Due Dilligence,
- eine umfassende Identifikation von Risiken und Synergien,
- eine intensive und dauerhafte Prüfung, ob die Unternehmenskulturen (Investoren- und Kapitalgeberkulturen) „zusammenpassen“ (Präsentation eines ähnlichen „Mindsets“),
- das Konzept für den Integrationsprozess inklusive einer erfolgreichen Post-Merger-Integration,
- die Integrationsgeschwindigkeit,
- die Ziele für die M&A-Aktivität bzw. die Verfolgung dieser und – in diesem Zusammenhang – ob die Transaktion der Erweiterung des bestehenden Geschäftsmodells („Sope-und-Scale-Deal“) oder der Transformation des eigenen Geschäftsmodells dient,
- die Managementqualität und die
- Personalausstattung (quantitativ und insbesondere qualitativ).

Im zweiten Fall gilt es,

- die Rechte und Pflichten in Verträgen zu definieren und einzuhalten,

- ein gemeinsames Verständnis für den Einkauf und im Einkauf zwischen den Mitarbeitern zu erreichen,
- einen intensiven Austausch schon vor der Integration zwischen den noch getrennten Einkaufsabteilungen in sog. „Clean Teams“ zu initiieren, um u. a. zu erkennen, ob die „Supplier Codes of Conduct“ untereinander „passend“ sind bzw. wo Handlungsbedarf existiert und
- Synergie- und Skaleneffekte im Einkauf durch Schaffung von Transparenz frühzeitig zu identifizieren.

In beiden Fällen kann es dabei gelingen, die Erfolgsfaktoren – wenigstens zum Teil – den einzelnen Phasen eines M&A-Prozesses zuzuordnen, wobei gerade kulturelle Faktoren für alle Phasen relevant sind, insbesondere aber dann in der Durchführungs- und Integrationsphase maßgeblich werden. So können *M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung*, *M&A-Erfolgsfaktoren für die Durchführung* und *M&A-Erfolgsfaktoren für die Integration* erkannt werden.

In der *Vorbereitungsphase* sollte Nachhaltigkeit zumindest ein Parameter im Prozess sein. So kann die Transparenz im Gesamtprozess eine Verbesserung und Transparenz erfahren, was sich dann auch in einer leichteren Abschätzung von Synergiepotenzialen und dem Erkennen von „fairen“ Preisen in gemeinsamen Businessmodellen zeigen kann. Dabei kann die Vorbereitungsphase dazu genutzt werden, schon frühzeitig zu erkennen, ob Unternehmen bzw. Unternehmenskulturen zueinander „passen“ oder nicht.

Diese Herstellung von Transparenz betrifft nach der Aussage eines Befragten nicht nur das übernommene Unternehmen, sondern gleichermaßen das eigene. Diese kann durch die Beantwortung spezifischer Fragestellungen erreicht werden:

„Je besser ich eine Transparenz über mein eigenes Unternehmen als auch über das übernommene Unternehmen habe, kann ich die Vorbereitung effizienter machen. Besser abschätzen, was ist ein fairer Preis? Welche Synergien kann ich erreichen? Wie sehen meine gemeinsamen Businessmodelle aus?“ (Interview 3, 2020, Z. 1845–1847)

In der Vorbereitungsphase kann nach der Ansicht eines anderen Interviewpartners auf Basis einer Art Schulterschlusses erörtert werden, ob gewisse Bereiche zu hinterfragen sind: „(…) da findet dann der Schulterschluss statt, mit denen die vermeintlich eben die tiefe (…) Expertise haben, einfach um zu wissen, ob da schon irgendwelche Bedenken herrschen.“ (Interview 2, 2020, Z. 1228–1230)

Ggf. können geplante Transaktionen rechtzeitig beendet werden, um zukünftige Risiken zu vermeiden. Dabei wird eine gute „Due Diligence“ mit Blick auf Nachhaltigkeit von den Kulturen der Partner und damit im Speziellen der Nachhaltigkeitskultur bestimmt, die prägend ist für die Aktivitäten im Einkauf, für M&A-Aktivitäten sowie für die Aktivitäten der „Clean Teams“. Eine hohe Bedeutung wird dabei einem Change- und Kommunikationsmodul zugesprochen. Von noch zentralerer Bedeutung ist es dabei in der Vorbereitungsphase, eine klare Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, die dann auch für die potenziellen (Unternehmens-)Targets dienen und gelten soll bzw. muss. In diesem Zusammenhang werden unterschiedliche Maßnahmen als nützlich erachtet:

Ein Interviewpartner sieht in der einleitenden Phase vor allem die Notwendigkeit, grundsätzliche Fragen abzuklären: „Also ich glaube, in der Vorbereitung stehen schon so eher die GRUNDSÄTZLICHEN Themen im Vordergrund.“ (Interview 4, 2020, Z. 2343–2344)

Ein weiterer Interviewpartner sieht in einer Stärken-Schwächen-Analyse Potenzial für die Vorbereitungsphase: „Dann bei der Vorbereitung et cetera müssen wir eben auch schauen, dass (…) wir alles an Informationen auch sammeln können, was uns diese Stärken-, Schwächenüberlegung noch mal bestätigt.“ (Interview 5, 2020, Z. 3133–3136)

Von einem Befragten wurde das Screening als wichtige vorbereitende Maßnahme angesprochen: „Und ein wesentlicher Punkt der Vorbereitung ist, dass Sie da ja letzten Endes ein sinnvolles Screening machen, ne?“ (Interview 6, 2020, Z. 3892–3893) Ein weiterer Befragter betrachtet PMLs als wichtige Indikatoren in der vorbereitenden Phase: „Also wir machen auch immer, wenn wir sowas begleiten, dann immer spezifische Abschätzungen und wir kommen da dann tatsächlich über die, sage mal, die typischen PMLs der Firmen, je nachdem, welche Daten du hast (…)“ (Interview 9, 2020, Z. 5977–5980).

Aus den betreffenden Antworten wird deutlich, dass in der Unternehmenspraxis eine Vielzahl von Maßnahmen für die Vorbereitungsphase existiert und zur Anwendung kommt.

Darüber hinaus können Kriterien für Nachhaltigkeitsanalysen im Ganzen und für einzelne Funktionen definiert werden, die dann wiederum im Rahmen der „Due Diligence“ angewendet werden können.

Die *Durchführungsphase* ist von der Analyse der Businessmodelle geprägt bzw. die Due-Diligence-Phase von der Arbeit der „Clean Teams“. Dabei spielen Integritätsüberlegungen und Analysen von Verhaltensweisen eine zentrale Rolle. In der Durchführungsphase

sehen die Interviewpartner i. W. Nachhaltigkeitsüberlegungen verankert. Hier wird dann auch wieder der Einkaufskontext erwähnt. Je stärker Nachhaltigkeitsaspekte in Prozesse und Verhandlungen umgesetzt werden, desto erfolgreicher kann dann eine spätere Integration erfolgen:

„Wenn man sich positive Potenziale einkauft, ist das immer gut, das ist ja tendenziell unternehmenswertsteigernd, ja? Aber wir wollen uns eigentlich immer erst angucken, (…) wo sind eigentlich die Risikofelder (…)? (…) also was sind Risikofelder, die man in etwaigen Vertragsverhandlungen mit in einem Kaufvertrag mit berücksichtigen sollte und vielleicht zu maximal 20 Prozent Potenzialfragestellung, also welche Möglichkeiten kauft man sich eigentlich mit dem Erwerb des Unternehmens noch mit ein?“ (Interview 6, 2020, Z. 4008–4018)

Dabei legt insbesondere ein Interviewpartner Wert auf den strategischen Einkauf, der oft in der Durchführungsphase brachliegt und vernachlässigt wird. Ist das der Fall, so ist nach Ansicht dieses Interviewpartners mit hohen finanziellen Verlusten zu rechnen:

„Wenn Sie von dem typischen halben Jahr, JAHR, bis zu zwei Jahren davon ausgehen, in der Sie eigentlich so eine Transformation je nach Unternehmensgröße machen, sehen wir es doch sehr oft, dass dann halt (…) letztendlich der AKTIVE, insbesondere der strategische Einkauf brachliegt in der Zeit. Und da haben Sie natürlich (…) Das wissen Sie. Sehr viel verloren und da sind wir dann hauptsächlich bei der Finanzperspektive, die dann mal ganz anders aussieht, ganz schnell.“ (Interview 7, 2020, Z. 4649–4656)

In der *Integrationsphase* sind aus Sicht der Interviewpartner kulturelle Aspekte dafür ausschlaggebend, ob die Transaktion erfolgreich umgesetzt wird oder nicht. Das bringt unter anderem Interviewpartner 1 zum Ausdruck: „Vom Due-Diligence-Team in das Integrationsplanungs-Team, in die Linienorganisation. Um die alle mitzunehmen, ja. Da ist meiner Meinung nach auch sehr viel Change und Kulturarbeit nötig.“ (Interview 1, 2020, Z. 228–231)

Eine ähnliche Ansicht vertritt Interviewpartner 3, der einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen kulturellen Differenzen und dem Unternehmenserfolg erkennt:

„Aber spätestens in dem Schritt Integration, aber wahrscheinlich schon in der Phase Durchführung, würden kulturelle Unterschiede, unterschiedliche Verständnisse zu den eigentlichen Problemen führen, die dann einen Erfolg in der Unternehmenstransaktion verursachen.“ (Interview 3, 2020, Z. 1823–1826).

Ein weiterer Befragter geht hingegen davon aus, dass nicht immer eine vollständige Integration für eine erfolgreiche Transaktion notwendig ist: „Für eine nachhaltig erfolgreiche Transaktion geht es ja aber drum, dass ich vor allem dann auf die Integration oder das Andocken der Unternehmen, es muss ja nicht immer zwingend eine Integration sein, dass ich das bis zum Ende durchfahre." (Interview 9, 2020, Z. 5756–5759)

Von den Interviewpartnern werden Synergien auf vielen verschiedenen Ebenen beschrieben. Interviewpartner 1 und 3 beschreiben Synergien auf der Ebene der Produkte, insbesondere dann, wenn es sich um komplementäre Produkte handelt:

„(…) können für mich hier sein im Bereich, dass ich komplementäre Produkte habe und dadurch einen zusätzlichen Wert erschaffe, der mehr ist als beide Einzelteile. Beispielsweise, das eine Unternehmen hat einen starken Vertrieb, das andere starke Produkte. Wenn ich beides zusammenbringe, kann ich entsprechend einen Zusatzwert generieren." (Interview 3, 2020, Z. 1703–1707)

Interviewpartner 1 und 9 erwähnen in diesem Zusammenhang Kostensynergien:

„Dann ist klar, dass eben halt die Synergien eben nicht aus dem Bereich COGS kommen können, sondern dass die Synergien im Einkauf hauptsächlich aus Indirects kommen können. In dem Fall ist es so, dass im Augenblick die Planung ist, dass von den prognostizierten Synergien, Kostensynergien aus der Integration so roundabout 25 Prozent aus dem Einkauf kommen." (Interview 1, 2020, Z. 491–498)

Teilweise wird ein Kausalzusammenhang in der Verbindung von Nachhaltigkeit und Synergien gesehen, beispielsweise führt nach Ansicht von Interviewpartner 3 die CO_2-Reduktion zu Synergien im Sinne der Nachhaltigkeit:

„(…) dass gewisse Maßnahmen, in dem Fall CO_2-Reduktion, ein zentraler Bestandteil bei der Entscheidung sein müssen. Andernfalls kann das Unternehmen diese Zielwerte nicht erreichen und insofern kann ich genau dort dann auch auf Synergien setzen, also Synergien im Sinne von dann Nachhaltigkeitsaspekten, und nicht auf klassische Einsparungsziele für Produkte (…)." (Interview 3, 2020, Z. 2016–2021)

Einige Befragte betrachten die Verbindung von Nachhaltigkeit und Synergien jedoch mit einer gewissen Skepsis: Ein Interviewpartner sieht derzeit eine wachsende Verschiebung der Relevanz von Synergien im Bereich der Nachhaltigkeit und ökonomisch orientierten Synergien:

„Also insofern ist es wahrscheinlich so, dass man im Jetzt-Zustand noch sagen kann, dass die rein ökonomischen Synergien von der Bedeutung noch etwas überwiegen, aber das Verhältnis wird sich umkehren, da bin ich sehr sicher. Und es wird sich auch relativ bald umkehren. Und der entscheidende Punkt, der diese Umkehr bewirkt, ist eben, wie gesagt, das Voranschreiten des Klimawandels, der AUTOMATISCH eine größere Sensibilität der Stakeholder bewirkt und gleichzeitig eben auch eine sehr viel strengere Gesetzgebung bewirkt.“ (Interview 5, 2020, Z. 3441–3447)

Auch spielt ein wirksames Changemanagement in der Integrationsphase eine wichtige Rolle.

Bei der Betrachtung der *Bedeutung des Teilbereichs Einkauf für den Unternehmenserfolg* stellen die Interviewpartner heraus, dass der Einkauf als Funktion ein zentraler Workstream im Unternehmen ist, da er Zugang zu Lieferanten und Innovation ermöglicht und so – auch ohne M&A-Aktivitäten – Synergien heben kann. Damit ist die Bedeutung des Teilbereichs Einkauf für den Unternehmenserfolg sehr groß und wird von Teilen der Interviewpartner als fast noch relevanter als der Unternehmensteilbereich Absatz oder Vertrieb angesehen. Je nach Branche kann der Einkauf dabei unterschiedlich „weit“ entwickelt und auch die Bedeutung unterschiedlich sein. Tendenziell gilt, dass der Einkauf in Branchen, die unter einem hohen Wettbewerbsdruck stehen, weiterentwickelt ist. Dem Einkauf kommt dabei die klassische volkswirtschaftliche Funktion der Kombination von Produktionsfaktoren zu und er kann so Konditionen, Preise, Standards, Lieferzeiten etc. prägen. Er präsentiert sich auch als Ausgleichsfunktion am Markt und nivelliert Abhängigkeiten und die eigene Marktmacht des Unternehmens. Damit können als *Voraussetzungen für Excellence im Einkauf* Kontinuität, ein permanenter Wissenstransfer, ein gutes Lieferantenmanagement, der Aufbau einer Beziehung mit dem oder den Lieferanten sowie ein konsequentes Lieferanten-Onboarding erwähnt werden. Letzteres dient dabei i. W. dazu zu prüfen, ob die Kulturen zwischen Unternehmen und Lieferant „passend“ sind. In Audits sollten hier frühzeitig mögliche Menschenrechts- und Umweltverstöße festgestellt werden. Bei hohen Risiken sollte über eine Substitution nachgedacht werden, bei besonderen Chancen über eine noch engere Bindung zwischen den Partnern.

Bei der Analyse *relevanter Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf als Voraussetzung für den Unternehmenserfolg* führen die Interviewpartner an, dass Lieferanten, die „vor“ der Transaktion schon dem Wertekanon des Unternehmens entsprachen, gute Chancen haben, auch „nach“ der Transaktion ihre Stellung zu optimieren. Dabei wird der „Supplier Code of Conduct“ versuchen, alle Zulieferer an den gleichen Maßstäben zu messen, die

das Unternehmen bzw. der Investor sich selbst gibt, und so eine nachhaltige Wertschöpfungskette zu realisieren:

„Für mich, ich glaube/ich bleibe bei dem zentralen Aspekt rund um kulturelle Verhaltensweisen oder Ansprüche. Also was man relativ schnell erkennen kann, wenn man sich, sei es ein Code of Conduct des Unternehmens selber oder auch so Supplier Code of Conduct oder Vertriebsverhalten anschaut, kann aber auch Public-Affairs-Arbeit sein." (Interview 3, 2020, Z. 2094–297)

Den „Supplier Code of Conduct" gilt es dabei jährlich zu prüfen, zu bewerten und ggf. zu aktualisieren. In diesem Kontext ist es von zentraler Bedeutung, dass das Unternehmen nicht marktgetrieben Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt, sondern dies als inhärenten Teil der eigenen Geschäftsstrategie erkennt. Nachhaltigkeit kann dabei ganz praktisch auch als Kostenmanagementtool verstanden werden, um Ressourcen zu verbilligen, Effizienzen zu steigern und für Zulieferer zu sorgen, die ethisch, sauber und nachhaltig agieren. Hierzu ist aber nicht nur eine nachhaltige Ausgestaltung der Einkaufsfunktion, sondern eine ganzheitliche nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmens erforderlich.

Von besonderer Relevanz scheint hier eine Unterscheidung zwischen Finanzinvestoren und strategischen Investoren zu sein, die ein Interviewpartner aufgreift:

„B: Lassen Sie mich mal überlegen. (...) Also ich glaube, ein ganz wichtiger Punkt wäre für mich, den hatte ich auch ausgeführt, wir haben das ja hier stark, ne, die Bedeutung von Nachhaltigkeit im Einkauf für erfolgreiche Unternehmenstransaktionen. Ich hatte ja relativ viele auch so, ich sage mal, Differenzierungen eingeführt, nicht, was Finanzinvestoren, strategische Investoren und dann wieder, ne, unter strategischen Investoren börsennotiert versus familien-, stiftungsorientiert und so weiter und so fort und spielt das für Sie eine Rolle oder wird das eher ein Punkt sein, der hier mehr auf einer, sagen wir mal, sehr allgemeinen Art läuft, also wo alle eigentlich berücksichtigt werden sollen." (Interview 6, 2020, Z. 4169–4177) Damit kann abgeleitet werden, dass insbesondere für strategische Investoren der Nachhaltigkeitsaspekt im Einkauf relevant sein dürfte und damit auch für den nächsten Aspekt – Wirkung auf den M&A-Erfolg – als relevant anzusehen ist.

Im Rahmen der Untersuchung von *Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für den M&A-Erfolg* zeigen sich die Interviewpartner zurückhaltend. Sie sehen die Möglichkeit, bestätigen diese aber nicht umfassend und nicht generell. Dabei existiert die Bedeutung insbesondere dann, wenn Nachhaltigkeit als materielles Handlungsfeld betrachtet wird

und Teil des Due-Diligence-Prozesses ist. Dabei sind Synergien als Teil einer Nachhaltigkeitsstrategie zu verstehen bzw. sie folgen der nachhaltigeren Ausgestaltung des Unternehmens und (auch) des Teilbereichs bzw. Funktionsbereichs Einkauf. Nachhaltigkeit in diesem Kontext ist somit als Investition zu verstehen, wobei sich eine „tiefe“ Bewertung jedes Unternehmens auf Nachhaltigkeitsaspekte hin nicht „rechnen“ wird.

Nachhaltigkeit wird eher als „Zünglein an der Waage“ und nicht als bestimmender Faktor für den M&A-Erfolg angesehen. Hier spielt die bereits erwähnte „Passung“ im Gesamtunternehmen, beim Businessmodell, bei den Kulturen und den Produkten bzw. Dienstleistungen aus Sicht der Interviewpartner eine weitaus wichtigere Rolle. Ergänzend ist der Zusammenhang abhängig von der Branche bzw. Industrie. Je mehr der Einkauf an sich in der Branche eine Rolle spielt, desto größer ist auch die Bedeutung im M&A-Kontext.

In einem nächsten Schritt wurde der *Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion von Informationsasymmetrien* untersucht. Die Interviewpartner gehen dabei davon aus, dass aufgrund der zunehmenden Verfügbarkeit von Informationen sowie der weitereichenden Analysemöglichkeiten (Stichwort: „Big Data“) Informationsasymmetrien vom Grundsatz her schon weniger geworden sind. Dennoch bleibt der Anspruch an einen „Einkaufs-Workstream“ existent, dafür zu sorgen, dass möglichst keine Informationsasymmetrie zwischen den Unternehmen im M&A-Kontext – auch nach dem Closing – entsteht. Eine ganz wesentliche Bedeutung kommt hierbei dem Due-Diligence-Prozess zu. Er muss dafür sorgen, das Informationsgefälle zwischen den beteiligten Partnern so gut wie möglich zu reduzieren und die Transparenz im Gesamtprozess sowie in der Lieferkette zu verbessern.

Bereits angedeutet wurde die Rolle von *Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion im M&A-Prozess*. Dieser Zusammenhang wird von den Interviewpartnern bestätigt. Allerdings wird herausgestellt, dass es notwendig ist, diesen Prozess proaktiv zu gestalten. Voraussetzung hierfür ist eine Transparenz hinsichtlich der vorhandenen Verträge und die Existenz von Standards in Bezug auf Lieferanten und Produkte. In Folge kann über die Risikoreduktion dann auch eine Verbesserung der Reputation des Unternehmens und eine Kostenreduktion erfolgen sowie die Transparenz in der Wertschöpfungskette erhöht werden.

Auf die Frage, ob *Nachhaltigkeit bzw. die Ausgestaltung des Einkaufs wichtiger als M&A-Synergie* sind, zeigen die Interviewpartner differenzierte Antworten. Diejenigen, die

angesichts ihres beruflichen Hintergrunds eher dem Thema „Nachhaltigkeit“ zuzuordnen sind, bewerten „Nachhaltigkeit“ bzw. die Nachhaltigkeit der Unternehmensfunktion Einkauf höher, das Gros der Befragten bewertet die Gewinnfokussierung aber als wichtiger als die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in den relevanten Prozessen, da diese zu reduzierten Kosten und zu Synergien beitragen kann. Einigkeit besteht aber weitgehend darin, dass der Einkauf bzw. die M&A-Transaktion auch als Chance verstanden werden kann, das Gesamtunternehmen neu aufzustellen. Dabei wird dem Einkauf selbst – ohne Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten – wiederum eine hohe Bedeutung bei der Hebung von Synergien zugesprochen. In Einzelfällen zeichnet der Einkauf für bis zu 50 Prozent der Gesamtsynergien in der Unternehmenstransaktion verantwortlich.

Als *Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette* formulieren die Interviewpartner abschließend folgende Aspekte:

- Nachhaltigkeit kann nicht auf ein Team delegiert werden, sondern ist eine Philosophiefrage für das Gesamtunternehmen.
- Prüfung des Kaufobjektes auf Nachhaltigkeit stellt echtes Risikomanagement dar; so kann Nachhaltigkeit dazu führen, dass nach Realisierung des M&A-Prozesses mit reduzierten Kosten mindestens das gleiche Nachhaltigkeitsniveau erreicht werden kann.
- Nachweis von Nachhaltigkeit im Portfolio sowie im Geschäftsgebaren des Unternehmens kann den Wert des Portfolioteils steigern; der Käufer muss dann aber auch bereit sein, ein Premium für die „Unbedenklichkeit“ zu bezahlen.
- Nachhaltigkeit muss unternehmensweit formuliert und gelebt werden (keine Diskrepanz zwischen Formulieren und Handeln).
- Nutzung von Nachhaltigkeit als Proxy für die Qualität von Managementsystemen und Verhaltensweisen des Unternehmens.

Die Codierungen und Generalisierungen im Volltext finden sich im Anhang 4 dieser Arbeit (vgl. Anhang 4).

4.2 Entwicklung des „Modells 2“

Als zentrale Erkenntnis aus den Experteninterviews kann angeführt werden, dass der Risikoaspekt (vgl. Kapitel 2.3) und die Fragestellungen der Informationsasymmetrie eine höhere Bedeutung erfahren als bisher angenommen.

Dem Risikomanagement muss laut Interviewpartner 2 von Anfang an ein hoher Stellenwert beigemessen werden:

„Wenn wir aber unser Kaufobjekt auf Nachhaltigkeit prüfen und das ist dann nicht nur auf den Einkauf beschränkt, ich glaube, dann ist es nicht nur wichtig für unseren Ruf, sondern eben eigentlich auch echtes Risikomanagement. Weil wir dann vielleicht schon VOR einem möglichen Angebot, vor einem Kauf der Firma erkennen würden, dass die Risiken vielleicht die Opportunitäten überwiegen.“ (Interview 2, 2020, Z. 1465–1470)

Weitere Befragte beschreiben, wie wesentlich die Einschätzung der Risiken für die Unternehmensbewertung sowie für das Erstellen des Risikoprofils ist:

„Gut, das war dann eben häufig halt auch so ein Thema, wenn/also einfach eine Unternehmensbewertung nach Nachhaltigkeitsgesichtspunkten. Gibt es bei dem Unternehmen Risiken? In welcher Branche ist das Unternehmen? Wie ist quasi das ESG-Risikoprofil von so einer Branche? Wie ist die Branche grundsätzlich zu bewerten aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten. Was hat die vielleicht auch für Zukunftschancen?“ (Interview 4, 2020, Z. 2301–2306)

„Jedes Unternehmen gezielt und tief auf Nachhaltigkeit zu bewerten ist vom Aufwand her nicht gerechtfertigt gegenüber dem Risiko, was sich daraus ergibt, und entsprechend ist es sinnvoll, ein Risikoprofil zu erstellen.“ (Interview 3, 2020, Z. 1672–1674)

„Aber wir wollen uns eigentlich immer erst angucken (…) wo sind eigentlich die Risikofelder, die einen Unternehmenswert eher wieder, nicht, sozusagen ins Risiko stellen? (Interview 6, 2020, Z. 4009–4018)

In diesem Zusammenhang werden auch das Klima-, Finanz- und Reputationsrisiko genannt, die aktuell noch nicht ausreichend berücksichtigt werden:

„Risiken, die sich ergeben aus Unternehmensreputationsthemen. Das beschäftigt uns als Konzern intensiv aktuell. Oder auch Risiken im Rahmen von CO_2-Foot-Prints. Risiken im Rahmen von Finanzierungen. Dass Finanzierungsmöglichkeiten sich einschränken.“ (Interview 6, 2020, Z. 4357–4360)

„Natürlich, das Reputationsrisiko, das wurde rauf und runter diskutiert. Ob das Klimarisiko jetzt berücksichtigt wurde, das weiß ich nicht. Aber ich denke, dass einfach diese/generell diese Risikokategorien in der Praxis noch lange nicht so berücksichtigt werden, wie sie eigentlich berücksichtigt werden sollten.“ (Interview 5, 2020, Z. 3224–3228)

Dies lässt den Rückschluss zu, dass sich durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten die Risiken im M&A-Kontext verringern lassen und damit die Gefahr in Summe vermindert wird, dass die Transaktion scheitert. Allerdings nimmt der Einkauf hier eine sekundäre Rolle ein, die primäre Rolle kommt der Konzeption der Transaktion und damit der Vorbereitungsphase zu.

Vor diesem Hintergrund kann das „Modell 2“ entstehen, das die Wirkungszusammenhänge aufzeigt, wie sie sich aus den Experteninterviews ableiten lassen. Hier werden die zeitlichen Aspekte im Rahmen der Wirkungen in einer M&A-Transaktion stärker in den Vordergrund gestellt als bei „Modell 1“, da diese Zusammenhänge von den Experten als prägend angesehen werden.

Interviewpartner 1 verweist auf die frühzeitige Erkennung von möglichen Problemen oder Risiken durch den Einkauf: „Der Einkauf kann viel frühzeitig bewegen.“ (Interview 1, 2020, Z. 252)

Eine systematische Integration bedarf nach Interviewpartner 5 ausreichender zeitlicher Ressourcen: „Und das ist so ein bisschen, glaube ich, so dieser Hauptpunkt, dass sich Unternehmen gerne in dem Bereich wirklich verheddern, weil sie sich die Zeit nicht nehmen, eine solide und saubere Integration dann durchzuführen.“ (Interview 5, 2020, Z. 3038–3041)

Interviewpartner 9 verweist auf den Umstand, dass Synergien im Einkauf Zeit beanspruchen: „Also die Synergien im Einkauf brauchen ja auch Zeit und du hast ja auch eine Stufenlogik. (…) Ich glaube, DA wird oftmals die Zeitleiste unterschätzt.“ (Interview 9, 2020, Z. 5819–5823)

Interviewpartner 7 betont die Notwendigkeit einer holistischen Sichtweise, die einen größeren Zeitraum beansprucht:

„Ich glaube, dass das deutlich holistischer geworden ist und sich sowohl nach vorne als auch nach hinten ausgebreitet hat. Nach hinten meine ich damit, dass man nicht zu einem Zeitpunkt X sehr kurzfristig aufhört mit einem PMI-Projekt. Sondern dass ich auch

möglicherweise in einem anderen Modus mir den Fortschritt auch noch über einen deutlich längeren Zeitraum anschaue.“ (Interview 7, 2020, Z. 4513–4518)

Schließlich soll die Aussage von Interviewpartner 9 Erwähnung finden, der zwischen strategischen Investoren und Finanzinvestoren unterscheidet (Interview 9, 2020, Z. 4169–4177).

Für die Entwicklung des „Modells 2“ sind insbesondere diese Aussagen relevant.

Die nachfolgende Abbildung zeigt das „Modell 2“, das aus der Analyse der Interviews im Abgleich mit der Literatur vor diesem Hintergrund abgeleitet werden kann. Im Fokus dieses Modells stellt sich die Frage, welchen Beitrag Nachhaltigkeit leisten kann, um den M&A-Prozess effizient zu gestalten.

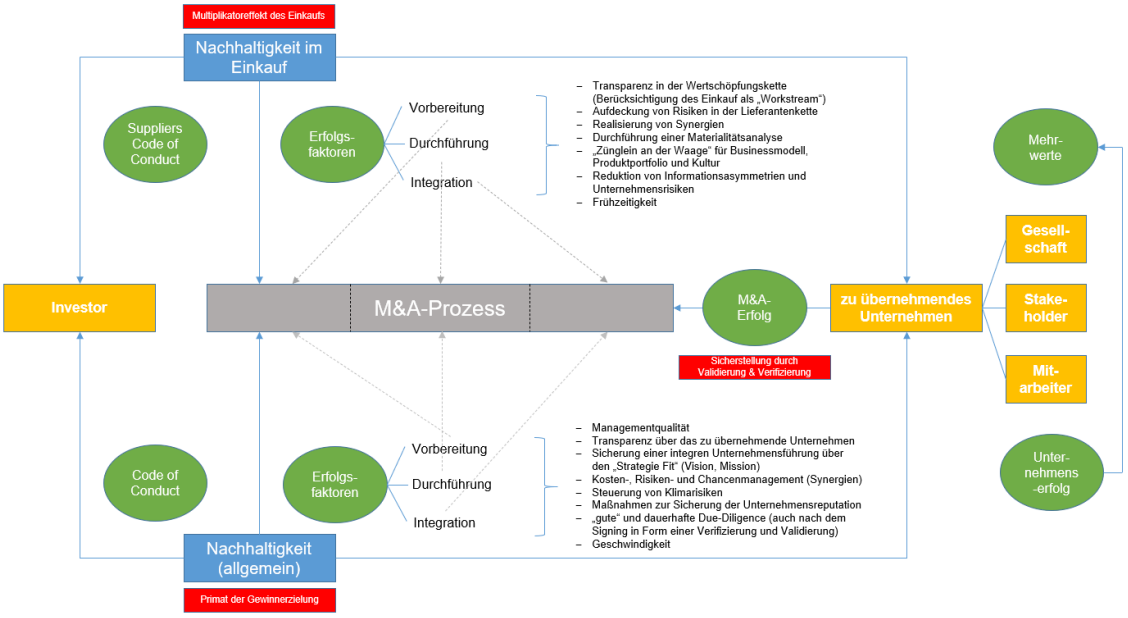

Abbildung 12: Ableitung des „Modells 2“

Quelle: Eigene Darstellung

In einem nächsten Schritt gilt es nun, die einzelnen Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit den drei Bestandteilen des M&A-Prozesses im Detail zuzuordnen. Dies erfolgt in der nächsten Abbildung.

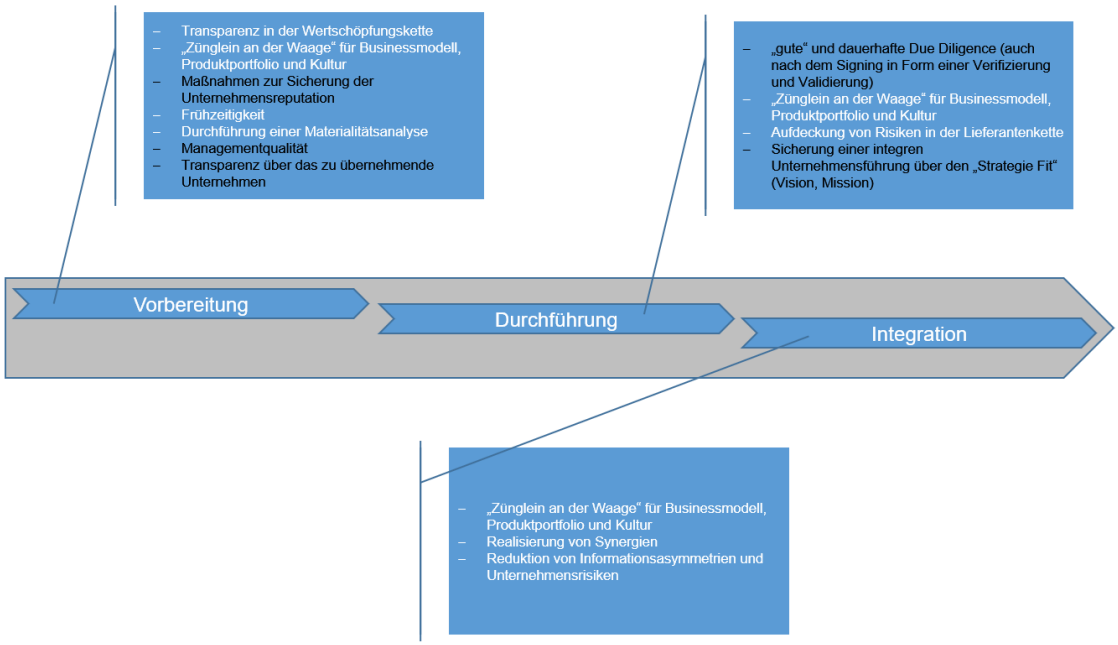

Abbildung 13: Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu Phasen des M&A-Prozesses

Quelle: Eigene Darstellung

Legende: Die schwarz geschriebenen Begriffe werden im Rahmen der zeitlichen Betrachtung aus den allgemeinen Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit in die Betrachtung von Nachhaltigkeit im Einkauf übernommen.

5 Kritische Diskussion

Die Arbeit schließt mit einer kritischen Diskussion. Hierzu erfolgt zunächst eine Sammlung der Erkenntnisgewinne basierend auf der vorgenommenen Forschung und damit eine Zusammenführung der für Nachhaltigkeit im M&A-Kontext relevanten Stellhebel (Kapitel 5.1). Die Einzelaspekte werden in diesem Kapitel dann im Detail diskutiert. Auf dieser Grundlage können dann in einem nächsten Schritt Schlussfolgerungen gezogen und die Forschungsfragen beantwortet werden (Kapitel 5.2). Schließlich werden Handlungsempfehlungen für die betroffenen Unternehmen im M&A-Kontext (Käufer- und Verkäuferseite) für die produzierende Industrie abgeleitet (Kapitel 5.3). Die Arbeit schließt mit einer Prüfung der Wirkungsketten (Kapitel 5.4), der Darstellung der erfahrenen Limitationen (Kapitel 5.5) und einer Präsentation der für weiterführende Forschungen relevanten Fragestellungen, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht abschließend geklärt werden konnten (Kapitel 5.6).

5.1 Sammlung und Diskussion der Erkenntnisgewinne

Nachfolgend werden die zentralen Erkenntnisgewinne gesammelt und diskutiert, die im Rahmen der Arbeit erhoben werden konnten (Kapitel 5.1.1 bis Kapitel 5.1.6). Dabei handelt es sich um folgende Aspekte, die im Nachgang näher diskutiert werden:

- Erweiterung der Betrachtung von Nachhaltigkeit
- Mehrwerte über Nachhaltigkeit in M&A-Transaktionen
- Wirkungszusammenhänge in der Betrachtung von Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor bei Unternehmenstransaktionen
- Nachhaltigkeit als Risikoreduktionsmaßnahme
- Beitrag von Nachhaltigkeit zur Effizienzsicherung des M&A-Prozesses und Zuordnung von Nachhaltigkeitsaspekten zu einzelnen Phasen des M&A-Prozesses

5.1.1 Erweiterung der Betrachtung von Nachhaltigkeit

Der Nachhaltigkeitsbegriff wird in der gängigen wissenschaftlichen Diskussion in die Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales aufgeteilt. Diese Aufteilung wird unter dem sog. „Dreisäulenmodell“ als „Three-Domain“-Ansatz bzw. dem sog.

„Nachhaltigkeitsdreieck“ als gängiges Verständnis von nachhaltigen Aktivitäten interpretiert, wobei im unternehmerischen Kontext (unternehmerische Nachhaltigkeit) häufig ein Fokus auf den Faktor „Ökologie“ gelegt wird (vgl. Kapitel 2.1). Weitere Verständnisse von Nachhaltigkeit finden sich dabei in der Literatur sowohl in der Strukturierung des Begriffes als auch in der inhaltlichen Interpretation. Wang/Wolter/Lindow/Stark (2015, S. 28) nehmen strukturelle Ergänzungen zum klassischen Ansatz vor, die die wechselseitige Abhängigkeit herausstellen, bei Corsten/Roth (2012, S. 1–13) finden sich Änderungen, die auf die Gleichrangigkeit der Aspekte (Dimensionen) fokussieren, bei Caroll/Schwarz (2003, S. 503–550) erfolgt eine Betrachtung in einem Pyramidenmodell, die Analyse von Quazi/O´Brien (2000, S. 33–51) wird in einem zweitstufigen Modell durchgeführt und bei Wühle (2007, S. 32) erfolgt wiederum eine Anpassung, die ein Folgemodell favorisiert, Kapitalmarktorientierung im Nachhaltigkeitskontext konsequent ausschließt und die Langfristigkeit in den Vordergrund der Überlegungen stellt. Inhaltlich wird des Weiteren neben der Langfristigkeit die Zukunftsfähigkeit im Nachhaltigkeitskontext betrachtet, was für eine enge Verknüpfung zum Thema Ökologie steht.

Im Zuge der Untersuchung wurde aufbauend auf dem Modell von Caroll/Schwarz (2003, S. 503–530) deutlich, dass eine Erweiterung des Begriffs der „Nachhaltigkeit“ und damit auch des klassischen „Dreisäulenmodells“ in und auf weitere Komponenten notwendig ist, weil eine gesellschaftliche Verantwortung existiert, die Vorteile einer nachhaltigeren Produktion der breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Des Weiteren wurde deutlich, dass das „Grundmodell“ des Drei-Säulen-Ansatzes im Unternehmenskontext nicht nur einer Erweiterung, sondern auch eines Transfers bedarf. Gleichzeitig muss hinterfragt werden, ob das ökonomische Vorrangmodell eine „korrekte“ Behandlung im Forschungskontext erfährt (vgl. Kapitel 1.3.3.). Zahlreiche empirische Untersuchungen (vgl. Kapitel 1.3.3) belegen, dass es einen Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmensperformance in Bezug auf die Dimensionen „Umwelt“ und „Ökologie“ gibt (Drescher, 2017, S. 10 ff.). Damit erscheint zunächst die Erweiterung des „Grundmodells“ um die eigenständige Dimension „Performance“ gerechtfertigt, da diese „neue“ Dimension wiederum Erwartungen an die Nachhaltigkeit formuliert. Im Rahmen der Untersuchung wurde deutlich, dass nur wenn der Unternehmensteilbereich „Einkauf“ eine nachhaltige Ausrichtung erfährt und dort eine Performance generiert wird, im Unternehmen auch (a) eine Bereitschaft zur nachhaltigen Ausrichtung in Summe und (b) eine Verbesserung der gesamten Unternehmensperformance erwartet werden kann (vgl. Kapitel 4.2). Werden nun die verbliebenen Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales

betrachtet, so findet sich Ökologie primär in der Fokussierung der Tätigkeit von Unternehmen auf Fragestellungen im Umweltkontext wieder. Dies entspricht auch der Erkenntnis, dass eine vergleichsweise leichtere Fokussierung von Unternehmen auf – wie bereits erwähnt – ökologische Aspekte im Nachhaltigkeitskontext festzustellen ist. Hier sind Maßnahmen schneller realisierbar und umsetzbar. Beispielhaft können hier vergleichsweise einfache Aktivitäten wie die Anschaffung von Elektrofahrzeugen, die Umstellung auf doppelseitige Ausdrucke oder ein Toner-Recycling erwähnt werden. Hier besteht allerdings die Gefahr eines „Green Washings“ und eine Abkehr von einem ganzheitlichen Nachhaltigkeitsansatz. Dies führt zur bereits erwähnten „Übertragung“ der Dimension „Ökonomie“ auf die Dimension „Performance“. Abschließend ist dann zu hinterfragen, wie die einzig verbleibende Dimension „Soziales“ im neuen Konstrukt aufgehen kann. Hier findet sich eine Übertragung auf den Bereich „Mitarbeiter“ im Rahmen eigener CSR-Aktivitäten der Mitarbeiter – was die Etablierung der neuen Dimension „Mitarbeiter“ als Verantwortung für Nachhaltigkeit und Handelnde im Nachhaltigkeitskontext rechtfertigt – und in der Dimension „Gesellschaft“ als primäre Übertragung der Dimension „Soziales“ (Drescher, 2017, S. 10 ff.).

Dieser von Wang/Wolter/Lindow/Stark (2015, S. 59) geforderte „breite Ansatz“ kann aber nur dadurch erreicht werden, dass die Ganzheitlichkeit des Konzeptes aufgegriffen wird. Des Weiteren muss die durch den Begriff implizierte länger anhaltende Wirkung erreicht werden. Diese Zielsetzung kann nur dadurch gelingen, dass die drei Säulen auf vier Dimensionen (Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Performance) erweitert und dann als „CSR-Performance“ im unternehmerischen Kontext verankert werden. Mit anderen Worten: Die Erweiterung der klassischen Einordnung auf vier Aspekte ist die Basis zur Konkretisierung von Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext, und die Berücksichtigung des Aspektes „Performance“ ist Voraussetzung zur Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen und zur Messbarkeit nachhaltiger Aktivitäten sowohl in der Unternehmenspolitik in Gänze als auch im M&A-Kontext bzw. für den Unternehmensteilbereich „Einkauf“. Dabei gilt diese Betrachtung sowohl für allgemeine (aber bereits erweiterte) Aspekte der Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext und damit mit Blick auf eine allgemeine Unternehmensperformance als auch fokussiert auf Nachhaltigkeit mit Blick auf eine CSR-Performance. Die klassischen Aspekte können dabei ein Mapping auf die erweiterte Betrachtung erhalten. Ökologie findet sich hier in den Aspekten Umwelt und Performance wieder, Ökonomie in Performance und schließlich Soziales in den Aspekten Gesellschaft und Mitarbeiter.

Ergänzend kann hier der im vorhergehenden Abschnitt erwähnte Aspekt der „länger anhaltenden Wirkung“ vertiefend betrachtet werden. Nachhaltigkeit wird von den Experten nicht nur als Element der dauerhaften Unternehmenssicherung, sondern auch neben dem gesellschaftlichen Mehrwert im Sinne eines langfristigen Mehrwerts bei Unternehmenstransaktionen erkannt (Interview 2, 2020, Z. 874–877). Besonders deutlich wird dies bei Interviewpartner 2, wenn dieser formuliert: „Ich sage mal, das Herstellen oder Wahren gesellschaftlicher Akzeptanz, um eigentlich erst auf der Basis über das Kerngeschäft sage ich mal die Magie zu entfalten und sage ich mal gesellschaftlichen und auch finanziellen Mehrwert für Mitarbeiter, Aktionäre, Investoren zu generieren.“ (Interview 2, 2020, Z. 933–937) Interviewpartner 3 ergänzt diese Sicht um einen Fokus auf die Unternehmenstransaktion (Interview 3, 2020, Z. 1721–1723). Es wird herausgestellt, dass eine Unternehmenstransaktion einer klaren Vision folgt und Nachhaltigkeit hier einen Mehrwert generieren kann bzw. bei einer nachhaltigen Orientierung im Einkauf die Voraussetzung für die Mehrwertgenerierung geschaffen ist. Interviewpartner 5 führt hierzu ergänzend aus, dass zu hinterfragen ist, welcher Preis für diesen Mehrwert zu zahlen ist bzw. ob der Preis für die Generierung des Mehrwerts gerechtfertigt ist (Interview 5, 2020, Z. 3137–3143): „Und entscheidend ist dann natürlich in der Preisverhandlung, die sich dann anschließt, die Frage, was wir denn jetzt eigentlich auch am Schluss an Mehrwert erreichen können und welcher Preis denn dem noch gerecht wird. Ich meine, wenn wir nachher ein/hohe Synergien durch die Integration haben, aber wir letztendlich ein Vielfaches dieser Synergien erst mal bezahlen, dann ist es natürlich noch mal sehr viel schwieriger mit einem wirtschaftlichen Erfolg aus dieser Geschichte rauszulaufen.“ In der Konsequenz bedeutet dies, dass zwar Nachhaltigkeit im Unternehmen sowie im Einkauf die Grundlage für eine Mehrwertgenerierung im Rahmen einer Unternehmenstransaktion darstellen kann; ob sich dieser Mehrwert aber auch dauerhaft im Sinne eines Nutzenzuwachs einstellen wird, kann erst im Nachgang der Durchführung der Transaktion bei Betrachtung und Bewertung möglicher Synergien final entschieden werden.

Dies führt zum letzten Aspekt, der in diesem Kontext zu betrachten ist und bereits angeführt wurde: die Zukunftsfähigkeit. Zukunftsfähigkeit kann hier interpretiert werden (a) als Existenzsicherung für Unternehmen auch oder gerade im Rahmen von Unternehmenstransaktionen und (b) mit einer gestiegenen Bedeutung von Nachhaltigkeit bei Kunden und Mitarbeitern zur Identifikation mit Unternehmen und Gläubigern. Im ersten Fall kann der „Acquisition Premium“ angeführt werden, den die Literatur im Kontext eines positiven Zusammenhangs zwischen Ausgestaltungen der (Unternehmens-)Transaktion,

formulierten Transaktionszielen und bezahltem Kaufpreis bzw. Aufgeld bestätigt (vgl. Kapitel 1.3.2). Im zweiten Fall zeigt die Literatur, dass ein nachhaltiges Verhalten ein entscheidender Faktor für die wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit von Unternehmen ist. Auch die UN bestätigen diesen Zusammenhang, indem sie Nachhaltigkeit in der Lieferkette betrachten und postulieren, dass Unternehmen sich durch die Etablierung von nachhaltigen Lieferketten die gesellschaftliche Akzeptanz ihres Geschäftsmodells sowie die Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsaktivitäten sichern (United Nations [UN] [Hrsg.], 2012, S. 7). Letzterer Aspekt kann dann auch auf Kunden und Mitarbeiter in Bezug auf Übertragungs- und Imageeffekte transferiert werden: Zeigen Mitarbeiter als Repräsentanten ihres Unternehmens ein nachhaltiges Verhalten in ihren Handlungen im Unternehmenskontext, führt dies bei einer entsprechenden Identifikation mit dem Unternehmen zu einer Wahrnehmung des Unternehmens als nachhaltiges Unternehmen sowie zu positiven Imageeffekten. Damit ist wiederum die Voraussetzung für eine Optimierung der Unternehmensperformance gegeben. Gleichzeitig dürften hieraus auch Mehrwerte z. B. gegenüber Gläubigern oder Lieferanten entstehen, die im Sinne günstigerer Kreditkonditionen und besserer Einkaufskonditionen eine Ausprägung erfahren können: „Also man merkt seit dem Pariser Klimaabkommen, dass insbesondere durch die CO_2-Thematik das Thema in der Kreditvergabe eine DEUTLICH höhere Rolle spielt. (…) Weil jeder will natürlich ein einigermaßen gutes Portfolio haben. Die EU macht ziemlich Druck. (…) Da ist ein Thema natürlich auch, wie gehen Banken in der Kreditvergabe mit dem Thema um. (…) Ob das jetzt so schnell kommt, weiß man nicht. Auf jeden Fall ist der Druck relativ hoch, auch in Richtung Kapitalmarkt. Da redet man über Klima-Benchmarks. Also dass quasi Investoren auch offenlegen müssen, ob sie auf einem zwei Grad kompatiblen Investitionspfad sind. (…) Wo schon drinnen steht, dass Banken in ihrer Kreditvergabe Nachhaltigkeitsrisiken berücksichtigen müssen.“ (Interview 4, 2020, Z. 2650–2667)

In der Konsequenz bedeutet dies für die Akteure in M&A-Transaktionen, dass diese zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – unabhängig vom strukturellen Verständnis des Begriffs „Nachhaltigkeit“, das durchaus unterschiedlich sein kann und sein darf – die Erweiterung in der Betrachtung auf die hier vollzogenen vier Faktoren Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Performance vornehmen sollten. Operativ gilt es damit, durch die nachhaltige Ausgestaltung der Unternehmensfunktion Einkauf Mehrwerte zunächst für das Unternehmen und dann auch im Rahmen eines (möglicherweise) folgenden M&A-Prozesses zu generieren und so positive Image- und Reputationseffekte zu

erreichen, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, positive Signale für den Kapitalmarkt zu senden und damit – wie im nächsten Kapitel noch zu vertiefen sein wird – das Akquisitionspremium über Synergie- und Skaleneffekte zu sichern.

5.1.2 Nachhaltigkeit im Einkauf und im Gesamtunternehmen schafft Mehrwerte in M&A-Transaktionen

Als klassisches Ziel einer M&A-Transaktion wird die ökonomische Performancesteigerung der Organisation, d. h. die Erzielung von Synergien im „neuen“ Unternehmen angesehen. Die Experteninterviews zeigen, dass der Thematik „Nachhaltigkeit“ aktuell – egal in welcher Ausgestaltung bzw. in welcher Dimension/welchem Aspekt – noch wenig Beachtung in M&A-Transaktionen geschenkt wird. Nachhaltigkeit wird hier allenfalls als Nebenbedingung erwähnt, die bei Berücksichtigung dieser in den relevanten Prozessen ebenfalls zu reduzierten Kosten und zu Synergien beitragen kann. Mit anderen Worten: Nachhaltigkeit wird als Lieferant von reduzierten Kosten und Synergien, aber nicht als deren Treiber angesehen. Somit kann im Nachhaltigkeitskontext nur dann von Synergien gesprochen werden, wenn Nachhaltigkeit im Sinne von Langfristigkeit verstanden wird. Einigkeit besteht aus Sicht der Experten aber weitgehend darin, dass der Einkauf bzw. die M&A-Transaktion auch als Chance verstanden werden kann bzw. sogar verstanden werden muss, das Gesamtunternehmen neu aufzustellen. Diese „neue“ Aufstellung kann damit sowohl als stabile Aufstellung im Sinne einer Nachhaltigkeit – d. h. langfristigen Existenzsicherung – als auch als Aufstellung im Sinne der dauerhaften Umsetzung von Nachhaltigkeitsüberlegungen in den vier Aspekten Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Performance verstanden werden. Letzteres führt dann wiederum zum erstgenannten Ziel. Dabei scheint die Bedeutung dieser Zusammenhänge abhängig von der untersuchten Branche bzw. Industrie zu sein. Je mehr in der Branche der Einkauf als Unternehmensfunktion bzw. in seiner Aufgabe per se eine Rolle spielt, desto größer ist auch die Bedeutung im M&A-Kontext – und umgekehrt. Dies gilt umso mehr, je stärker in der Ausgangssituation bereits die „Sameness“ der Unternehmen ausgeprägt ist – also ähnliche Ausgangsprozesse, vergleichbares Geschäftsmodell etc.

Je mehr die Experten dabei hinsichtlich ihrer beruflichen Herkunft dem Thema „Nachhaltigkeit“ zuzuordnen sind, desto höher bewerten sie deren Bedeutung bzw. werten sie die Nachhaltigkeit der Unternehmensfunktion Einkauf höher, als dies beim Gros der Befragten geschieht.

Der Einkauf spielt darüber hinaus eine sekundäre Rolle in M&A-Transaktionen, die primäre Rolle kommt der Konzeption der Transaktion und damit der Vorbereitungsphase zu. In M&A-Transaktionen bzw. – genauer formuliert – bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Ausgestaltung (Aufgaben, Funktionen) des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ kann es dennoch zu Mehrwerten in M&A-Transaktionen auf Käufer-, auf Verkäuferseite und auch beim konsolidierten „neuen“ Unternehmen kommen.

Dies gilt auch für die Betrachtung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ in Gänze. Hier zeigt sich dies insbesondere in der Generierung bzw. Reduzierung des CO_2-Fußabdrucks sowie in der Optimierung von Logistikketten für den Faktor „Umwelt“. Für den Faktor „Gesellschaft“ zeigt sich dies in der Berücksichtigung von Menschenrechten und hier konkret u. a. in der Berücksichtigung von Standards bei der Lieferantenauswahl bzw. der Performance-Bewertung von bestehenden Lieferanten sowie in Maßnahmen zur Lieferantenentwicklung. Der Faktor „Mitarbeiter“ ist i. W. bestimmt durch die Verbesserung von Arbeits- und Lebensbedingungen der Menschen und der Faktor „Performance“ schließlich durch die Verankerung des Prinzips der Nachhaltigkeit im Einkauf und Beschaffung und damit im Gesamtunternehmen, was über ein Lieferantenmanagement („Green Procurement“, „Sustainable Procurement“) erfolgen kann. In Bezug auf den zweiten Fall – die Ausgestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ mit Blick auf seine Aufgaben bzw. Funktionen – ist für den Faktor „Umwelt“ insbesondere die umweltorientierte Beschaffung zur Realisierung von Produkt- und Kosteneffekten, für den Faktor „Gesellschaft“ die Übernahme einer gesellschaftlichen Verantwortung in Form des „Corporate Giving“ bzw. des „Corporate Volunteering“ und für den Faktor „Mitarbeiter“ die Ausgestaltung innerer Verantwortungsbereiche zu diskutieren. Schließlich können für den Faktor „Performance“ Überlegungen angeführt werden, ob und inwieweit eine freiwillige und nicht-normative Implementierung von CSR im Unternehmen einen Nutzenzuwachs für das Unternehmen generiert. In Summe kann erkannt werden, dass sowohl über den Leitweg Unternehmensteilbereich „Einkauf“ in Gänze als auch über den Leitweg Unternehmensteilbereich „Einkauf“ in seinen Aufgaben bzw. Funktionen Nachhaltigkeit bei M&A-Transaktionen Mehrwerte für die Gesellschaft im Sinne in einer gesellschaftlichen Akzeptanz unternehmerischen Handelns und der Sicherung von Klimaneutralität leisten kann. Dabei ist die Wirtschaftlichkeit der Aktivitäten als strenge Nebenbedingung zu verstehen, was i. W. durch die Erfassung und nachhaltige Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette gelingen kann.

Führt man die Betrachtung der Mehrwerte zusammen, so zeigt sich, dass das Verständnis und die Interpretation dieser Mehrwerte stark von den Rahmenbedingungen (allgemeine Betrachtung oder Betrachtung im M&A-Kontext sowie insbesondere Ausprägung der Nachhaltigkeit in den handelnden Unternehmen in ihrer Kultur und in ihrem Tun) und den Herkünften (Literatur, Empirie) abhängig ist. So betrachtet die Literatur als Mehrwerte im Untersuchungskontext insbesondere

- Synergien im Zusammenhang mit der Entstehung des „neuen“ Unternehmens bei Unternehmenstransaktionen (sog. Akquisitionserfolg, „Acquisition Premium“),
- die Generierung eines Verbundenheitspotenzials für die beiden an einer Unternehmenstransaktion beteiligten Unternehmen aufgrund der nachhaltigen Ausgestaltung vorhandener Unternehmensfunktionen (z. B. des Einkaufs),
- ökologische und soziale Mehrwerte im Rahmen des Verhaltens des Unternehmens bzw. der Unternehmenspolitik,
- monetäre Mehrwerte (z. B. in Form von gestiegenen Aktienkursen nach der Durchführung der Unternehmenstransaktion) und
- eine Verbesserung des Unternehmensimages über bzw. durch eine nachhaltige Unternehmenspolitik.

Im Abgleich dazu erkennen die Experten als Mehrwerte im Untersuchungskontext insbesondere

- Mehrwerte für die Gesellschaft im Sinne der Sicherung einer gesellschaftlichen Akzeptanz des unternehmerischen Handelns, das letztlich auch Vorteile für die Mitarbeiter mit sich bringt,
- Mehrwerte in Bezug auf die Sicherung der Klimaneutralität über nachhaltiges Verhalten der Unternehmen,
- monetäre Mehrwerte bei/nach Unternehmenszusammenschlüssen in Form von Synergien oder einem steigenden Umsatz, aber auch im täglichen unternehmerischen Handeln als Mehrwerte für die Stakeholder und die Investoren sowie
- Mehrwerte für Konsumenten im M&A-Kontext.

Gemeinsamkeiten zeigen sich damit zwischen Literatur und Empirie bei der Generierung von Synergien und in Bezug auf das Handeln des Unternehmens in der Gesellschaft. Ebenfalls sind sich Literatur und Empirie im Hinblick auf die monetären Mehrwerte, die

über ein nachhaltiges Verhalten von Unternehmen generiert werden können, einig. Deutlicher als die Experten fokussiert die Literatur ergänzend auf ökologische und soziale Mehrwerte durch Nachhaltigkeit und die Verbesserung des Unternehmensimages. Die Experten verneinen diese Mehrwerte nicht, schränken jedoch Ökologie primär auf die Thematik der Klimaneutralität ein. Das Verbundenheitspotenzial wird auf der anderen Seite primär von der Literatur diskutiert. Es findet bei den Experten allenfalls indirekt eine Formulierung statt.

In Summe kann damit mit Blick auf die Mehrwerte festgehalten werden, dass die Experten die Mehrwerte für alle Stakeholder (Mitarbeiter, Shareholder, Kunden) in den Fokus ihrer Überlegungen stellen, während sich die Literatur auf das Unternehmen selbst und die Shareholder fokussiert (Interview 2, 2020, Z. 874–877; Interview 2, 2020, Z. 933–937; Interview 3, 2020, Z. 1721–1723; Interview 7, 2020, Z. 4328–4341). Beispielhaft kann hierzu Interviewpartner 7 zitiert werden: „Und dass man tatsächlich/Sagen wir mal neben dem klassischen Zusammengehen auch einen Mehrwert schafft im Sinne von wirklich was aufzubauen, Synergien zu heben, technologisch eine Vorreiterschaft zu generieren, beziehungsweise auch, ich sage mal, in neue Märkte reinkommt et cetera. Also für UNS hat das Ganze, auch wenn wir dann über, sagen wir, über Mitarbeiter-Retention sprechen, immer noch den Hintergrund, dass man nicht nur versucht, das Ganze finanziell zu bewerten. Beziehungsweise auch die Leute versucht finanziell zu halten, sondern auch Positionen in den möglicherweise neu geschaffenen Unternehmen bereitstellt, die da auch nachhaltig den Mitarbeitern eine Heimat bietet.“ (Interview 7, 2020, Z. 4332–4341)

Hieraus kann die Empfehlung abgeleitet werden, dass es in der Literatur einer Erweiterung der bisherigen Sichtweise um die Aspekte Mitarbeiter und Kunden bedarf, um die Wirkungen einer nachhaltigen Geschäftspolitik umfassend zu erfassen. Operativ bedarf dies hierzu in der Umsetzung dann wohl in den Unternehmen Spezialisten, wie es auch in Teilen die Experten bereits andeuten (Interview 4, 2020, Z. 2176–2180; Interview 6, 2020, Z. 3750–3752; Interview 6, 2020, Z. 3757–3762; Interview 6, 2020, Z. 3930–3935; Interview 7, 2020, Z. 4752–4755). Dies können Spezialisten im Management sein, die auf Unternehmenstransaktionen und Nachhaltigkeit fokussiert arbeiten, Spezialisten im Einkauf, die die Nachhaltigkeitsaspekte kennen und sich mit der Unternehmenspolitik in diesem Punkt identifizieren, aber auch Berater, die Unternehmen in einschlägigen Fragestellungen begleiten können. Einschränkend zum letzten Punkt zeigen die Experten auf, dass ein alleiniges Vertrauen in und eine Fokussierung auf Berater nicht

ausreichend ist, zumal hier die Gefahr einer Verantwortungsdiffusion existiert. „Na ja, dann gucken die mal links und rechts, aber bevor sie da jemandem was reinflüstern, was sie gar nicht genau beleben kann, was vielleicht nur mehr so eine Beobachtung ist, ist man natürlich auch als Berater sehr vorsichtig, weil man natürlich auch mit solchen Kriterien, die sie nicht richtig beleben können, auch keine Transaktion befeuern oder, ich sage mal, auch vielleicht gegen die Wand laufen lassen wollen.“ (Interview 6, 2020, Z. 3757–3762) Die Verantwortung für den (Nachhaltigkeits-)Prozess und die Ausgestaltung von Nachhaltigkeit sollte damit im Unternehmen verbleiben und dort im Sinne einer dauerhaften Umsetzung die Nachhaltigkeitskompetenz auch langfristig verankert sein und bleiben.

Abschließend muss die Frage der Fristigkeit beantwortet werden: Wann können bzw. wann dürfen Mehrwerte eine Beurteilung erfahren? Wie bereits angeführt wurde und in den nächsten Kapiteln noch zu vertiefen sein wird, ist eine abschließende Beurteilung von Mehrwerten erst nach Durchführung der Transaktion sowie nach Realisierung aller Synergien möglich und sinnvoll. Die Mehrwertbetrachtung ist also immer bzw. muss immer eine Situationsbetrachtung und nie eine Zeitbetrachtung sein. Zwar sorgen externe Rahmenbedingungen (z. B. ein erhöhter Wettbewerbsdruck) sowie gesetzliche Vorgaben (z. B. eine Rückwärtsintegrationsnotwendigkeit in die Lieferantenketten) für eine Beschleunigung von Veränderungen in Unternehmen (z. B. in Form von Transaktionen), dies ist aber nicht gleichzusetzen mit der Beantwortung der Frage, wann zeitlich von einer Generierung eines Mehrwerts im Vergleich zur Ist-Situation gesprochen werden kann.

5.1.3 Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktor für Unternehmenstransaktionen

Nachhaltigkeit kann jedoch nicht „nur“ Mehrwerte im Rahmen von Unternehmenstransaktionen generieren (vgl. Kapitel 5.1.2), sondern ist auch als Garant (Erfolgsfaktor) für die Durchführung von Unternehmenstransaktionen zu verstehen. Das Scheitern einer M&A-Transaktion ist von zwei Seiten zu betrachten. Einerseits ist hier die Durchführung des Prozesses und andererseits die Realisierung der angestrebten (Synergie-)Effekte zu nennen. In beiden Fällen kann Nachhaltigkeit in den Aspekten Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt und Performance im Rahmen der Formulierung und Ausübung einer Nachhaltigkeitsstrategie inklusive einer Einkaufsstrategie („Supplier Code of Conduct“) als Erfolgsfaktor dienen. Nachhaltigkeit sollte hier auf einer Unternehmensstrategie aufsetzen.

Dann ist Nachhaltigkeit das Ergebnis einer Ausrichtung des Unternehmens auf den Aspekt Nachhaltigkeit in Gänze. Hieraus resultiert bzw. dies impliziert die Integration von CSR-Überlegungen (Nachhaltigkeitsüberlegungen) in einen möglichen M&A-Prozess, da dann jegliche Aktivität des Unternehmens – und damit auch eine anstehende Unternehmenstransaktion – unter Nachhaltigkeitsaspekten bewertet sowie unter Beachtung dieser durchgeführt werden muss. Erfolgt dann diese Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in den möglichen M&A-Prozess – was einerseits über die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens selbst bzw. die Berücksichtigung der dort enthaltenen Vorgaben und andererseits, operativ, in bzw. mit der nachhaltigen Ausgestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ beim Verkäuferunternehmen erfolgen kann –, so können M&A-Transaktionen einen größeren Erfolg zeigen (z. B. gemessen mithilfe von „CSR-Indizes“), indem zunächst die Integrationsziele erreicht und in einem weiteren Schritt eine Steigerung des Unternehmenswertes beider Unternehmen die Folge sein kann. Daher ist diesen im Unternehmensteilbereich „Einkauf“ sowohl in seiner Ausgestaltung bzw. in seiner Funktion als auch bei der Betrachtung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ in Gänze durch Berücksichtigung der vier Nachhaltigkeitsfaktoren Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Performance im Vergleich zum sog. Synergiebeitrag eine gleichwertige Bedeutung beizumessen. Entsprechend kann Nachhaltigkeit im Kontext von M&A-Transaktionen eine zunehmende Bedeutung zugesprochen werden.

Zusammengefasst betrachteten die Literatur und die Empirie *in Bezug auf die Nachhaltigkeit als Erfolgsfaktoren einer bzw. innerhalb einer M&A-Transaktion* im Detail

- die nachhaltige Orientierung des Unternehmens per se,
- „kompatible“ Kulturen und Werte im Sinne von gleichen „Mindsets“,
- ein ökologisch nachhaltiges Handeln in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Logistik sowie
- die Arbeit in und mit „Clean Teams“ (Sicherstellung eines intensiven Austauschs schon vor der Integration zwischen den noch getrennten Einkaufsabteilungen in diesen Teams).

Erweitert man diese Betrachtung und betrachtet die *Erfolgsfaktoren einer M&A-Transaktion im Allgemeinen*, so nennt die Literatur zusätzlich zu den genannten Faktoren

- eine „gute“ Due Diligence,
- eine Identifikation von Risiken und Synergien,

- das Konzept für den Integrationsprozess inklusive einer erfolgreichen Post-Merger-Integration,
- die Integrationsgeschwindigkeit,
- die Ziele für die M&A-Aktivität bzw. die Verfolgung dieser,
- die Managementqualität und die
- Personalausstattung.

Erweitert man die Betrachtung schließlich noch einmal im Sinne einer Fokussierung auf den *Einkauf bei M&A-Transaktionen*, so ist ergänzend

- die Definition und die Einhaltung von Rechten und Pflichten im Transaktionsprozess,
- ein gemeinsames Verständnis für den Einkauf und im Einkauf zwischen den Mitarbeitern und
- eine Schaffung von Transparenz zur frühzeitigen Identifikation von Synergie- und Skaleneffekten

zu erwähnen.

Diese Erfolgsfaktoren auf diesen drei Ebenen können nun eine Erweiterung bzw. Bekräftigung um Erfolgsfaktoren erfahren, die von den Experten erwähnt werden. Die Experten erwähnen

- *für die Nachhaltigkeit innerhalb einer M&A-Transaktion* die gesamthafte nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens sowie die Arbeit in „Clean Teams“ (beispielhaft Interview 7, 2020, Z. 4676–4688),
- *für den Erfolg einer M&A-Transaktion* insbesondere die Due Diligence (beispielhaft Interview 1, 2020, Z. 318–326), die Nachhaltigkeit im Transaktionsprozess (Interview 2, 2020, Z. 1198–1203), die Generierung von Synergien (Interview 3, 2020, Z. 1810–1826), die Frage der Integration (Interview 5, 2020, Z. 3019–3023) und die Managementqualität (Interview 3, 2020, Z. 1718–1729) sowie
- *für die Ausgestaltung des Einkaufs als Funktion im Rahmen einer M&A-Transaktion* die (erwartete) Existenz von Skaleneffekten (beispielhaft Interview 5, 2020, Z. 3087–31070) und die Transparenz in der Beschaffung (Interview 3, 2020, Z. 1751–1764).

Damit können für die erste Betrachtungsebene die gesamthaft-nachhaltige Orientierung des Unternehmens, eine hohe Kompatibilität von Kulturen und Werten sowie die Arbeit

in „Clean Teams“, für die zweite Betrachtungsebene die Due Diligence, ein Risiken-/Synergien-Management, die Managementqualität und die operative Umsetzung der Akquisition sowie die Generierung von Transparenz im gesamten Prozess und für die dritte Betrachtungsebene die Identifikation, Existenz und Realisierung von Skaleneffekten, die Transparenz in der Funktion Einkauf sowie ein gemeinsames Verständnis für den Einkauf und im Einkauf zwischen den Mitarbeitern als relevant angesehen werden. Letzteres dürfte sich dann auch in der gemeinsamen Arbeit in den „Clean Teams“ insbesondere im Vorfeld der Transaktion wiederfinden.

5.1.4 Nachhaltigkeit als Risikominimierungsmaßnahme und Einkauf als Multiplikator

Nachhaltigkeit wird im Rahmen von M&A-Prozessen primär als Aspekt zur Risikominimierung in den verschiedenen Stufen einer M&A-Transaktion angesehen, was auch die Experten bestätigen (Achleitner, 2000, S. 93–104; Interview 6, 2020, Z. 4005–4011). Interviewpartner 6 zeigt dabei beispielhaft und prägend auf, dass Verhandlungspartner in M&A-Transaktionen „zu 80 Prozent risikoorientiert unterwegs sind, also was sind Risikofelder, die man in etwaigen Vertragsverhandlungen mit in einem Kaufvertrag mit berücksichtigen sollte und vielleicht zu maximal 20 Prozent Potenzialfragestellung, also welche Möglichkeiten kauft man sich eigentlich mit dem Erwerb des Unternehmens noch mit ein“ (Interview 6, 2020, Z. 4007–4011). Eine andere Auffassung vertreten hier beispielsweise die Interviewpartner des Interviews 7, die zwar die Notwendigkeit eines Bewusstseins für das Risiko formulieren, dies aber eher operativ und regulatorisch sowie weniger strategisch verorten und dafür den kulturellen Aspekt in der Transaktion in den Vordergrund stellen (Interview 7, 2020, Z. 4369–4382).

Risikoaspekte finden sich dabei in den zentralen Stufen eines M&A-Projektes (Strategie, Führung, Organisation, Kommunikation, Controlling, Transaktionsgröße, Geografie, Konjunktur, Unternehmenskultur, Managementhaltung) wieder. Damit wirkt die Einkaufsfunktion sowohl als Multiplikator in die Lieferkette hinein als auch in das Unternehmen selbst. Hierbei spielen Informationsasymmetrien eine zentrale Rolle. Über die zunehmende Verfügbarkeit und die erhöhte Transparenz im Rahmen von Due-Diligence-Prozessen sowie weitreichenden Analysemöglichkeiten („Big Data“, „Data Analytics“) erfahren Informationsasymmetrien schon im Grundsatz einen Abbau. Ungeachtet dessen bzw. erweiternd ist Nachhaltigkeit in der Einkaufsfunktion bzw. der Ausgestaltung dieser

Funktion ein Garant für eine (noch) höhere Transparenz (im M&A-Prozess) und reduziert damit Informationsasymmetrien weiter. Mit anderen Worten: Je mehr der Aspekt Nachhaltigkeit in der Ausgestaltung bzw. der Funktion des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ Einzug hält, desto geringer ist das Risiko, dass die Unternehmenstransaktion mit Blick auf Moral-Hazard-Aktivitäten scheitert.

Dies bestätigen auch die Experten, die insbesondere den Bedarf an Risikominimierung aufgrund des erhöhten Regulierungsdrucks herausstellen (Interview 1, 2020, Z. 467–471). Gleichzeitig formulieren die Experten die Notwendigkeit einer Risiko(-komplexitäts-)analyse, um „(…) zu überprüfen, ob das Unternehmen zu mir PASST und ob ich Risiken dabei habe“ (Interview 7, 2020, Z. 4605–4606).

Ein wesentliches Instrument für den intensiven Austausch von Informationen in Due-Diligence-Aktivitäten bereits vor der Integration zwischen den dann (noch) getrennten Einkaufsabteilungen sind sog. „Clean Teams“. Dies, um u. a. zu erkennen, ob die „Supplier Codes of Conduct“ untereinander „passend“ sind – einen „Fit“ aufweisen“ – bzw. um zu erkennen, wo Handlungsbedarf besteht, um diesen „Fit“ bereits in dieser Phase der M&A-Transaktion sicherzustellen. Je besser dies bereits in einem noch frühen Stadium einer M&A-Transaktion gelingt, desto wahrscheinlicher ist es schließlich, dass die M&A-Transaktion in Gänze nicht scheitern wird. Damit kann Risikoreduktion positiv konnotiert als Erfolgssicherung verstanden werden. Eine Begleitung erfährt diese Risikoreduktion über die Unternehmenskommunikation im M&A-Kontext, die für die Wahrnehmung der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens von außen und die Umsetzung der CSR-Aktivitäten im Unternehmen sorgt bzw. diese positiv begleiten kann. Denn Nachhaltigkeit wird sowohl von den eigenen Lieferanten innerhalb der Wertschöpfungskette erwartet als auch von den Kunden positiv konnotiert: „(…) dass eben aus meiner Sicht eben nicht nur WIR uns gegenüber unseren Lieferanten sustainable verhalten, sondern dass eben halt damit auch impliziert wird, dass UNSERE Lieferanten sich ihren Lieferanten gegenüber sustainable verhalten.“ (Interview 1, 2020, Z. 61–64)

5.1.5 Beitrag von Nachhaltigkeit zur Effizienzsicherung des M&A-Prozesses

In Bezug auf die Nachhaltigkeit im Einkauf und verankert im „Supplier Code of Conduct“ zeigt sich Nachhaltigkeit in der Transparenz der Wertschöpfungskette (Berücksichtigung des Einkaufs als „Workstream“), in der Aufdeckung von Risiken in der Lieferantenkette, in der Realisierung von Synergien, in der Durchführung einer

Materialitätsanalyse sowie als „Zünglein an der Waage“ für Businessmodell, Produktportfolio und Kultur. Je früher und umfassender dabei Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden und verankert sind, desto eher und umfangreicher kann es gelingen, Informationsasymmetrien und Unternehmensrisiken zu reduzieren.

Mit Blick auf die grundsätzliche Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen bzw. im M&A-Prozess – ausgedrückt und operationalisiert in einem „Code of Conduct“ – kann über die Verbesserung der Managementqualität die Transparenz für das zu übernehmende Unternehmen verbessert werden. Im Ergebnis kann dies zu einer integren Unternehmensübernahme über den „Strategie Fit“ führen, was wiederum die Erreichung von Synergien und die Steuerung von Klimarisiken positiv beeinflusst. Im Ergebnis kann Nachhaltigkeit damit positiv die Unternehmensreputation beeinflussen, was einer „guten“ und „dauerhaften“ (d. h. auch nach dem Signing in Form von Verifizierung und Validierung fortzuführenden) Due Diligence bedarf, die dann auch positiv auf die Geschwindigkeit im M&A-Prozess wirken kann, wenngleich Nachhaltigkeit in der Gesamt- und in der Einkaufsfunktion im M&A-Prozess nicht im Vordergrund steht. Die erwähnte Realisierung von Synergien dominiert.

Hinsichtlich der drei zentralen Phasen im M&A-Prozess (Vorbereitung, Durchführung, Integration) können Nachhaltigkeitsaspekte – zumindest teilweise – eine Zuordnung erfahren und als Erfolgsfaktoren mit Blick auf die Effizienz des M&A-Prozesses verstanden werden.

Für die Vorbereitungsphase kann mit Blick auf die Nachhaltigkeit im Einkauf insbesondere die Sicherung der Transparenz in der Wertschöpfungskette und die Aufdeckung von Risiken in der Lieferantenkette relevant sein, um hier Informationsasymmetrien zu reduzieren. In der Durchführungsphase steht dann die Realisierung von Synergien – bzw. genauer die Schaffung der Voraussetzungen zur Realisierung dieser – und die Materialitätsanalyse im Vordergrund, um diese schließlich im Rahmen der Integration durch die M&A-Ziele zu realisieren. Dabei müssen – wie angeführt – die Voraussetzungen zur Reduktion der Informationsasymmetrien in der Vorbereitungsphase geschaffen werden. Dies verdeutlicht, dass zwar die Relevanz von Informationsasymmetrien aufgrund der zunehmenden Datenverfügbarkeit geringer eingeschätzt wird, gleichzeitig aber Nachhaltigkeit einer zunehmenden Transparenz dienlich ist und so dazu beiträgt, Informationsasymmetrien abzubauen.

Wird die Nachhaltigkeit in der allgemeinen Prägung für das Unternehmen betrachtet, so ist die Managementqualität und der Managementwille mit Blick auf eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmenstransaktion bereits in der Vorbereitungsphase als Voraussetzung entscheidend. Ebenfalls gilt es, eine Transparenz zur Situation des zu übernehmenden Unternehmens zu erhalten, indem vorhandene Risiken im Unternehmen – und damit auch für die Transaktion – identifiziert, bewertet und letztlich gesteuert werden. In der Durchführungsphase wird dann die Due Diligence als Sicherungsprozess agieren, um schließlich in der Integrationsphase eine Zusammenführung von Businessmodell, Produktportfolio und Unternehmenskulturen zu ermöglichen, was final zur Reduktion von Unternehmensrisiken einen positiven Beitrag leisten kann.

Im Ergebnis können so im Kontext der M&A-Transaktion einerseits Mehrwerte für die Gesellschaft, die Stakeholder und die Mitarbeiter geschaffen werden und andererseits der M&A-Erfolg in Form der Erhöhung des Unternehmenswertes des „neuen“ Unternehmens im Vergleich zu den Unternehmenswerten des Investors bzw. des zu übernehmenden Unternehmens garantiert werden.

5.2 Schlussfolgerungen und Beantwortung der Forschungsfragen

Abschließend wird deutlich, dass Nachhaltigkeit in der erweiterten Betrachtung (Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter, Performance) sowohl mit Blick auf die M&A-Transaktion in Gänze als auch mit Blick auf den Unternehmensteilbereich „Einkauf“ in Summe sowie betrachtet in Form seiner Aufgabenstellungen und Funktionen Mehrwerte generieren kann. Die Operationalisierung von Nachhaltigkeit präsentiert sich hierbei in Form eines „Code of Conduct“ sowie eines „Supplier Code of Conduct“ zur Konkretisierung von Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext. Damit stellt Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung des Aspekts „Performance“ die Voraussetzung zur Verankerung von Nachhaltigkeit im Unternehmen und zur Messbarkeit nachhaltiger Aktivitäten sowohl in der Unternehmenspolitik in Gänze als auch im M&A-Kontext bzw. für den Unternehmensteilbereich „Einkauf“ dar und kann als Erfolgsfaktor für Unternehmenstransaktionen gewertet werden. Die vergleichsweise einfache Formel lautet dabei: Je größer die nachhaltige Ausrichtung beim Investor und beim Übernahmekandidaten ist und somit Nachhaltigkeitsüberlegungen in den Unternehmen eine Rolle spielen, desto eher wird auch der M&A-Prozess von Nachhaltigkeitsüberlegungen geprägt sein und desto größer ist die

Chance, dass das Ziel der M&A-Transaktion gemessen an einem gestiegenen Unternehmenswert des „neuen“ Unternehmens erreicht wird. Dabei kann der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsfaktoren in den Faktoren Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt und Performance die gleiche Bedeutung zugesprochen werden wie der Realisierung des Synergiebeitrages im Rahmen der M&A-Transaktion.

Als Forschungsfragen wurden definiert (vgl. Kapitel 1.3.2):

- Forschungsfrage 1 (F1): Wie gestaltet sich die Wirkungskette zwischen Nachhaltigkeit im Einkauf und der nachhaltigen Ausgestaltung dieser Unternehmensfunktion sowie erfolgreichen Unternehmenstransaktionen?
- Forschungsfrage 2 (F2): Welche Variablen können für die nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmensteilbereiches „Einkauf“ identifiziert werden?
- Forschungsfrage 3 (F3): Welche Bedeutung hat Nachhaltigkeit im „Einkauf“ im Vergleich zu Synergien für erfolgreiche Unternehmenstransaktionen?
- Forschungsfrage 4 (F4): Welche Handlungsempfehlungen im Untersuchungskontext können den beteiligten Unternehmen offeriert werden?

Diese können wie in der nachfolgenden Tabelle dargestellt beantwortet werden.

F	**Beantwortung**
1	Je mehr Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf in den Aspekten Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter, Performance eine Verankerung finden – was i. d. R. im „Supplier Code of Conduct“ erfolgen dürfte –, desto mehr finden sich auch Nachhaltigkeitsüberlegungen im M&A-Prozess verankert und sorgen so für einen größeren Unternehmenserfolg gemessen an CSR-Indizes bzw. dem „neuen“ Unternehmenswert. Dabei kann der Unternehmensteilbereich „Einkauf“ in seiner Funktion und Ausgestaltung als Voraussetzung und Treiber einer nachhaltigen Gestaltung des M&A-Prozesses angesehen werden.
2	In einer Verdichtung können als Variablen („Modell 1“) für die nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ folgende Faktoren genannt werden: Entwicklung einer Unternehmens-, Einkaufs- und Nachhaltigkeitsstrategie bei Fokussierung auf die Performance, das Risikomanagement sowie die Prozessoptimierung, Berücksichtigung internationaler Standards in der Beschaffung,

	Erfassung der Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die gesamte Wertschöpfungskette und nachhaltige Gestaltung dieser, Wahrnehmung der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens von außen und die Umsetzung der CSR-Aktivitäten im Unternehmen über bzw. durch die Unternehmenskommunikation, Sicherung von Verantwortlichkeiten beim Einkäufer über die Zugrundelegung von Nachhaltigkeitsanforderungen bei der Personalauswahl, Konzipierung der M&A-Transaktion und Auswertung der vorhandenen Informationen mit Blick auf (Umwelt-)Risiken bei Aufsetzung eines Umsetzungsprojektes.
3	Beiden Aspekten wird die gleiche Bedeutung zugesprochen. Damit wird deutlich, dass Nachhaltigkeit im Kontext von M&A-Transaktionen eine zunehmende Bedeutung zugesprochen werden.
4	Hierzu wird auf Kapitel 5.3 verwiesen (vgl. Kapitel 5.3).

Tabelle 5: Beantwortung der Forschungsfragen

Quelle: Eigene Darstellung

5.3 Ableitung von Handlungsempfehlungen

Für die produzierende Industrie können die nachfolgend dargestellten Handlungsempfehlungen für die Käufer- und Verkäuferseite abgeleitet werden. Die Handlungsempfehlungen orientieren sich an den verschiedenen Prozessschritten der M&A-Transaktionen und den von den Experten formulierten Handlungsempfehlungen (vgl. Kapitel 2.4 und Kapitel 4.1):

Nachhaltigkeit kann nicht an ein Team delegiert werden, sondern ist eine Kulturfrage für das Gesamtunternehmen. Dabei sollte das Nachhaltigkeitskonzept langfristig im Unternehmen aufgebaut und (organisatorisch) verankert sein; Nachhaltigkeit ist in dieser Form nicht delegierbar, was nicht bedeutet, dass nicht in Einzelfragen externe Begleitung hinzugezogen werden kann.

Der Erfolg von Nachhaltigkeit in Unternehmenstransaktionen – aber auch generell mit Blick auf die Umsetzung von nachhaltigen Elementen in der Geschäftspolitik – hängt primär von der Bereitschaft der Unternehmensgründer, der Eigentümer bzw. des Managements ab, nachhaltigen Aspekten in der Geschäftspolitik einen relevanten Stellenwert

einzuräumen. Wird Nachhaltigkeit nur als Kommunikationsmittel und zum „Green Washing“ verwendet, wird eine dauerhafte operative Wirkung im Sinne der Befriedigung von Share- und Stakeholderinteressen nicht möglich sein. Bei Betrachtung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ bedeutet dies, dass der Einkäufer (a) mit den entsprechenden Ressourcen und Funktionen sowie einem einschlägigen Know-how ausgestattet sein muss und (b) im M&A-Kontext insbesondere in der Vorbereitungsphase und in der Due Diligence Nachhaltigkeitsaspekten z. B. über Projektstrukturen oder über die Formulierung einschlägiger Verhaltensregeln („Code of Conduct“) ein relevanter Stellenwert zugesprochen werden muss.

Prüfung des Kaufobjektes auf Nachhaltigkeit stellt echtes Risikomanagement dar. Nachhaltigkeitsaspekte sollten Bestandteil aller Phasen des M&A-Prozesses sein, sowohl für das Unternehmen in Gänze als auch für die Einkaufsfunktion. Der Nachweis von Nachhaltigkeit im Portfolio sowie im Geschäftsgebaren des Unternehmens kann den Wert des Portfolios – u. U. erheblich – steigern. Der Käufer muss dann aber auch bereit sein, ein „Premium“ für die „Unbedenklichkeit“ zu bezahlen. Je größer dabei das gemeinsame Verständnis vom Thema Nachhaltigkeit ist, desto erfolgreicher dürfte der Prozess sein. Eine extra „Prüfpflicht“ für ein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit ist dann auch – im Gegensatz zu anderen Auffassungen aus der Literatur – entbehrlich und ergibt sich bzw. zeigt sich stattdessen automatisch in und bei der gemeinsamen Vorarbeit der „Clean Teams“.

Der Investor muss das Kaufobjekt (das zu übernehmende Unternehmen) im Rahmen der Due Diligence und über den Einsatz von sog. „Clean Teams“ auf Nachhaltigkeitsaspekte prüfen. Im Vordergrund stehen hier die Fragen des „Unternehmens-Fit“ und des „Strategie-Fit“, d. h., ob – sowohl mit Blick auf Fragen des Geschäftsmodells als auch mit Blick auf kulturelle Fragen und in Fragen des Forschungskontextes – eine „Gleichheit“ („Sameness“) existiert. Die Formel ist einfach: Je höher diese Ausprägung ist, desto größer ist die Chance auf einen erfolgreichen M&A-Kontext mit Blick auf die Realisierung der Synergieziele *und* der Nachhaltigkeitsziele. Es ist zu empfehlen, z. B. anhand von Checklisten, die alle vier Dimensionen von Nachhaltigkeit in den verschiedenen Phasen des M&A-Prozesses ansprechen, eine Umsetzung zu sichern. Damit sollte es gelingen, das „neue“ Unternehmen mindestens im Hinblick auf die gesetzten Ziele auf die gleiche Leistungsfähigkeitsstufe zu setzen wie das der Partner vor dem M&A-Prozess.

Der Nachweis von Nachhaltigkeit im Portfolio sowie im Geschäftsgebaren des Unternehmens kann den Wert des Portfolioteils steigern; der Käufer muss dann aber auch bereit sein, ein Premium für die „Unbedenklichkeit“ zu bezahlen.

Es können Wertsteigerungen (ein „Acquisition Premium“) bei Unternehmenstransaktionen erreicht werden. Dies kann über die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Rahmen des M&A-Prozesses erfolgen: „Aber wenn der nicht bereit ist, ein Premium für diese Unbedenklichkeitserklärung zu zahlen, ja, dann können wir uns zwar auf die Schulter klopfen und sagen, naja, aber wenigstens wissen wir, dass wir nachhaltig waren, dann bringt es nichts.“ (Experte 4, 2020, Z. 1483 f.) Damit kann für den Käufer die Empfehlung ausgesprochen werden, das Premium zu bezahlen, um über und durch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten einen höheren Unternehmenswert nach der Transaktion zu erzielen. Für den Verkäufer kann die Empfehlung ausgesprochen werden, diese Nachhaltigkeitsaspekte in seinem Geschäftsmodell ausreichend zu würdigen und ihnen Raum zu schenken. Hierdurch kann der Mehrwert von seiner Seite aus generiert bzw. die Rechtfertigung für einen höheren Verkaufspreis geschaffen werden.

Nachhaltigkeit muss unternehmensweit formuliert und gelebt werden (keine Diskrepanz zwischen Formulieren und Handeln).

Nachhaltigkeit gilt es nicht nur in einzelnen Unternehmenseinheiten bzw. Funktionen (organisatorisch) zu verankern, sondern unternehmensweit. Dies kann über die Formulierung von Strategien, Verhaltensregeln, Leitbildern und Handlungsanweisungen erfolgen. Eine besondere Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang auch der Unternehmenskommunikation zu. Sie präsentiert Nachhaltigkeit nach innen sowie nach außen und sorgt so für die Verbesserung der Unternehmensreputation, was wiederum nur dann gelingen kann, wenn Nachhaltigkeit eine operative Verankerung in der Aufbau- und Ablauforganisation von Unternehmen erfährt.

Nutzung von Nachhaltigkeit als Proxy für die Qualität von Managementsystemen und Verhaltensweisen des Unternehmens.

Unter dem Begriff „Proxy“ wird in diesem Zusammenhang verstanden, dass Nachhaltigkeit eine Stellvertreterfunktion bzw. eine Stellvertreterrolle einnehmen kann. Nachhaltigkeit dient so der Sicherung von Qualität im Gesamtunternehmen, weil alle Geschäftsaktivitäten unter dem Primat der Nachhaltigkeit betrachtet werden bzw. einzuordnen sind. In der Konsequenz ist dann das nachhaltige Verhalten des Unternehmens die logische Folge.

5.4 Verifizierung der Wirkungsketten

An Wirkungsketten, die es im Rahmen der Arbeit zu prüfen gilt, wurden formuliert (vgl. Kapitel 2.7):

1. Bei Beachtung der vier Faktoren (Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt, Performance) durch ein Unternehmen im Rahmen der Formulierung und Ausübung der Nachhaltigkeitsstrategie ist die Folge eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens in Gänze.
2. Dies impliziert die Integration von CSR-Überlegungen (Nachhaltigkeitsüberlegungen) in einen möglichen M&A-Prozess.
3. Erfolgt die Integration von CSR-Überlegungen (Nachhaltigkeitsüberlegungen) in einen möglichen M&A-Prozess über die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, so kann die nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ beim Verkäufer (Verkäuferunternehmen) zu einem noch größeren Erfolg bei M&A-Transaktionen und letztlich zu einer Steigerung des Unternehmenswertes beider (Käufer, Verkäufer; Käuferunternehmen, Verkäuferunternehmen) Unternehmen führen. Die nachhaltige Gestaltung des „Einkaufs“ wird dabei anhand von im Rahmen der Arbeit zu identifizierenden Variablen gemessen (vgl. F2).
4. Daher ist im Unternehmensteilbereich „Einkauf“ dem Aspekt der Nachhaltigkeit durch Berücksichtigung der vier Nachhaltigkeitsfaktoren „Umwelt“, „Gesellschaft“, „Mitarbeiter“ und „Performance“ eine gleichwertige Bedeutung im Vergleich zum sog. Synergiebeitrag beizumessen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt zunächst zusammenfassend die Ergebnisse i. W. mit Blick auf die Experteninterviews (vgl. Kapitel 4.1); aufbauend hierauf wird die Einschätzung erläutert.

Nr.	**Wirkungskette (Teil)**	**Einschätzung**
1	Bei Beachtung der vier Faktoren (Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt, Performance) durch ein Unternehmen im Rahmen der Formulierung und Ausübung der Nachhaltigkeitsstrategie ist die Folge eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens in Gänze.	*Bestätigung* Über die Erweiterung des klassischen Drei-Säulen-Ansatzes durch die Aspekte Gesellschaft, Mitarbeiter, Umwelt und

		Performance ist es möglich, Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext zu verankern und die existente, aber häufig eher prestigegetriebene Fokussierung der Unternehmen auf den Faktor Ökologie zu vermeiden. Nachhaltigkeit erfährt damit die Weiterentwicklung zu einem evolutorischen Konzept, das Grundlage jeder geschäftlichen Tätigkeit ist und als Erfolgsfaktor die nachhaltige Sicherung des betriebswirtschaftlichen Unternehmenserfolgs möglich macht.
2	Dies impliziert die Integration von CSR-Überlegungen (Nachhaltigkeitsüberlegungen) in einen möglichen M&A-Prozess.	*Bestätigung* Wenn Nachhaltigkeit die Wirkungen wie unter (1) beschrieben hat, ist es nur folgerichtig, Nachhaltigkeitsüberlegungen auch in den M&A-Prozess zu integrieren. Dies insbesondere aus dem Grund, da eine Vielzahl von Unternehmenstransaktionen immer noch – trotz steigender Zahlen von M&A-Aktivitäten – scheitert und sich

		die erwünschten Synergien nicht, nicht im gewünschten Umfang oder erst zu einem deutlich späteren Zeitpunkt einstellen. Folgender Wirkungszusammenhang, den die Experten bestätigt haben, lässt sich damit postulieren: Nachhaltigkeit hat (mindestens) die gleiche Wirkung wie Synergiebetrachtungen in M&A-Transaktionen. D. h., Investitionen in Nachhaltigkeit zahlen sich vor, während und insbesondere nach der Realisierung einer M&A-Transaktion aus. Sie kann sich in einem überproportional gestiegenen Unternehmenswert äußern und ist damit gleichzeitig geeignet, Kostensteigerungen oder mögliche Effizienzverluste auf der „anderen Seite“ zu (über-)kompensieren.
3	Erfolgt die Integration von CSR-Überlegungen (Nachhaltigkeitsüberlegungen) in einen möglichen M&A-Prozess über die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens, so kann die nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ beim Verkäufer	*Bestätigung* Die nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ mit Blick auf seine

	(Verkäuferunternehmen) zu einem noch größeren Erfolg bei M&A-Transaktionen und letztlich zu einer Steigerung des Unternehmenswertes beider Unternehmen (Käufer, Verkäufer; Käuferunternehmen, Verkäuferunternehmen) führen. Die nachhaltige Gestaltung des „Einkaufs“ wird dabei anhand von im Rahmen der Arbeit zu identifizierenden Variablen gemessen (vgl. F2).	Funktion bzw. Aufgabe sowie die nachhaltige Ausgestaltung des „Einkaufs“ in Summe kann bereits vor einer M&A-Transaktion zu einer Verbesserung der „Sameness“ und „Fitness“ auf beiden Seiten (Käufer, Verkäufer) beitragen und so die Basis für eine Steigerung des Unternehmenswertes nach Durchführung der M&A-Transaktion bilden. Nachhaltigkeit im Einkauf kann damit als operative Voraussetzung für Nachhaltigkeit im Unternehmen in Gänze und somit für Nachhaltigkeit in der Unternehmenstransaktion und den Wirkungen aus der Transaktion für das „neue“ Unternehmen verstanden werden.
4	Daher ist im Unternehmensteilbereich „Einkauf“ dem Aspekt der Nachhaltigkeit durch Berücksichtigung der vier Nachhaltigkeitsfaktoren „Umwelt“, „Gesellschaft“, „Mitarbeiter“ und „Performance“ eine gleichwertige Bedeutung im Vergleich zum sog. Synergiebeitrag beizumessen.	*Bestätigung* Die Experten bestätigen diesen Zusammenhang und weisen auf die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit im Unternehmen insbesondere über den Aspekt „Performance“ in Unternehmen hin. Mit

		anderen Worten: Über die „Performance“ gelingt die Verankerung von Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext und damit die Sicherung von Synergien. Synergien können damit langfristig als Folgen einer nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens und/oder des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ in Gänze sowie in seinen Aufgaben und Funktionen verstanden werden. So kann Nachhaltigkeit nicht nur eine gleichwertige Bedeutung zugesprochen werden, sondern sie kann als Unternehmenswert auch als Voraussetzung für die Realisierung von Synergien verstanden werden.

Tabelle 6: Verifizierung der Wirkungsketten

Quelle: Eigene Darstellung

5.5 Erfahrene Limitationen

Limitationen hat die Arbeit i. W. in zwei Aspekten erfahren.

Auf der einen Seite war es geplant, neben der Informationsasymmetrie bzw. dem Moral Hazard als theoretische Grundlage die „Economy of Sameness“ bzw. die „Economy of Fitness“ für die Generierung von Mehrwerten über Nachhaltigkeit anzuführen. Die Rolle

der Informationsasymmetrien konnte bestätigt werden, wenngleich diese mit Blick auf die Verfügbarkeit von Daten bzw. die Möglichkeit der Auswertung von Daten in ihrer Bedeutung abnimmt.

Die „Economy of Sameness“ und die „Economy of Fitness” finden zwar in der theoretischen Betrachtung eine Bestätigung mit Blick auf die Sicherung von Synergien und den Erfolg einer Unternehmenstransaktion und können auch als Begründung hierfür angeführt werden, sie werden jedoch von den Experten nicht bestätigt. Daher musste diese theoretische Validierung im Laufe der Arbeit fallgengelassen werden.

Auf der anderen Seite war es im Rahmen der ursprünglichen Planung angedacht, aus dem „Modell 1“ und dem „Modell 2“ ein „Modell 3“ zu entwickeln. Dieser Ansatz musste ebenfalls fallengelassen werden. Es hat sich nach Ableitung des „Modells 2“ als nicht mehr zieleführt erwiesen, ein weiteres Modell zu entwickeln, das beide Modelle zusammenführt, da die Aussagekraft des „Modells 2“ allein schon als hoch einzustufen ist. Vielmehr hat sich der Verfasser dazu entschieden, eine Zuordnung der Erfolgsfaktoren für M&A-Transaktionen im Nachhaltigkeitskontext zu den einzelnen Phasen eines M&A-Prozesses vorzunehmen. Dies erscheint sinnvoll und kann für die Unternehmenspraxis einen Mehrwert liefern. Durch die Kenntnis der Variablen kann sichergestellt werden, dass diese bereits in den einzelnen Phasen einer M&A-Transaktion Berücksichtigung finden. Da sie als aufbauend zu verstehen sind, kann somit schon frühzeitig eine Sicherung des Erfolgs einer M&A-Transaktion mit Blick auf Synergien garantiert werden.

5.6 Inhalte für weiterführende Forschungen

Mithilfe der Kombination von einer umfassenden Literaturrecherche und leitfadengestützten Experteninterviews konnte bereits eine umfassende Erhebung zur Forschungsthematik erfolgen. Durch die Aufteilung der Experten auf Einkauf/Unternehmensführung, Beratung und Wissenschaft konnte es gelingen, einen breiten Wissensschatz zu heben. Jedoch wurde im Rahmen der Experteninterviews auch deutlich, dass diese reglementierend wirken können. Je nach fachlichem Hintergrund bzw. unternehmerischer Ausrichtung der Experten bewerten diese Aspekte unterschiedlich. So muss teilweise eine gewisse „Interessengefärbtheit“ bei den Aussagen berücksichtigt werden. Auch der unterschiedliche Erfahrungshorizont der Experten zur Untersuchungsthematik wirkte begrenzend.

Für eine weitere Forschung bzw. eine weitere Validierung der Ergebnisse empfiehlt der Verfasser daher eine zweischrittige Vorgehensweise.

Einerseits kann empfohlen werden, die hier insbesondere mithilfe der Experteninterviews identifizierten Variablen (Erfolgsfaktoren) für Nachhaltigkeit im unternehmerischen Kontext bzw. im Einkauf über einen Online-Fragebogen einer (weiteren) Validierung zu unterziehen und statistisch relevante Zusammenhänge zu erheben. Als Zielgruppe des Fragebogens sollte das Unternehmensmanagement angesprochen werden.

Andererseits ist zu empfehlen, im Sinne eines Fallstudienansatzes nach Yin (2002, S. 10 ff.) eine konkrete Untersuchung einzelner M&A-Transaktionen durchzuführen, um hier ebenfalls eine Validierung der Variablen (Erfolgsfaktoren) zu erhalten.

Folgende Forschungsfragen können vor diesem Hintergrund Gegenstand der weiterführenden Arbeiten sein:

- Können die hier im „Modell 1“ und „Modell 2“ identifizierten Variablen in quantitativen Forschungen bestätigt werden?
- Welche Gewichtung bzw. Priorisierung kann den Variablen zugesprochen werden?
- Existieren ggf. neue Variablen, die in der hier vorliegenden Forschung mit Bezug auf den Erfolg von Nachhaltigkeit in Unternehmenstransaktionen sowie die nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“ bisher nicht erkannt wurden?

Literaturverzeichnis

Abdullayeva, A. (2015a): Corporate Social Responsibility, Helsinki

Abdullayeva, A. (2015b): Value Creation through Mergers and Acquisitions in Energy Sector, in: Journal of Economic Sciences – Theory & Practice, 72(1), S. 61-94

Achleitner, P. (2000): Bewertung von Akquisitionen, in: Picot, A./Nordmeyer, A./Pribilla, P. (Hrsg.): Management von Akquisitionen, Stuttgart, S. 93-104

Albert, H. (1991): Traktat über die kritische Vernunft, 5. Auflage, Tübingen

Altman, J. (2016): Reconciliation and the Quest for Economic Sameness, in: Maddison, S./Clark, T./de Costa, R. (Hrsg.): The Limits of Settler Colonial Reconciliation – Non-Indigenous People and the Responsibility to Engage, Berlin/Heidelberg, S. 213-230

Aragnoès, E./Beviá, C./Llavado, H./Schofield, N. (Hrsg.) (2009): The Political Economy of Democray, Bilbao

Axmann, C. (2008): Nachhaltigkeit und Unternehmenskommunikation – Theoretische Aspekte und empirische Ergebnisse zur Umsetzung des Nachhaltigkeitsleitbildes in der Unternehmenskommunikation am Beispiel von Volkswagen, Diss., Braunschweig

Bain, J.S. (1959): Industrial Organization, New York

Balderjahn, I. (2004): Nachhaltiges Marketing-Management. Möglichkeiten einer umwelt- und sozialverträglichen Unternehmenspolitik, Stuttgart

Bassen, A./Jastram, S./Meyer, K. (2005): Corporate Social Responsibility – eine Begriffserkläuterung, in: Social Science Open Access Repository, 2005, S. 231-236

Bernstein, A. (1997): Sweatshop Police, in: Business Week, 3549(1997), S. 39

Bertagnolli, F. (2018): Lean Management – Einführung und Vertiefung in die japanische Management-Philosophie, Wiesbaden

Beßlich, J./Lumbe, H.-J. (1994): Erster Schritt – Bestandsaufnahme der Material- und Lieferantenstruktur, in: Beschaffung aktuell, 10(1994), S. 22-25

Beßlich, J./Lumbe, H.-J. (1999): World Class Purchasing – Eine strukturierte Vorgehensweise zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Funktion Einkauf, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, Wiesbaden, S. 505-518

BHI Management Beratung (o. J.): Phasen einer Unternehmens-Transaktion aus Käufersicht, in: https://www.bhi-beratung.de/wp-content/uploads/2017/07/Nachfolge-Phasen-Kauf-BHI.pdf, Zugriff am 28.01.2019

Bickmann, R. (1999: Chance Identität – Impulse für das Management von Komplexität, Berlin/Heidelberg

Bire, A. (2018): Synergiemanagement im Rahmen von Mergers & Acquisitions – Eine zentrale Herausforderung für das Pre-Merger Controlling, o.O.

Blickle, K.-H. (2001): Der SA 8000 als ordnungspolitisches Instrument zur freiwilligen Umsetzung von Sozialstandards im Globalisierungsprozess, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 02(2001), S. 149-154

Blome, C./Hollos, D./Paulraj, A. (2014): Green procurement and green supplier development: antecedents and effects on supplier performance, in: International Journal of Production Research, 52(1), S. 32-49

Boston Consulting Group (BCG) (Hrsg.) (2018): The 2018 M&A Report – Synergies Take Center Stage, in: https://www.bcg.com/publications/2018/synergies-take-center-stage-2018-m-and-a-report.aspx, Zugriff am 14.10.2019

Bowen, H.R. (2013): Social Responsibilities of the Businessman, Iowa

Bräunling, G. (1982): Datenbankrecherchen als Hilfsmittel bei der Innovationsberatung, in: Nachrichten für Dokumentation, 1982(33), S. 152-157

Brickwedde, F. (2010): Ökologische Nachhaltigkeit, in: Krüger, W./von Schubert, B./Wittberg, V. (Hrsg.): Die Zukunft gibt es nur einmal, Wiesbaden, S. 47-60

Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (Hrsg.) (2019): Merkblatt zum Umgang mit Nachhaltigkeitsrisiken, in: https://www.bafin.de/SharedDocs/Downloads/DE/Merkblatt/dl_mb_umgang_mit_nachhaltigkeitsrisiken.pdf?__blob=publicationFile&v=2, Zugriff am 27.12.2019

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BAMS) (Hrsg.) (o. J.a): Neue CSR-Berichtspflicht für Unternehmen ab 2017, in: https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Politik/CSR-national/Aktivitaeten-der-Bundesregierung/CSR-Berichtspflichten/csr-berichtspflichten.html, Zugriff am 24.06.2019

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BAMS) (o. J.b): Lieferketten fair und umweltgerecht gestalten, in: https://www.csr-in-

deutschland.de/DE/Unternehmen/Unternehmensbereiche/Beschaffung-und-Lieferketten/beschaffung-und-lieferketten.html, Zugriff am 24.06.2019

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (o. J.c): Entwicklung einer Studie zur Messung und Darstellung der Korrelation zwischen CSR-Engagement und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland, Abschlussbericht, Forschungsbericht Arbeitsmarkt, 425, Berlin/Konstanz

Bundesministerium für Umwelt- und Naturschutz (BMU)/econsense/Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg (CSM) (Hrsg.) (2007): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen – Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate Social Responsibility und Corporate Sustainability, Berlin

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (BMU) (Hrsg.) (o. J.): Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung, in: https://www.bmu.de/themen/wirtschaft-produkte-ressourcen-tourismus/produkte-und-konsum/umweltfreundliche-beschaffung/, Zugriff am 18.04.2019

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/Umweltbundesamt/Öko-Institut (2009): Memorandum Product Carbon Footprint – Positionen zur Erfassung und Kommunikation des Product Carbon Footprint für die internationale Standardisierung und Harmonisierung, Freiburg/Darmstadt/Berlin

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ): Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, in: http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html, Zugriff am 25.05.2019

Bundesregierung (Hrsg.) (2016): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, Berlin

Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. (BME) (Hrsg.) (2010): Grundbegriffe des Einkaufs, o.O.

Carlowitz, H.C. von (1713): Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht, Leipzig

Carroll, A./Schwartz, M. (2003): Corporate Social Responsibility – A Three-Domain Approach, in: Business Ethics Quarteryl, 13(2003), S. 503-530

Carroll, A.B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility – Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, in: Business Horizons, 07/08(1991), S. 39-48

Carter, C.R./Easton, P.L. (2011): Sustainable supply chain management – evolution and future directions, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 41(4), S. 46-62

Caves, R./Porter, M.E. (1977): From entry barriers to mobility barriers – Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition, in: Quarterly Journal of Economics, 5(1977), S. 57-70

Chatterjee, S./Lubatkin, M./Schweiger, D./Weber, Y. (1992): Culturtalk Difference and Shareholder Value in Related Mergers – Linking Equity and Human Capital, in: Strategic Management Journal, 13(3), S. 319-334

Choi, G./Christmann, P./Ajai, G./Tae-Nyun, K. (o. J.): Target CSR as a Signal in acquisitions – Its Effect on Acquisition Premium, o.O., S. 1-42

Cordier, J.B. (2010): The impact of an M&A on an target firm – A socially responsible organization identity perspective, in: Sciences de l´Homme et Société, Diss., Paris

Corsten, H./Roth, S. (2012): Nachhaltigkeit als integriertes Konzept, in: Corsten, H./Roth, S. (Hrsg.): Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung, Berlin/Heidelberg, S. 1-13

Crutzen, P./Steffen, W. (2003). How long have we been in the Anthropocene Era?, in: Climatic Change, 61(3), S. 251-257

Crutzen, P.J. (2002): Geology of Mankind, in: Crutzen, P.J./Brauch, H.G. (Hrsg.): A Pioneer on Atmospehric Chemistry and Climate Change in the Atmosphere, Wiesbaden, S. 221-215

Damodaran, A. (2005): The Value of Synergy, München

Datta, D.K./Pinches, G.E./Narayanan, V.K. (1992): Factors Influencing Wealth Creation from Mergers and Acquisitions – A Metaanalysis, in: Strategic Management Journal, 13(1), S. 67-84

Degraeve, Z./Labro, E./Roodhooft, F. (2000): An Evaluation of Vendor Selection Models from a Total Cost of Ownership Perspective, in: European Journal of Operational Research, 125(1), S. 35-48

Deloitte (Hrsg.) (2017): The Future of the Life Science Industries – Aftermath of the global recession, New York

Denzin, N.K. (1978): Strategies of multiple triangulation. The research act in sociology – A theoretical introduction to sociological method, 1970(297), S. 313

Deutsche Gesellschaft für die Vereinten Nationen e. V. (DGVN) (Hrsg.) (2016): Menschenwürdige Arbeitsbedingungen – Der lange Weg zu internationalen Standards für ein bessere Leben, in: Eine-Welt-Presse, Nord-Süd-Zeitung der Deutschen Gesellschaft für die Vereinten Nationen e. V., 2016, S. 1-8

Deutsche Post AG (Hrsg.) (2010): Delivering Tomorrow – Zukunftstrend Nachhaltige Logistik, Bonn.

Deutscher Bundestag – Enquete-Kommission (Hrsg.) (2013): Nachhaltigkeit, in: http://www.bundestag.de/bundestag/gremien/enquete/wachstum/, Zugriff am 01.05.2019

DHL Trend Research (Hrsg.) (2019): Logistics Trend Radar Version 2018/2019in: https://www.logistics.dhl/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-trend-radar-widescreen.pdf, Zugriff am 18.10.2019

Dietsche, C. (2011): Umweltgovernance in globalen Wertschöpfungsketten, Umweltschutz und Qualitätssicherung im Handel mit tropischen Garnelen und Ledererzeugnissen, Berlin

Donaldson, T.J. (1991): Rights of the Global Market, in: Freeman, R.E. (Hrsg.): Business Ethics – The State of the Art, Oxford, S. 139-159

Drescher, A. (2017): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor bei Merger & Acquisitions – Eine empirische Untersuchung der DAX-30-Unternehmen, Wiesbaden

Dresing, T./Pehl, T. (2018): Praxishandbuch Interview, Transkription & Analyse – Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 8. Auflage, Marburg

Dubielzig, F. (2009): Sozio-Controlling in Unternehmen – Das Management erfolgsrelevanter sozial-gesellschaftlicher Themen in der Praxis, Wiesbaden

Dyllick, T. (2004): Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement – Auseinandersetzung mit Michael Hülsmann und Entwicklung einer alternativen Perspektive, in: Hülsmann, M./Müller-Christ, G./Haas, H.-D. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und Nachhaltigkeit, Wiesbaden, S. 73-103

Eisend, M. (2014): Metaanalyse, Reihe Sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden, Band 8, München

Eisermann, D. (2003): Die Politik der nachhaltigen Entwicklung – Der Rio-Johannesburg-Prozess, o.O.

Endres, A. (2007): Umweltökonomie, Stuttgart

EU-Kommission (Hrsg.) (2019): Buying green!/Umweltorientierte Beschaffung! – Ein Handbuch für ein umweltorientiertes öffentliches Beschaffungswesen, 3. Auflage, Brüssel

European Commission (Hrsg.) (2016): Sustainable Development, in: http://ec.europa.eu/environment/archives/eussd/index.htm, Zugriff am 15.03.2019

FAO-FiBL (2014): Green Food Value Chains, Workshop 27.-28. November 2014, Rome

Feix, T. (2017): M&A-Management, in: Feix, T./Büchler, J.-P./Straub, T. (Hrsg.): Mergers & Acquisitions – Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen, Freiburg, S. 1-49

Feix, T./Büchler, J.-P./Straub, T. (Hrsg.) (2017): Mergers & Acquisitions – Erfolgsfaktoren für mittelständische Unternehmen, Freiburg

Fernández-Amador, O./Francois, J./Tomberger, P. (2016): Carbon dioxide emissions and international trade at the turn of the millennium, in: World Trade Institute, May 2016

Ferris, K./Petitt, B. (2013): Valuation for Mergers and Acquisitions – An Overview, 2. Auflage, London

FORUM Umweltbildung (2019): Pro und Contra ökologischer Fußabdruck, in: https://www.umweltbildung.at/cgi-bin/cms/praxisdb/suche.pl?aktion=thema&typ=Themen&themenid=434, Zugriff am 10.03.2020

Franchetti, M.J./Apul, D. (2013): Carbon Footprint Analysis – Concepts, Methods, Implementation, and Case Studies, Boca Raton/London/New York

Franken, S. (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, Wiesbaden.

Frankenberger, S./Kappler, F./Müller-Stewens, G. (2006): Organisationsentwicklung in M&A Prozessen, in: Gruppe – Interaktion – Organisation – Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 37(1), S. 67-78

Fröhlich, E./Lingohr, T. [Hrsg.] (2009): Gibt es die optimale Einkaufsorganisation? – Organisatorischer Wandel und pragmatische Methoden zur Effizienzsteigerung, Wiesbaden

Fröhlich, L./Lingohr, T. (2010): Organisatorischer Wandel im Einkauf – Wohin führt die Reise?, in: Fröhlich, L./Lingohr, T. (Hrsg.) Gibt es die optimale Einkaufsorganisation?, Wiesbaden, S. 15-27

Gabath, C.W. (2008): Gewinngarant Einkauf – Nachhaltige Kostensenkung ohne Personalabbau, Wiesbaden

Ganse, J./Werhahn, F./Gschmack, S. (2012): Nachhaltigkeit im Supply Chain Management, in: ZfCM/Controlling & Management, 56/(4), S. 260-265

Global Compact (Hrsg.) (2012): Nachhaltigkeit in der Lieferkette. Ein praktischer Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung, Berlin

Gminder, C.U. (2002): Überblick über Standards und Labels, in: Ulrich, P./Waxenberger, B. (Hrsg.): Standards und Labels I – Grundlagen ethisch orientierter Produktauszeichnungen, Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik, 94(2002), St. Gallen, S. 1-36

Göbbels, M./Jonker, J. (2003): AA1000 und SA8000 compared – A Systematic Comparison of Contemporary Accountability Standards, in: Managerial Auditing Journal, 18(01), S. 54-58

Grossmann, S.J./Hart, O.D. (1983): An Analysis of the Principal-Agent-Problem, in: Econometrica, 51(1983), S. 7-45

Grunwald, A./Kopfmüller, J. (2012): Nachhaltigkeit – Eine Einführung, 2., aktualisierte Auflage, Frankfurt/New York

Haas, S./Hartmann, R.K./Sucky, E. (2013): Nachhaltigkeit im Einkauf von Logistikdienstleistungen – Erste Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Biethan, N./Werner, J./Sucky E./Kolke, R. (Hrsg.): Mobility in a Globalised World 2012, Bamberg, S. 121-137.

Hamilton, C./Bonneuil, C./Gemenne, F. (Hrsg.) (2015): The Anthropocene and the global Environmental Crisis, London

Hamm, B. (2003): Menschenrechte – Ein Grundlagenbuch, Opladen

Han, S.H./Cho, K./Kim, M. (o. J.): Does Corporate Social Responsibility Reduce Information Asymmetry? Evidence from Research and Development Intensive Firms, Korea

Hansen, U./Bode, M. (1999): Marketing & Konsum – Theorie und Praxis von der Industriealisierung bis ins 21. Jahrhundert, München.

Haspeslagh, P.C./Jemison, D.B. (1992): Akquisitionsmanagement – Wertschöpfung durch strategische Neuausrichtung eines Unternehmens, Frankfurt am Main

Hauff, M. von (2009): Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung, München

Hauff, M. von/Kleine, A. (2009): Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung, München

Helfferich, C. (2009): Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Berlin/Heidelberg: Springer.

Helfferich, C. (2014): Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, N./Blasius, J. (Hrsg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden, S. 559-574

Helmold, M./Terry, B. (2016): Lieferantenmanagement 2030, Wertschöpfung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit in digitalen und globalen Märkten, Wiesbaden

Herrmann, P. (2008): Solidarität – Fordern statt Fördern, in: FORUM Sozial – Solidarität in der Sozialen Arbeit, 01(2008), S. 31-34

Herzog, T. (2004): Nachhaltigkeit, Hamburg

Hiß, S. (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung – Ein soziologischer Erklärungsversuch, Frankfurt am Main

Holzmann, F. (2019): Alles im „grünen“ Bereich – Sustainable Procurement: Nachhaltigkeit im Einkauf verankern und gleichzeitig Einsparungen realisieren, in: Industriebedarf, 02(2018), S. 34-36

Honigman, B. (o. J.): Counteracting the Sea of Sameness in Marketing, in: https://thenextweb.com/podium/2019/07/16/counteracting-the-marketing-sea-of-sameness/, Zugriff am 15.10.2019

Horzella, A. (2010): Wertsteigerung im M&A-Prozess – Erfolgsfaktoren, Instrumente, Kennzahlen, Berlin/Heidelberg

Hotelling, H. (1929): Stability in Competition, in: The Economic Journal, 39 (153), S. 41-57

Hübner, C. (2015): Globale Wertschöpfungsketten organisieren. Eine neue Herausforderung für Gewerkschaften, Bonn

Hug, W./Weber, J. (2011): Wertetreiber Einkauf – Wertehebel im Einkauf als Controllingaufgabe, Weinheim

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) (Hrsg.) (2012): Exzellenz durch nachhaltige Unternehmensstrategien, Heidelberg

Ismail, A. (2011): Does the Management´s Forecast of Merger Synergies Explain the Premium Pai, the Method of Payment, and Merger Motives, in: Financial Management Journal, 2011, S. 879-910

Jahns, C. (2005): Supply Management – Neue Perspektiven eines Managementansatzes für Einkauf und Supply, Stuttgart

Jameson, D.B./Sitkin, S.B. (1986): Corporate Acquisitions – A Process Perspective, in: Academy of Management Review, 11(1), S. 145-163

Jeffcott, B./Yanz, L. (2000): Visions of Ethical Sourcing, in: Financial Times, 03(2000), o. S.

Jörissen, J./Kopfmüller, J./Brandl, V./Paetau, M. (1999): Ein integratives Konzept nachhaltigter Entwicklung, Karlsruhe

Kaspar, W.J. (2013): Gemeinsamkeiten der Organisation, erforderlichen Kompetenzen und Durchführung (Projektmanagement) von Post Merger Integration- und Carve-Out-Projekten in Konzernen – Beschreibung der besonderen Rolle einer dedizierten M&A-Abteilung bzw. eines Integrationsbüros, in: Birk, D./Bruse, M./Saenger, I. (Hrsg.): Forum Unternehmenskauf, Baden Baden, S. 129-158

Keeble, J.J./Topiol, S./Berkeley, S. (2003): Using indicators to measure sustainability performance at a corporate and project level, in: Journal of Business Ethics, 44(2-3), S. 149-158.

Kengelbach, J./Klemmer, D./Schwetzler, D. (2011): Kapitalmarktorientierte Wertschaffung mit M&A aus Käuferperspektive, Teil 1, Erfolgsfaktoren im zyklischen Umfeld, in: M&A Review, 22(12), S. 520-530

Kieser, A./Walgenbach, P. (2007): Organisation, 5. Auflage, Stuttgart

Körfer, C. (2011): Beschaffungscontrolling – Die Performance der Beschaffung durch geeignete Instrumente messbar machen, Hamburg

KPMG (Hrsg.) (2009): KPMG-Studie – M&A-Boom im Bereich Erneuerbare Energien/Zahl der Fusionen und Übernahmen um über 70 Prozent gestiegen, Zürich

KPMG (Hrsg.) (2015): Nachhaltigkeit als Wettbewerbsvorteile – Analysten und Investoren achten verstärkt auf ein nachhaltiges Geschäftsmodell, in: https://klardenker.kpmg.de/nachhaltigkeit-als-wettbewerbsvorteil/, Zugriff am 20.10.2019

Krieger, W. (2018): Beschaffungslogistik, in: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beschaffungslogistik-31613/version-255166, Zugriff am 24.07.2019

Krieger, W./Wischermann, B./Sorge, G. (2018): Einkauf, in: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/einkauf-32285/version-255828, Zugriff am 24.07.2019

Kruse, J. (2014): Qualitative Interviewforschung – Ein integrativer Ansatz. Weinheim: Beltz/Juventa.

Lambin, E.F., Thorlakson, T. (2018: Sustainability standards: Interactions between private actors, civil society, and governments, in: Annual Review of Environment and Resources, 43, S.369-393.

Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung, Weinheim

Lamnek, S./Krell, C. (2010): Qualitative Sozialforschung – Lehrbuch, 5. Auflage, Weinheim/Basel

Larsson, R./Finkelstein, S. (1999): Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions – A case survey of synergy realization, in: Organization Science, 10(1999), S. 1-26

Lauer, T. (2014). Change Management, Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 2. Auflage. Berlin/Heidelberg

Lentz, S. (2005): Möglichkeiten und Grenzen der Vermeidung von Unternehmenskrisen durch Nachhaltiges Management in der Beschaffung, in: Schriftenreihe Forschungsbeiträge zum Strategischen Management, Band 5, Bremen

Lexology (Hrsg.) (2012): Clean Teams in M&A due diligence – washing away the risk?, in: https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=42ed02a6-2f19-4271-aa93-6f940d25367c, Zugriff am 01.03.2020

Lienert, G.A./Raatz, U. (1998): Testaufbau und Testanalyse, 6. Auflage, Weinheim/Basel

Lindner, C. (2002): Aufgabenprofile und Gehaltsstrukturen im Einkauf in Deutschland, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, Wiesbaden, S. 1005-1026

Lubatkin, M./Srinivasan, N./Merchant, H. (1997): Merger Strategies and Shareholder Value During Times of Relaxed Antitrust Enforcement: The Case of Large Mergers During the 1980s, in: Mergers and Acquisitions, 23(1), S. 59-81

Lucks, K./Meckl, R. (2002): Internationale Mergers & Acquisitions – Der prozessorientierte Ansatz, Wiesbaden

Lünendonk/Accenture/Capgemini Consulting/Global Business Services/Kienbaum Management Consultants (Hrsg.) (2010): Themendossier Mergers & Acquisitions/Post Merger Integration, Kaufbeuren

Massoud, S. (2018): Menschenrechtsverletzungen im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Aktivitäten von transnationalen Unternehmen, Wiesbaden

Matuszek, Georg (2013): Management der Nachhaltigkeit, Wiesbaden

May, H./Albers, H.-J. (2008): Handbuch zur ökonomischen Bildung, 9. Auflage, München

Mayring, P. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse, in: Forum Qualitative Sozialforschung, 1(2), S. 1-10

Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, Weinheim

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Weinheim/Basel

Mayring, P. (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 6., neu ausgestattete und überarbeitete Auflage, Weinheim/Basel

Meadows, D. H./Meadows, D.L./Randers, J./Behrens III., W.W. (1972): The Limits of Growth, New York

Meckl, R./Theuerkorn, K. (2015): Corporate Social Responsibility as a success factor for M&A Transactions, in: European Journal of Business and Social Business, 4(1), S. 213-226

Meinhold, K. (2011): Ökologischer Fußabdruck – Ein ganzheitlicher Bewertungsansatz von Nachhaltigkeit, in: Ernährung im Fokus, 1(2011), S. 2-7

Menke, J.-P. (2009): Wert- und risikoorientierte IT-Due Diligence, Diss., Münster

Mohr, L.A./Webb, D.J./Harris, K.E. (2001): Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behaviour, in: The Journal of Consumer Affairs, 35 (1), S. 45-72.

Müller, M./Schaltegger, S. (2008): Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung, München

Müller, M./Siakala, S. (2019): Nachhaltiges Lieferkettenmanagement – Von der Strategie zur Umsetzung, Berlin/Boston

Müller-Stewens, G./Spanninger, J. (2012): Wachstum durch Mergers und Acquisitions, in: Zentes, J./Swoboda, B./Morschett, D./Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien, Perspektiven, Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, S. 169-188

Müller-Stewens, G./Willeitner, S./Schäfer, M. (2002): Stand und Entwicklungstendenzen von Cross-Border-Akquisitionen, in: Krystek, U./Zur, E. (Hrsg.): Handbuch Internationalisierung – Globalisierung, eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin, S. 141-169

Nadvi, K./Wältring, F. (2003): Making Sense of Global Standards, in: INEF Report 59(2003), Duisburg

Neitzel, D. (2017): Local oder Global Sourcing – Vor- und Nachteile der Beschaffungsstrategien, in Technik & Einkauf, 04(2017), o. S.

Nickler, M. (2011): Europäische Wirtschaft denkt um – „grüne“ Wertschöpfungsketten auf dem Vormarsch, in: https://www.bearingpoint.com/de-ch/ueber-uns/pressemitteilungen-und-medienberichte/pressemitteilungen/europaeische-wirtschaft-denkt-um-gruene-wertschoepfungsketten-auf-dem-vormarsch/, Zugriff am 13.05.2019

Norton Rose Fulbright (Hrsg.) (2015): Norton Rose Fulbright releases 2015 Litigationi Trends Annual Survey – Findings show increase in disputes as a major concern for companies globally, in: http://www.nortonrosefulbright.com/news/128691/norton-rose-fulbright-releases-2015-litigation-trends-annual-survey, Zugriff am 29.12.2018

Ökoinstitut e. V. (Hrsg.) (2019): Umwelt- und Kostenentlastung durch eine umweltverträgliche Beschaffung", in: http://www.stadtentwicklung.berlin.de/service/gesetzestexte/de/download/beschaffung/Endbericht_SenVBerlin_Umweltentlastung_kurzfassung.pdf, Zugriff am 03.07.2019

Organization of Economic and Commercial Development (OECD) (Hrsg.) (2018): env2016 – Environment Ministerial, 28-29 September 2016 OECD Conference Centre, Paris, in: https://www.oecd.org/environment/ministerial/greeningoecd/, Zugriff am 01.03.2020

Pomp, T. (2015): Praxishandbuch Financial Due Diligence – Finanzielle Kernanalysen bei Unternehmenskäufen, Wiesbaden

Porter, M.E. (2014): Wettbewerbsvorteile, Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 8. Auflage, München

Porter, M.E./Kramer, M.R. (2011): Creating Shared Value, in: Harvard Business Review, 01/02(2011), o. S.

PPC Metrics (Hrsg.) (2017): Investment & Acturial Consulting, Controlling and Research – PPC Metrics Asset Manager Review 2017, Zürich/Nyon

Pufé, I. (2012): Nachhaltigkeit, Stuttgart

Qiao, M./Xu, S./Guandong, W. (2018): Corporate Social Responsibility and the Long-Term Performance of Mergers and Acquisitions – Do Regions and Related-Party Transactions Matter?, in: Sustainability, 10(2276), S. 1-15

Quazi, A.M./O´Brien, D. (2000): An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility, in: Journal of Business Ethics, 25(1), S. 33-51

Rasche, A./Lippert, K. (2005): Problembereiche der Zertifizierungsinitiative SA8000 – Ergebnisse einer Interviewstudie, in: European Business School, IMC Working Paper Nr. 9, April 2005, Department of International Management and Consulting, S. 1-42

Reed, S.F./Lajoux, A./Nesvold, H.P. (2007): The Art of M&A – A Merger Acquisition Buyout Guide, 4. Auflage, London/New York

Roever Broenner Susat Mazars (Hrsg.) (2018): Compliance, Governance und Nachhaltigkeit – Es kommt auf die Verknüpfung an, Hamburg

Rohitratana, K. (2001): How to effectively implement SA 8000 in Thailand?, in: Proceedings of the 6th International Conference on ISO 9000 & TQM, Hong Kong, S. 79-85

Roman, A.V. (2017): Institutionalizing sustainability – A structural equation model of sustainable procurement in US public agencies, in: Journal of cleaner production, 143(2017), S. 1048-1059.

Rückert-John, J. (2000): Soziale Dimension der Nachhaltigkeit – Der runde Tisch zur nachhaltigen Entwicklung in Berlin und Brandenburg. In: WZB Discussion Paper, 00(523). Berlin: WZB Berlin Social Science Center, S. 1-57.

Sackmann, S. (2017): Unternehmenskultur – Erkennen, entwickeln, verändern; erfolgreich durch kulturbewusstes Management, 2., vollständig überarbeitete und erweizterte Auflage, Wiesbaden

Schaltegger, S./Herzig, C./Kleiber, O./Klinke, T./Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen – Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, Berlin

Schatz, H. (2004): Arbeit als Herrschaft – Die Krise des Leistungsprinzips und seine neoliberale Rekonstruktion, Münster

Scheren, S./Hülsbeck, M. (2017): Generationsspezifische Arbeitswerte, Personalbindung und HRM, in: Jochmann, W./Böckenholt, I./Diestel, S. (Hrsg.): HR-Exzellenz, Innovative Ansätze in Leadership und Transformation, Wiesbaden, S. 269-286.

Schön, S./Keppler, D./Geißel, B. (2002): Gender und Nachhaltigkeit – Sondierung eines unübersichtlichen Forschungsfeldes, in: Zentrum Technik und Gesellschaft (Hrsg.): Discusssion Paper, 01(02), Berlin, S. 1 ff.

Schrauf, S./Berttram, P. (2017): Industry 4.0 – How digitization makes the supply chain more efficient, agile, and customer-focused, in: https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Industry4.0.pdf, Zugriff am 24.07.2019

Schulz, T. (2017): Werttreiber Nachhaltigkeit – Einfluss der Corporate Sustainability Performance auf die Corporate Financial Performance, in: Wunder, T. (Hrsg.): CSR und Strategisches Management – Wie man mit Nachhaltigkeit langfristig den Wettbewerb gewinnt, Wiesbaden, S. 67-80

Schütze, F. (1973): Zur Einführung – Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit. In: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.), Alltagswissen, Interaktion und gesellschaftliche Wirklichkeit, 1 – symbolischer Interaktionismus und Ethnomethodologie, 2 – Ethnotheorie und Ethnographie des Sprechens. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 11-53.

Schwägerl, C. (2012): Menschenzeit, München

Schwartz, M.S./Carroll, A.B. (2003): Corporate Social Responsibility – A Three-Domain Approach, in: Business Ethics Quarterly, 13(4), S. 503-530

Settnik, U. (2006): Mergers & Acquisitions auf dem deutschen Versicherungsmarkt – Eine empirische Analyse, Berlin

Sheivachman, A. (2018): The Post-Experience Economy – Travel in an Age of Sameness, in: Skift – The Post-Experience Economy – Travel in an Age of Sameness, Skift Global Forum 2018, S. 9-10

Sioshansi, F.P. (Hrsg.) (2011): Energy, Sustainability and the Environment – Technology, Incentives, Behavior, Burlington

Statista.de (Hrsg.) (2019): Anzahl der weltweiten M&A Deals von 1985 bis 2018, in: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/399031/umfrage/anzahl-der-weltweiten-munda-deals/, Zugriff am 25.12.2018

Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2018): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland, Indikatorenbericht 2018, Wiesbaden

Steger, U. (2004): The Business of Sustainability, New York

Steinke, I. (1999): Die Güte qualitativer Marktforschung. In: Buber, R./Holzmüller, H.H. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung – Konzepte, Methoden, Analysen. Wiesbaden. Gabler, S. 261-283.

Stifani, R. (2015): IBM Bluemix – The Cloud Plattform for Creating and Delivering Applications, New York

Stollenwerk, A. (2012): Wertschöpfungsmanagement im Einkauf – Analysen, Strategien, Methoden, Kennzahlen, Wiesbaden

Suchanek, A. (2001): Ökonomische Ethik, Tübingen

Süddeutsche Zeitung (Hrsg.) (2014): Was ist überhaupt Life Science?, in: https://www.sueddeutsche.de/karriere/was-ist-ueberhaupt-lifescience-1.552325, Zugriff am 05.01.2019

Sutter, G.S. (2012): CSR und Human Resource Management, in: Schneider, A./Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility – Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Wiesbaden

Tan, J.T.J./Zailani, S. (2011): Green Value Chain in the context of sustainability development and sustainable competitive advantage – A conceptual framework, in: International Journal of Business Insights & Transformatio, 3(1), S. 128-141

Tulder, R.v./Kolk, A. (2001): Multinationality and corporate ethics – Codes of Conduct in the sporting goods industry, in: Journal of International Business Studies, 02(32), S. 267-283

Uder, H.L./Geiger, D. (2018): Mitarbeiterbindung bei Unternehmenstransaktionen – Eine langfristige Herausforderunge für den Käufer, in: https://www.compbenmagazin.de/mitarbeiterbindung-bei-unternehmenstransaktionen/, Zugriff am 26.12.2018

Ulrich, H. (2001): Systemorientiertes Management – Das Werk von Hans Ulrich, Bern

Umweltbundesamt (Hrsg.) (2019): Nachhaltige Beschaffung, in: https://www.umweltbundesamt.at/umweltsituation/nachhaltigkeit/beschaffung/, Zugriff am 24.07.2019

UN Global Compact Office (Hrsg.) (2012): Nachhaltigkeit in der Lieferkette – Ein praktischer Leitfaden zur kontinuierlichen Verbesserung, Berlin

Unger, P. (2007): Im Gespräch, in: E&Y Tax & Law Magazine, S. 32-43

United Nations (UN) (Hrsg.) (2012): Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, in: https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld, Zugriff am 23.07.2019

United Nations Department of Economic and Social Affairs (Hrsg.) (1988): Declaring the Year 2002 als the International Year of Ecotourism, New York

VDI (Hrsg.) (2016): VDI 4800 BLATT 1 Richtlinie zur Messung und Bewertung der Ressourceneffizienz, in: file:///C:/Users/jelsa/Downloads/Interner%20Auftrag%20-%20Nachhaltigkeit.pdf, Zugriff am 08.07.2019

Vereinte Nationen Generalversammlung (Hrsg.) (2015): Resolution der Generalversammlung, verabschiedet am 25.09.2015, Transformation unserer Welt – die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung, New York

Voegele, A.R./Schwientek, R. (2002): Purchasing EmPowerment – Bestleistungen im Einkauf, in: Hahn, D./Kaufmann, L. (Hrsg.): Handbuch Industrielles Beschaffungsmanagement, Wiesbaden, S. 301-318

Voss, I./Müller-Stewens, G. (2006): Strategische M&A-Kompetenz im Rahmen von Akquisitionsstrategien – Komponenten, Erfolgsfaktoren und Aufbau, in: Keuper, F., Häfner, M./von Glahn, C. (Hrsg): Der M&A-Prozess – Konzepte, Ansätze und Strategien für die Prä- und Post-Phase, Wiesbaden, S. 5-32

Wackernagel, W./Rees, W. (1997): Unser ökologischer Fußabdruck. Wie der Mensch Einfluss auf die Umwelt nimmt, Basel

Walter, S. (2002): Dimensionen der Nachhaltigkeit, o.O.

Wang, W.M./Wolter, L./Lindow, K./Stark, R. (2015): Graphical Visualization of Sustainable Manufacturing Aspects for Knowledge Transfer to Public Audience, in: Procedia CIRP, 26(2015), S. 58-63

Waxenberger, B. (2001): Integritätsmanagement – Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung, in: Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen/St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, 31(2001), Bern/Stuttgart/Wien, S. 1 ff.

Wegehenkel, L. (1980): Coase-Theorem und Marktsystem, Freiburg

Wendt, O. (2008): Nachhaltigkeit und Individualverkehr. Kann Telematik den Widerspruch auflösen?, in: Hauff, M. von/Lingnau, V./Zink, K.J. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften – Integrierte Konzepte, Baden-Baden, S. 105-121

Wendt, S. (2016): Geld anlegen mit und im Schwarm – Chancen und Risiken für Verbraucherinnen und Verbraucher, Berlin

Werhane, P.H./Freeman, R.E. (1999): Business Ethics – The State of the Art, in: International Journal of Management Reviews, 01(01), S. 1-16

Wieland, J. (2018): Relational Economics – Ökonomische Theorie der Governance wirtschaftlicher Transkationen, Weimar

Wiklund, J./Patzelt, H./Sheperd, D.A. (2009): Building an Integrative Model of Small Business Growth, in: Small Business Economics, 32(2009), S. 351-374

Williamson, Ó. (1981): The Economics of Organizations – The Transaction Cost Approach, in: American Journal of Sociology, 87(3), S. 548

Williamson, Ó.E. (1979): Transaction Cost Economics – The Governance of Contractual Relations, in: Journal of Law and Economics, 22(10), S. 233-261

Wirtz, B.W. (2006) (Hrsg.): Ganzheitliches Direktmarketing, Wiesbaden

Wissenschaftsplattform Nachhaltigkeit (o. J.): Agenda 2020, SDGs und die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie, in: https://www.wpn2030.de/sdgs-und-dns/, Zugriff am 20.06.2019

World Commission on Environment and Development (Hrsg.) (1987): Our Common Future – Report of the World Commission on Environment and Development, Brundtland-Report, New York

World Summit on Sustainable Development (WSSD) (Hrsg.) (2002): Plan of Implementation of the World Summit on Sustainable Development, New York

Wühle, M. (2007): Mit CSR zum Unternehmenserfolg – Gesellschaftliche Verantwortung als Wertschöpfungsfaktor, Saarbrücken

Yin, R.K. (2002): Case Study Research – Design and Methods, Thousand Oaks

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) (Hrsg.) (2018): Schwerpunkt M&A-Report, ZEWNEWS Oktober 2018, Mannheim

Ziegler, A./Rennings, K./Schröder, M. (2002): Der Einfluss ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit auf den Shareholder Value europäischer Aktiengesellschaften, in: Discussion Paper, 2(32), S. 1-37

Anhang

Anhang 1: Evaluierung und Validierung der postulierten Variablen

Segment	**Variable**
ökonomische Verantwortung	Übernahme ökonomischer, gesetzlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung durch den Einkäufer.
gesetzliche Verantwortung	Übernahme ökonomischer, gesetzlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung durch den Einkäufer.
ethische Verantwortung	Übernahme ökonomischer, gesetzlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung durch den Einkäufer.
philanthropische Verantwortung	Übernahme ökonomischer, gesetzlicher, ethischer und philanthropischer Verantwortung durch den Einkäufer.
CSR Folge des gesellschaftlichen Wandels	Aufnahme von Nachhaltigkeitsentwicklungen im Umfeld des Unternehmens in eine Nachhaltigkeitsstrategie.

nachhaltige Unternehmenstätigkeit wird hier in einem direkten Zusammenhang zum Chancen- und Risikomanagement eines Unternehmens	Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in die Risikostrategie des Unternehmens.
positive Impulse einer nachhaltigen Entwicklung für das jeweils konkrete Unternehmen	Aufnahme von Nachhaltigkeitsentwicklungen im Umfeld des Unternehmens in eine Nachhaltigkeitsstrategie.
übergreifendes Ziel einer nachhaltigen Unternehmenstätigkeit ist die ökonomische Performancesteigerung der Organisation	Aufnahme von Nachhaltigkeitsentwicklungen im Umfeld des Unternehmens in eine Nachhaltigkeitsstrategie mit einer Fokussierung auf den finanziellen Erfolg.
Rolle von Vehikeln des angestrebten wirtschaftlichen Erfolges der Organisation reduziert	Aufnahme von Nachhaltigkeitsentwicklungen im Umfeld des Unternehmens in eine Nachhaltigkeitsstrategie mit einer Fokussierung auf den finanziellen Erfolg.
externen, unternehmensübergreifenden, auf die gesamte Wertschöpfungskette der Organisation bezogenen Wirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen – oder ihres Fehlens – nicht erfasst	Erfassung von Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.
Umwelt- und Ressourcenschutz durch unternehmerisches Handeln	Nachhaltiges Wirtschaften führt dann im Ergebnis zu Umwelt- und Ressourcenschutz.
Als unmittelbares ökologisches Ziel nachhaltigen Wirtschaftens kann die Erhaltung der natürlichen Ressourcen angesehen werden.	Nachhaltiges Wirtschaften führt dann im Ergebnis zu Umwelt- und Ressourcenschutz.
Erhaltung natürlicher Lebensräume	Nachhaltiges Wirtschaften führt dann im Ergebnis zu Umwelt- und Ressourcenschutz.

Schaffung sog. grüner Wertschöpfungsketten	Erfassung von Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.
ökologisch nachhaltiges Handeln in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Logistik als wesentlichen Erfolgsfaktor	Erfassung von Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.
Kulturen von Unternehmen angesichts der wachsenden Bedeutung von ökologischen Aspekten bzw. von Nachhaltigkeitsanforderungen grundlegend verändert haben	Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in der Unternehmenskultur und damit Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.
Teilprozesse unter ökologischen Aspekten umgestaltet („Business Reengineering“)	Erfassung von Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.
umfassende ökologische Gestaltung von Produktionsprozessen („Green Manufacturing“) entlang der gesamten Wertschöpfungskette	Erfassung von Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.
„ökologische Fußabdruck“ herangezogen, den ein Unternehmen hinterlässt	Erfassung von Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.
Fortschritt im Einklang mit sozialer Gerechtigkeit und im Rahmen der ökologischen Grenzen der Erde zu gestalten	Erfassung von Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.

Transformationsprozesse sozialverträglich zu gestalten	Erfassung von Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.
Elemente jeweils organisationsspezifisch zu gestalten	Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsüberlegungen in der Unternehmensorganisation.
Kompetenzen für neue, weniger hierarchisch organisierte Kooperationsformen entwickeln	Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsüberlegungen in der Unternehmensorganisation.
Soziale Nachhaltigkeitsaktivitäten von Unternehmen können anhand dieser Nachhaltigkeitsindikatoren beurteilt und bewertet werden.	Nutzung von CSR-Indikatoren im Unternehmensreporting zur Prüfung der Einhaltung von Nachhaltigkeitsanforderungen.
Akkreditierung zertifizierter Manager	Nachhaltigkeitsanforderungen auch bei der Auswahl von Personal zu Grunde legen.
dem mündigen Qualitätskunden im Zuge seines kritisches Konsumverhaltens eine Co-Führungsrolle zuzusprechen	Nachhaltigkeit nicht nur im Umgang mit Lieferanten und Herstellern, sondern auch mit Kunden zeigen und diese in den Wertschöpfungsprozess des Unternehmens integrieren.
produktorientierte Gewinnmaximierung durch prozessorientiertes Denken ersetzt	Fokussierung auf die Optimierung der Prozesse im Unternehmen.
Unternehmen, die eine CSR-Strategie implementiert haben und sie glaubhaft realisieren, sich am Markt als wettbewerbsfähiger erweisen als andere Unternehmen und zudem attraktive Arbeitgeber sind, die in der Lage sind,	Erfassung von Wirkungen von Nachhaltigkeit auf die Wertschöpfungskette im Unternehmen und Integration in die Nachhaltigkeitsstrategie.

hochqualifizierte Mitarbeiter anzuziehen.	
interne Führungs- und Kommunikationskultur, die Fähigkeits- und Wissenspotenziale sowie die grundlegenden Werte eines Unternehmens	Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in die die Unternehmenskultur und die Personalpolitik.
Unternehmen, die CSR und soziales Engagement in ihren Business-Alltag integrieren, die Loyalität, Unternehmensbindung, Leistungsbereitschaft und Motivation ihrer Mitarbeiter signifikant erhöhen	Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in die die Unternehmenskultur und die Personalpolitik.
Sicherung von Gleichberechtigung und Diversity im Unternehmen	Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in die die Unternehmenskultur und die Personalpolitik.
Ob ein Unternehmen ökonomische Vorteile erreichen und langfristig sichern kann, hängt jedoch heute in hohem Maße auch von anderen – ökologischen und sozialen – Nachhaltigkeitsfaktoren ab.	Aufnahme von Nachhaltigkeitsentwicklungen im Umfeld des Unternehmens in eine Nachhaltigkeitsstrategie mit einer Fokussierung auf den finanziellen Erfolg.
sog. „Corporate Sustainability Performance“ (CSP) als der ökologischen, sozialen und Governance-Leistung eines Unternehmen	Aufnahme von Nachhaltigkeitsentwicklungen im Umfeld des Unternehmens in eine Nachhaltigkeitsstrategie mit einer Fokussierung auf den finanziellen Erfolg.
Unternehmen, die in ihr strategisches Management keine Nachhaltigkeitsstrategien integrieren, laufen Gefahr, wesentliche Wettbewerbsvorteile zu verlieren.	Aufnahme von Nachhaltigkeitsentwicklungen im Umfeld des Unternehmens in eine Nachhaltigkeitsstrategie mit einer Fokussierung auf den finanziellen Erfolg.

Strukturelle Erfolgsfaktoren sind in diesem Kontext beispielsweise die Transaktionsgröße, die geografische Ausdehnung (des akquirierenden ebenso wie des akquirierten) Unternehmens, die strategische Ausrichtung der Transaktion und die allgemeine konjunkturelle Lage, aber auch „weiche“ Faktoren wie die Unternehmenskultur der beiden Organisationen und die Managementhaltung innerhalb des Transaktionsprozesses (einvernehmliche oder feindliche Übernahme).	Transaktionsgröße, Geografie, Strategie, Konjunktur, Unternehmenskultur und Managementhaltung sind zentrale Erfolgsfaktoren für den Erfolg einer M&A-Operation.
Integrationsgeschwindigkeit von Relevanz	Geschwindigkeit von Integration als ein relevanter Faktor für den Erfolg einer Transaktion.
Prozessbezogen („Faktor I“) sind die Faktoren Strategie/Führung, Unternehmensbewertung, Organisation, Personal, Kommunikation, Controlling sowie Kundenmanagement.	Strategie, Führung, Organisation, Kommunikation und Controlling sind relevante Faktoren für den Erfolg einer Transaktion.
Projektbezogen („Faktor II“) sind beispielsweise Faktoren wie Projektorganisation und Projektmanagement, das Wissensmanagement innerhalb des Projekts sowie die Umsetzungsgeschwindigkeit konkreter Maßnahmen innerhalb des Projekts respektive konkreten Teilprozessen innerhalb der Unternehmenstransaktion	Ergänzend ist die Struktur des Umsetzungsprojektes als relevant für den Erfolg zu nennen.

eigenen Strategien, Ziele und Kernkompetenzen klären sowie eine Chancen- und Risikobewertung vornehmen, in die sowohl die eigene Organisation als auch mögliche zu akquirierende Unternehmen einbezogen werden	Die Unternehmensstrategie ist Grundlage für den Erfolg einer M&A-Transaktion.
Strategieentwicklung, die sich insbesondere in den Tätigkeiten Basisstrategieentwicklung, Screening und Wertsimulation	Die Unternehmensstrategie ist Grundlage für den Erfolg einer M&A-Transaktion.
unternehmensinternen Status der Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien zu überprüfen und andererseits die Bewertung der in Frage kommenden Kandidaten auch unter Nachhaltigkeitsaspekten vorzunehmen	Nachhaltigkeits- und Unternehmensstrategie gehen Hand in Hand in Bezug auf eine M&A-Transaktion.
Optimierungspotenziale resultieren, die idealerweise zu Komponenten der Akquisitionsstrategie und Wegweisern für die Unternehmensauswahl werden	Optimierungspotenziale sind zu identifizieren, um über die Durchführung einer M&A-Transaktion zu entscheiden.
ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln, deren einzelne Komponenten während und nach dem Merger sowohl intern als auch nach außen als Performance-Treiber wirken können	Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie ist zu entwickeln und stellt einen Garant für den Erfolg einer M&A-Strategie dar.
Risiken ergeben sich in der Konzeptionsphase aus einem nur geringen oder nicht vorhandenen Fokus auf	Die Konzeption der M&A-Transaktion ist für die Sicherstellung des Erfolges und die Reduzierung des Risikos entscheidend.

Nachhaltigkeit, aber auch aus dem Charakter der Akquisition.	
Entscheidungen in der Konzeptionsphase immer Entscheidungen unter Risiko, die auf Seiten der potenziell übernehmenden Organisation grundsätzlich mit einem Informationsdefizit verbunden sind, das erst in der nachfolgenden Transaktionsphase ausgeglichen werden kann	Die Konzeptionsphase zeigt das Risiko von mangelnden Informationen auf.
umfassenden Überblick über das zu akquirierende Unternehmen zu erhalten und das in der ersten Phase des Prozesses noch vorhandene Informationsasymmetrien auszugleichen	Die Konzeptionsphase zeigt das Risiko von mangelnden Informationen auf.
Während der Transaktionsphase wird heute in der Regel auch eine sog. Environmental Due Diligence vorgenommen. I. e. S. bezieht sie sich auf die Identifikation unmittelbarer Umweltrisiken, die sich der Unternehmenstätigkeit ergeben.	In der Transaktionsphase sind Umweltrisiken zu identifizieren.
„Financial Due Diligence“ – die Erkenntnisse der „Environmental Due Diligence“ fließen in die finanzielle Beurteilung der Performance des Zielunternehmens ein. Folglich spielen die Ergebnisse der „Environmental Due Diligence“ auch für die Berechnung des Kaufpreises sowie bei der Bildung von Rückstellungen für Nettofinanzverbindlichkeiten eine Rolle.	In der Transaktionsphase sind Umweltrisiken zu identifizieren.

Verbindlichkeiten in dieser Hinsicht wirken sich ebenso wie noch nicht bilanzierte Umweltrisiken kaufpreismindernd aus	
Nachhaltigkeitsaspekte in ihrer umweltbezogenen und ihrer sozialen Faktoren werden durch die Integration der Environmental Due Diligence in den Gesamtprozess auf explizite Art und Weise überprüft.	In der Transaktionsphase sind Umweltrisiken zu identifizieren.
Gerade im Hinblick auf die Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie spielt in dieser Phase die Integration von Werten und bisher unterschiedlichen Unternehmenskulturen eine zentrale Rolle.	Integration von Nachhaltigkeitsüberlegungen in die die Unternehmenskultur und die Personalpolitik.
Durch das CSR-Management von Unternehmen in seinen verschiedenen Faktoren (Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeiter und Performance) ist es übergreifend möglich, soziale und ökologische Risiken in Unternehmenstransaktionen zu identifizieren und in ihrem Einfluss auf die ökonomische Performance des Unternehmens zu bewerten.	Das CSR-Management im Unternehmen sichert den Erfolg einer Unternehmenstransaktion und damit einer ökonomischen Performance.
Etablierung nachhaltiger Lieferketten	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
verantwortungsvollen Umgang mit Natur, Umwelt und Ressourcen	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.

gesamte Wertschöpfungskette respektive in ihrer Supply Chain die bereits erwähnte „Green Value Chain“ etablieren	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
es beginnt mit der Auswahl von Lieferanten, die geltende globale Umweltstandards möglichst vollumfänglich erfüllen und erfordert ein fortlaufendes Vertragscontrolling	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
In der Praxis bedeutet dies, das Unternehmen auch bei ihren Lieferanten auf deren Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung an deren jeweiligen Standorten achten müssen.	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
Dabei spielt das „Regionale Sourcing“ eine wichtige Rolle. Die Nutzung regionaler Lieferanten kann dazu beitragen, örtliche Aktivitäten zu fördern, indem Investitionen vor Ort ermöglicht werden. Im Fokus stehen dabei die sog. „Total Costs of Ownership“, die durch die Verkürzung der Lieferkette, mehr Flexibilität, eines größeren Vertrauens durch die räumliche Nähe, geringen Transportkosten und einem positiven Markenimage eine entsprechende Reduktion erfahren können	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
dass die soziale Verantwortung eines Unternehmens auch die Mitarbeiter seiner Lieferanten einschließt	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.

globale Beschaffungsstandards wie der „Social Accountability 8000“ (SA 8000)	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
Steuerungsfunktion für die gesamte Wertkette eines Unternehmens übernimmt	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
Lieferantenmanagement entscheidenden Einfluss auf die Nachhaltigkeitsperformance	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
Prozesse stellen sicher, dass geltende Nachhaltigkeitsstandards entlang der gesamten Wertschöpfungs- und Lieferkette gelten, das Unternehmen seine gesetzlichen Verpflichtungen erfüllt und in der Lage ist, seine Reputation zu schützen	Fokussierung auf die Optimierung der Prozesse im Unternehmen.
Durch Einkaufs- und Beschaffungsprozesse wird die unternehmensinterne Wertschöpfungskette nach außen geöffnet, da externe Lieferanten in die eigenen Wertschöpfungsprozesse einbezogen werden.	Fokussierung auf die Optimierung der Prozesse im Unternehmen.
Unternehmen können entlang der gesamten Wertschöpfungskette inklusive ihrer externen Partner schnell auf Marktveränderungen und neue Kundenanforderungen reagieren. Die „Supply Chain“ übernimmt in einem solchen Ökosystem die Rolle eines „Control Towers“, der diese	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.

Interaktionen und somit sämtliche Wertschöpfungsaktivitäten steuert	
Nachhaltiger Einkauf bzw. nachhaltige Beschaffung bedeutet demnach, ökologische und soziale Überlegungen systematisch in alle Beschaffungsaktivitäten zu integrieren.	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
Prinzipien einer nachhaltigen Gestaltung von Lieferketten formuliert der „United Nations Global Compact“	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
umweltorientierte Beschaffung bzw. einen umweltorientierten Einkauf nicht nur Produkteffekte realisiert werden, sondern auch Kosten für das Unternehmen eingespart werden	Nachhaltige Lieferketten gilt es zu identifizieren und deren Anwendung sicherzustellen.
Rechtliche Grundlagen stellen Vorgaben der „World Treaty Organization“ (WTO) und die „Bestimmungen des Übereinkommens über das öffentliche Beschaffungswesen“ („General Procurement Agreement“ (GPA)).	Internationale Standards dienen der adäquaten Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsüberlegungen im Beschaffungswesen.
Einkaufsstrategien (z. B. Auswahl der Lieferanten) und die interne Organisation (zentralisierter Einkauf mittels eines „Buying Center“/einer Einkaufsgesellschaft oder dezentralisierter Einkauf) sich nach außen hin „nachhaltig“ präsentieren müssen. Dies kann u. a. erfolgen durch die Formulierung und	Internationale Standards dienen der adäquaten Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsüberlegungen im Beschaffungswesen.

Veröffentlichung von Nachhaltigkeitsrichtlinien für den Einkauf.	
„Chief Purchasing Officer“ (CPO) sowohl einen Hauptteil der Kosten im Unternehmen verursacht und ihm in Hinblick auf die zu realisierenden Nachhaltigkeitsstandards eine zentrale Rolle in der (Außen-)Kommunikation des Unternehmens zukommt	Internationale Standards dienen der adäquaten Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsüberlegungen im Beschaffungswesen.
zunehmende Verschmelzung der Supply Chain- und der Einkaufsfunktionen im Unternehmen und bezeichnen den Einkauf als „Goldgrube“ für das Management, die Share- und die Stakeholder	Die Bedeutung des Einkaufs steigt; daher ist der Einkäufer mit entsprechenden Verantwortlichkeiten auszustatten.
ISO-Norm 26000 „Guidance on Social Responsibility“ entsprechen und durch das Verhalten und den Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dafür sorgen, dass das Verhältnis von CSR und Gewinnerzielung nicht per se negativ bewertet wird. So kann eine verantwortliche Unternehmensführung und ein Verzicht auf eine kurzfristige Gewinnerzielung die Grundlagen bilden für einen langfristigen unternehmerischen Erfolg und für eine gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmens- und Mitarbeiterverhalten – einer sog. „License to Operate“ – sorgen.	Internationale Standards dienen der adäquaten Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsüberlegungen im Beschaffungswesen.

Integration der Einkaufsziele in die Unternehmensziele und die Sicherstellung der Berücksichtigung dieser in allen Fachbereichen	Einkaufsziele müssen in die Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie integriert werden.
Vereinbarung von kaufmännischen, technischen, logistischen sowie qualitätsrelevanten Inhalten mit dem Einkaufspartner (Hersteller, Lieferanten)	Einkaufsziele müssen in die Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie integriert werden.
Einkäufer in seinen Funktionen zukünftig erfüllen sollte: Entwicklung hin zum Marktprognostiker für die relevanten Beschaffungsmärkte, Wahrnehmung eine Rolle als Informationsmanager und Wissensaufbereiter, Berater im eigenen Unternehmen, Betreuer eines Technologietransfers von und zu den Lieferanten	Die Bedeutung des Einkaufs steigt; daher ist der Einkäufer mit entsprechenden Verantwortlichkeiten auszustatten.
Funktion des Einkaufs zu einer zentralen Stab- und Schaltstelle für eine kostenoptimierte Leistungserstellung und damit zu einer für das Unternehmen zentralen Funktion, was sich dann auch in der Kapazitätsausstattung der Funktion zeigen sollte	Die Bedeutung des Einkaufs steigt; daher ist der Einkäufer mit entsprechenden Verantwortlichkeiten auszustatten.
gegenwärtig ein Wechsel von der klassischen Einkaufsorganisation zu einer Category-Management-Organisation (CM-Organisation)	Die Bedeutung des Einkaufs steigt; daher ist der Einkäufer mit entsprechenden Verantwortlichkeiten auszustatten.

Notwendig ist es daher in einem veränderten Umfeld, das die Funktion „Einkauf“ prägt – genannt werden kann hier ein verstärktes Outsourcing, die steigende Komplexität von Beschaffung.	Die Bedeutung des Einkaufs steigt; daher ist der Einkäufer mit entsprechenden Verantwortlichkeiten auszustatten.
Der Nutzenzuwachs durch eine nachhaltige Ausgestaltung der Funktion Einkauf kann sich dabei sowohl monetär (Gewinn, Umsatz) als auch in sog. „Intangible Assets“ wie z. B. Fragen der Reputation, des Vertrauens, der Zufriedenheit mit dem Unternehmen von Seiten von Kunden oder der Motivation zeigen	Die Bedeutung des Einkaufs steigt; daher ist der Einkäufer mit entsprechenden Verantwortlichkeiten auszustatten.
vertrauensvolle Stakeholder-Kommunikation (mittlerer Verantwortungsbereich) und ein nach außen gerichtetes CSR-konformes Verhalten des Unternehmen	Die Unternehmenskommunikation spielt in ihrer Ausrichtung nach außen eine zentrale Rolle für die Vermittlung der CSR-Politik des Unternehmens und für CSR-konformes Verhalten.

Anhang 2: Interviewleitfaden

Im Rahmen des Arbeitsvorhabens soll untersucht werden, welche Bedeutung Nachhaltigkeit im Einkauf für erfolgreiche Unternehmenstransaktionen hat. Praktische Grundlage dieser Arbeit ist nach wie vor steigende Bedeutung von Unternehmenstransaktionen gemessen an Anzahl und Volumen. Allerdings ist bei einem Gros der Transaktionen keine nachhaltige Unternehmenswerterhöhung für die Anteilseigner zu verzeichnen. Vor diesem Hintergrund soll erhoben werden, ob und inwieweit Nachhaltigkeit im Sinne von CSR (sog. „CSR Performance“) eine nachhaltige Unternehmenswerterhöhung im Rahmen der Transaktion generiert bzw. garantiert und inwieweit bzw. inwiefern dies auf die Rolle der Funktion „Einkauf“ zurückzuführen ist. Danke, dass Sie hierfür für Fragen zur Verfügung stehen!

Sind Sie damit einverstanden, dass ich Ihre persönlichen Daten in meiner Arbeit wiedergebe und das Interview auf Tonband aufzeichne?

1. Bevor wir uns näher mit Nachhaltigkeit und der Herleitung möglicher Korrelationen zu Unternehmenstransaktionen beschäftigen, möchte ich Sie bitten, sich kurz selbst vorzustellen, und ihren Tätigkeitshintergrund zu beschreiben.
2. Welches Verständnis haben Sie vom Begriff Nachhaltigkeit?
    a. Welche Aspekte hat für Sie Nachhaltigkeit generell?
    b. Welcher Nachhaltigkeitsaspekt spielt aus Ihrer Sicht im Rahmen von Unternehmenstransaktionen die zentrale/höchste Rolle?
    c. Welcher Nachhaltigkeitsaspekt spielt aus Ihrer Sicht im Unternehmensteilbereich „Einkauf“ die zentrale/höchste Rolle?
3. Welche Bedeutung haben für Sie Unternehmenstransaktionen?
    a. Was sind aus Ihrer Erfahrung/Ihrer Sicht zentrale Erfolgsfaktoren von Unternehmenstransaktionen?
    b. Welche „Trends“ können zur Sicherung einer nachhaltigen Unternehmenswerterhöhung bei Unternehmenstransaktionen identifiziert werden?
    c. Sehen Sie besondere Gründe, warum Unternehmenstransaktionen scheitern bzw. nicht den gewünschten Erfolg mit sich bringen?
    d. Welche Erfolgsfaktoren für Unternehmenstransaktionen sind für den Unternehmensteilbereich „Einkauf“ von zentraler Bedeutung?

4. Betrachten wir nun die einzelnen Phasen einer Unternehmenstransaktion (Vorbereitung, Durchführung, Integration) etwas genauer:
    a. Können die Erfolgsfaktoren den einzelnen Phasen zugeordnet werden?
    b. Wenn ja: Wie müssen diese in den einzelnen Phasen ausgestaltet sein?
    c. Wo finden sich Nachhaltigkeitsaspekte in den einzelnen Phasen einer Unternehmenstransaktion wieder?
5. Welche Bedeutung hat der Unternehmensteilbereich „Einkauf“ aus Ihrer Sicht allgemein für den Unternehmenserfolg?
    a. Welche Unterschiede sehen Sie in der Relevanz des „Einkaufs“ in verschiedenen Industrien?
    b. Welche Bedeutung hat der Unternehmensteilbereich „Einkauf“ für den Erfolg einer Unternehmenstransaktion im Sinne der Erfüllung der gesetzten Ziele?
    c. Welche Nachhaltigkeitsaspekte sind für eine Exzellenz im „Einkauf“ relevant?
    d. Welche dieser Nachhaltigkeitsaspekte im „Einkauf“ haben eine Relevanz für den Erfolg einer Unternehmenstransaktion?
6. Kann aus Ihrer Sicht eine nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmensteilbereiches „Einkauf“ eine erfolgreiche Unternehmenstransaktion positiv beeinflussen?
    a. Wenn ja: Wie ist der Unternehmensteilbereich „Einkauf“ in diesem Fall (nachhaltig) auszugestalten (Benennung von Stellhebeln)?
    b. Wenn nein: Warum nicht?
7. Informationsasymmetrie wird in der Wissenschaft als ein Grund für gescheiterte Unternehmenstransaktionen genannt:
    a. Was kann Nachhaltigkeit im Zusammenhang von Unternehmenstransaktionen zur Reduzierung der Informationsasymmetrie beitragen?
    b. Welche Aspekte zur Reduzierung der Informationsasymmetrie müssen in diesem Zusammenhang im Einkauf Berücksichtigung finden?
    c. Welchen Einfluss zur Reduzierung der Informationsasymmetrie hat aus Ihrer Sicht eine erhöhte Transparenz in der Lieferantenkette?
8. Was ist im Hinblick auf einen Erfolg in einer Unternehmenstransaktion im Sinne der Zielerreichung „höher“ zu bewerten: Eine Sicherstellung von Synergien im

Unternehmensteilbereich „Einkauf“ oder eine nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmensteilbereichs „Einkauf“?

9. Welche Handlungsempfehlungen sind aus Ihrer Sicht im Hinblick auf die Wirkungskette Nachhaltigkeit, entsprechende Ausgestaltung des Unternehmensteilbereiches „Einkauf“, Erfolg in der Unternehmenstransaktion zu unterbreiten?
10. Welche Themenfelder sind in dem Zusammenhang des Forschungsvorhaben noch nicht berücksichtigt?

Anhang 3: Codierungen und Generalisierungen

Dokument-name	Code	A	E	Segment	Fläche	Abdeckungs-grad %
190918_0003 Kas	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	14	14	Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung, mit Auswirkungen für alle Stakeholder. Für die Kunden, für die Shareholder, und für die Mitarbeiter.	143	0,30
190918_0003 Kas	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	16	16	getrieben durch ein generelles Bedürfnis, einen Sinn und eine Vision eines Unternehmens zu verstehen	100	0,21
190918_0003 Kas	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	16	16	Nachhaltiges Handeln im Bezug auf Klimaneutralität, nachhaltiges Handeln in Bezug auf eine Vision, die nicht	191	0,40

				nur auf Zahlen fußt, sondern eben halt auch auf einem Mehrwert für die Gesellschaft		
190918_0003 Kas	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	18	18	spielt hauptsächlich der Multiplikatoraspekt eine Rolle, nämlich also Sustainability in der Supply Chain, dass eben aus meiner Sicht eben nicht nur WIR uns gegenüber unseren Lieferanten sustainable verhalten, sondern dass eben halt damit auch impliziert wird, dass UNSERE Lieferanten sich ihren Lieferanten gegenüber sustainable verhalten	338	0,71

190918_0003 Kas	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	18	18	kommt automatisch auch ein Benefit für die Firma mit rein, nämlich Risk Management. In/sowohl in finanzieller Hinsicht der Unternehmen, als auch in Bezug auf Resilienz in der Supply Chain	188	0,39
190918_0003 Kas	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	19	19	Risikovermeidung als wesentlichen Aspekt, der durch nachhaltiges Management vermieden werden kann	97	0,20
190918_0003 Kas	Bedeutung von M&A (allgemein)	22	22	Marktanteil zu kaufen. Und weiterhin eben halt ein führendes Unternehmen zu bleiben	83	0,17
190918_0003 Kas	Bedeutung von M&A (allgemein)	24	24	qualitatives Wachstum	21	0,04

190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	26	26	gute Due Diligence sicherlich ein Erfolgsfaktor	47	0,10
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	26	26	alles zu identifizieren, wo eben halt Synergien rauskommen können	65	0,14
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	26	26	alle Risiken zu identifizieren	30	0,06
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	26	26	diese politischen Geschichten sehe ich als eine echte Gefahr	60	0,13
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	26	26	wie passt die Kultur zusammen, nach welchen Kriterien möchte ich eigentlich integrieren, wie werde ich in der Öffentlichkeit gesehen, Reputationsthemen	151	0,32

190918_0003 Kas	Bedeutung und Trends von/bei M&A	28	28	Die Möglichkeiten, zu analysieren, sind viel breiter.	53	0,11
190918_0003 Kas	Bedeutung von M&A (allgemein)	28	28	dann kaufe ich mir entweder Marktanteile oder eine regionale Ausdehnung oder eine Technik, die ich nicht habe	109	0,23
190918_0003 Kas	Bedeutung von M&A (allgemein)	28	28	Oder eine Expertise, die ich nicht habe.	40	0,08
190918_0003 Kas	Bedeutung und Trends von/bei M&A	30	30	Die Wettbewerbshüter werden immer strenger.	43	0,09
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	34	34	Die eine Kategorie ist, dass das Konzept nicht passt.	53	0,11
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	34	34	dass es schlecht umgesetzt wird	31	0,07

190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	40	40	Rechte und Pflichten, die sich aus diesen Verträgen ergeben, allen nachfolgenden dann eben halt auch weitergeben	112	0,24
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	40	40	sowohl in die Integrationsplanung, als auch in die post Merger Integration, ist es ganz wichtig	95	0,20
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	40	40	die Leute, die in den beiden verschiedenen Bereichen sind, im Einkauf, dazu zu bringen, zusammenzuarbeiten und nicht gegeneinander zu arbeiten	142	0,30
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	40	40	vorbereitet ist für den Tag eins, wenn man was machen KANN	58	0,12

190918_0003 Kas	Bedeutung und Trends von/bei M&A	40	40	Trend breit gemacht, eben mit Clean Teams zu arbeiten	53	0,11
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	40	40	einen gemeinsamen Überblick über die Ausgaben, mit welchen Lieferanten, in welchen Kategorien und so, schon vor dem Closing zu erarbeiten	137	0,29
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	44	44	Hauptsächlich Geschwindigkeit.	30	0,06
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	44	44	Und ich glaube auch, dass eben halt, wenn man da hinkommen will, dass man einen intensiven Austausch haben muss zwischen den beiden Legacies.	141	0,30

190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	44	44	Wenn man sich diesen Überblick verschaffen will, muss man über alle diese Sachen vorher gesprochen haben. Bis zu welche Materialgruppen verwenden wir eigentlich, oder verwenden wir vielleicht nicht. So dass man, glaube ich, einen sehr intensiven Eindruck hat. Wie die/der andere Firmenteil funktioniert. Und wo die Stärken und Schwächen sind.	343	0,72
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Durchführung	60	60	dass das, was ich über Due Diligence gesagt habe, dass das weiter sich durchziehen muss. Dass man nicht	128	0,27

				aufhört mit dem Signing.		
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	60	60	Vorbereitung und schnell sein und Clean Team gesagt habe, gehört in die Ecke Durchführung	89	0,19
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Integration	60	60	Und das Thema Change und Kultur gehört nach Durchführung und hauptsächlich nach Integration.	92	0,19
190918_0003 Kas	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	62	62	Risikovermeidung, ne. Das ist eben halt intrinsisch in der Due Diligence, das ist direkt in der Due Diligence eben halt eine der Aufgaben	137	0,29

190918_0003 Kas	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	62	62	die Entwicklung einer Vision, warum mache ich das? Also, einer Storyline, warum mache ich das überhaupt? Das ist für mich auch ein Nachhaltigkeitsaspekt, der in der/der definitiv in der Due Diligence schon in groben Zügen zusammengezimmert wird. Aber der meiner Meinung nach schon in der/zwischen Signing und Closing schon gemeinsam ausgearbeitet werden sollte. So dass man den eben halt mit dem Closing anfangen kann, schon zu veröffentlichen, und dann eben halt	488	1,02

				mit Details zu füllen.		
190918_0003 Kas	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	62	62	finanzielle Commitments abgegeben	33	0,07
190918_0003 Kas	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	62	62	sobald das Closing stattgefunden hat, in eine Verifizierungs- und Validierungsphase eintreten	93	0,20
190918_0003 Kas	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	68	68	Change und Culture ist total unterrepräsentiert	47	0,10
190918_0003 Kas	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	74	74	wie verträgt sich unser Supplier Code of Conduct mit dem Supplier Code of Conduct der anderen Partei	100	0,21

190918_0003 Kas	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	74	74	dass eine neue Vision für Sustainability erarbeitet wird	56	0,12
190918_0003 Kas	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	76	76	der Einkauf sollte als Workstream in solchen Transaktionen überhaupt berücksichtigt werden, speist sich aus dem P&L	115	0,24
190918_0003 Kas	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	78	78	ist das halt deutlich einfacher, an den externen Ausgaben was zu drehen, als eben halt mehr zu verkaufen	104	0,22
190918_0003 Kas	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	78	78	Zugang zu Lieferanten, Innovation	33	0,07
190918_0003 Kas	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	78	78	ein sehr großer Einfluss eben halt auf die Reputation	53	0,11
190918_0003 Kas	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	80	80	Es gibt ja CPOs, die sitzen direkt im Leadership Team. Es gibt	436	0,92

				CPOs, die reporten nach Finance. Es gibt CPOs, die reporten nach Manufacturing oder nach Engineering. Und es gibt geteilte Einkaufsorganisationen, wo einige eben halt in Richtung Manufacturing oder Engineering reporten, und indirects nach Finance. Ich glaube, das speist sich letztendlich eben halt da draus, wie groß der Anteil der externen Ausgaben für die/an Sales ist.		
190918_0003 Kas	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	80	80	In Branchen, wo die Gewinne nicht so sprudeln, und in Branchen, die eben halt wegen der	239	0,50

				Regulierung und der Liabilities eine große Risikominimierung brauchen, in denen ist der Einkauf, glaube ich, teilweise weiter als in anderen Bereichen.		
190918_0003 Kas	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	86	86	Kontinuität	11	0,02
190918_0003 Kas	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	86	86	Wissenstransfer	15	0,03
190918_0003 Kas	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	86	86	ein gutes Lieferantenmanagement	31	0,07
190918_0003 Kas	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	86	86	tatsächlich eine Beziehung aufbaue mit meinem Lieferanten	57	0,12
190918_0003 Kas	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	86	86	Und dass ich Supplier Development betreibe.	43	0,09

190918_0003 Kas	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	86	86	auf solche fokussiere, die eben halt zu mir passen, und die meinen Nachhaltigkeitsgedanken mittragen	100	0,21
190918_0003 Kas	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	86	86	im Lieferanten-Onboarding anfangen. Das heißt also, ich würde erst mal auch eine Due Diligence bei meinen Lieferanten machen, und kucken, passt die Philosophie so grundsätzlich? Dann wäre mir nicht ganz so wichtig, ob die in ihrem/im ersten Audit so richtig super sind. Aber mir wäre wichtig, eben halt vorher rauszufinden, ob die einen Willen haben,	401	0,84

				sich zu entwickeln, gemeinsam mit uns als Kunden.		
190918_0003 Kas	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	88	88	Lieferanten, die vorher schon nachhaltig geführt worden sind, und die mit uns diese Philosophie teilen, auch sehr gute Startchancen haben, im Rahmen einer Unternehmens-transaktion dann eher noch mehr Geschäft zu gewinnen und dass die nicht auf der Verliererseite stehen werden	275	0,58
190918_0003 Kas	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	100	100	Dass es sein kann.	18	0,04
190918_0003 Kas	Nachhaltigkeit im Einkauf als	104	104	dass alle Mitarbeiter im Einkauf eben halt	95	0,20

	positiver Faktor für M&A-Erfolg			die Philosophie verstanden haben, und die auch leben		
190918_0003 Kas	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	104	104	Bereich es auch geschafft hat, mit seinen Stakeholdern gemeinsam eben eine Entscheidungsmatrix	94	0,20
190918_0003 Kas	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	104	104	Matrix oder so was zu bauen, die NICHT nur auf Kosten abzielt	61	0,13
190918_0003 Kas	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	106	106	eben halt auch auf Nachhaltigkeitsaspekte	41	0,09
190918_0003 Kas	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	112	112	das Internet plus die Möglichkeiten von Machine Learning und Artificial Intelligence und die/der Zugriff aus Big Data insgesamt uns in eine Situation versetzen, wo man, wenn man	282	0,59

				die richtige Analyse macht, keine Informationsasymmetrie ZWISCHEN den Unternehmen zumindestens mehr hat		
190918_0003 Kas	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	112	112	Anspruch an einen Einkaufs-Workstream, dafür zu sorgen, dass eben halt, angefangen von der Planung über die Implementierung nach dem Closing auch, dass möglichst keine Informationsasymmetrie zwischen den beiden Unternehmen entsteht	231	0,48

190918_0003 Kas	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	114	114	Das sind zwei völlig unterschiedliche Philosophien im Kontext und im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit. So, wo im einen Fall eben halt man das Gefühl hat, das Unternehmen steht da voll dahinter und möchte das auch implementieren. Und im anderen Fall man das Gefühl hat, das Unternehmen sieht das als ein/eine Notwendigkeit, um sich gesetzmäßig im geschäftlichen Umfeld zu verhandeln. Zu verhalten, aber steht da nicht so mit vollem Herzen dahinter.	447	0,94

190918_0003 Kas	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	124	124	Und die Bayer-Leute haben sich eben halt mit diesem ganzen Nachhaltigkeitsaspekt viel früher beschäftigt. Und haben deswegen als das klar wurde, dass es da eine Shortage im Markt gibt, ein/direkt ein Programm gestartet, um den Markt leerzukaufen, und hatten so viel Vorrat, dass sie hinterher eben halt den Monsanto-Kollegen noch was helfen konnten.	350	0,73
190918_0003 Kas	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	134	134	Ne.	3	0,01

190918_0003 Kas	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	139	139	Nachhaltigkeit nicht delegiert werden kann an irgendwie ein kleines Team, sondern dass das ein Thema ist, was eben halt eine Philosophie sein muss, die im Einkauf gelebt wird	174	0,37
190927_0004 Rot	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	14	14	ein Proxy für die Zukunftsfähigkeit von einem Unternehmen	57	0,11
190927_0004 Rot	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	14	14	Ich sage mal, das Herstellen oder Wahren gesellschaftlicher Akzeptanz, um eigentlich erst auf der Basis über das Kerngeschäft sage ich mal die Magie zu entfalten und sage ich mal gesellschaftlichen und auch finanziellen	282	0,53

				Mehrwert für Mitarbeiter, Aktionäre, Investoren zu generieren.		
190927_0004 Rot	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	14	14	Nachhaltigkeit in dem was wir tun und wie wir es tun, eben über Gesundheit, Anlagensicherheit, Mitarbeitersicherheit, Umweltschutz, Compliance, die Wahrung der Menschenrechte, Child-Labour	188	0,35
190927_0004 Rot	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	14	14	Nachhaltigkeit eben wirklich kein Selbstzweck darstellt und auch viel mehr ist, als ein PR-Gimmick, klar trägt es auch zum Ruf des Unternehmens bei. Es ist	289	0,54

				eigentlich wirklich die Voraussetzung dafür, dass die Gesellschaft uns nicht mittel- oder langfristig die Lisence to operate entzieht		
190927_0004 Rot	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	18	18	Also ich glaube dass man die Due Diligence, die will glaube ich sorgfältig geplant werden, die muss genutzt werden um eben wirklich auch sage ich mal so, dieses Informationsgefälle zu vermeiden.	194	0,36
190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	18	18	ich glaube dass Nachhaltigkeit in den Ausprägungen der wesentlichen, also materiellen Handlungsfelder, die wir ja für Bayer erheben und identifiziert	211	0,40

				haben, ein fester Bestandteil von M and A Prozessen sein MUSS		
190927_0004 Rot	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	18	18	dann müssten wahrscheinlich die Zeitschienen erweitert werden und das erfordert da natürlich eine gewisse Überzeugung vom Vorstand zu sagen, das ist es uns aber wert, dieses Risiko zu vermeiden	193	0,36
190927_0004 Rot	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	20	20	Also erst mal, sind die gesetzlichen Vorgaben erfüllt und wie nahe kommen die Operations des Akquise-Targets den Bayer internen Regulations und Anforderungen, die ja sehr oft über	252	0,47

				den Erfordernissen der lokalen oder internationalen Gesetzgebung liegen.		
190927_0004 Rot	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	22	22	Nachhaltigkeit ist ja völlig unumstritten eine extrem wichtige Funktion für, ich sage mal, jedes Unternehmen	108	0,20
190927_0004 Rot	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	22	22	einen Supplier Code of Conduct haben, mit dem wir versuchen unsere Zulieferer an den gleichen Maßstäben zu messen, die wir ja auch an uns selbst anlegen und anlegen lassen	171	0,32
190927_0004 Rot	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	22	22	diesen Supplier Code of Conduct eben auch regelmäßig, ich glaube	183	0,34

				sogar jährlich im Prinzip bewerten und überlegen, ob der nicht vielleicht ergänzt und, oder aktualisiert werden müsste		
190927_0004 Rot	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	22	22	dass wir eigentlich erst dann aktiv wurden, als wir von externen GEZWUNGEN wurden und dann im Prinzip aus der Bedrängnis raus angefangen haben, aktiv zu werden	159	0,30
190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	22	22	Also das sollte proaktiver angegangen werden und das sollte eben wirklich als ein aktiver Beitrag zu Bayers Risikomanagement begriffen werden.	143	0,27

190927_0004 Rot	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	22	22	Nachhaltigkeit als Kostenmanagement Tool die Profitabilität steigern, in dem man eben die KOSTEN reduziert durch Effizientssteigerung im Einsatz von teuren Ressourcen	166	0,31
190927_0004 Rot	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	22	22	Procurement kann einen wichtigen Beitrag zur Nachhaltigkeit von Bayer leisten, aber eben auch tatsächlich dazu führen, dass auch unsere ZULIEFERER sauberer, ethischer, nachhaltiger werden in dem was sie tun und wie sie es tun	225	0,42

190927_0004 Rot	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Durchführung	26	26	Nachhaltigkeit eben zu mindest ein Parameter von den wahrscheinlich vielen sein sollte, die sowohl in der Vorbereitung, Durchführung und Integration dann nachgehalten werden	173	0,33
190927_0004 Rot	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Integration	26	26	Nachhaltigkeit eben zumindest ein Parameter von den wahrscheinlich vielen sein sollte, die sowohl in der Vorbereitung, Durchführung und Integration dann nachgehalten werden	173	0,33
190927_0004 Rot	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	26	26	Nachhaltigkeit eben zu mindest ein Parameter von den wahrscheinlich vielen sein sollte, die	173	0,33

				sowohl in der Vorbereitung, Durchführung und Integration dann nachgehalten werden		
190927_0004 Rot	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	28	28	Und dass wir den vielleicht auch konkrete Pointer liefern, auf die sie dann während eines möglichen Due Diligence Prozesses noch näher irgendwie beschauen sollten.	163	0,31
190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	34	34	dem Thema glaube ich die richtige Bedeutung beimesst	52	0,10
190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	34	34	Dass also die Behauptungen, die gemacht werden, zumindest stichprobenartig auch mal geprüft werden.	99	0,19

190927_0004 Rot	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	34	34	Nachhaltigkeit und nachhaltiges Geschäftsgebahren auf Seiten unserer Zulieferer wird auf eine zeitgemäße und aus meiner Sicht ausreichende Art und Weise durch (Delphs?) Truppe versucht sicher zu stellen	202	0,38
190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	34	34	Nachhaltigkeit und nachhaltiges Geschäftsgebahren auf Seiten unserer Zulieferer wird auf eine zeitgemäße und aus meiner Sicht ausreichende Art und Weise durch (Delphs?) Truppe versucht sicher zu stellen	202	0,38

190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	36	36	Es war einfach nicht Teil dessen, was wir über den Due Diligence Prozess versucht haben, herauszufinden. Also ich glaube, der Fokus liegt da wirklich zu eng auf dem Profit und Lost Statement.	191	0,36
190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	38	38	Und im Bereich Nachhaltigkeit waren es eben fünf Parameter und einer davon, der nicht zufällig immer zuerst genannt wurde, was Supplier Management und da ward ihr oder da war eben euer Bereich ich glaube seit 2013 immer mit drinnen.	233	0,44

190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	44	44	Weil in meinem Verständnis der erste Teil, die Sicherstellung von sage ich mal, ein Mal Synergien, ein TEIL davon sind. Also die folgen ja auch der nachhaltigeren Ausgestaltung des Unternehmens, Teilbereichs Einkauf.	216	0,41
190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	44	44	Also die Synergien durch die Unternehmenszusammenführung in dem man sagt, okay, wir haben jetzt noch mehr Einkaufsmacht, können also vielleicht noch bessere Konditionen verhandeln	179	0,34

190927_0004 Rot	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	44	44	eine ganzheitliche, nachhaltige Ausgestaltung der Unternehmensfunktion würde diese finanziellen Synergien und Einsparungen auch bringen, aber zusätzlich vielleicht auch noch sicherer stellen, dass wir eben im Management der Supplier oder in der Interaktion mit den Suppliern, in der Entwicklung unserer Lieferanten in dem Versuch, die auf den Stand zu bringen, wo wir sie haben wollen, auf die richtigen Felder setzen	417	0,78

190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	44	44	wenn unser Anspruch der ist, über Nachhaltigkeit möglichst viele Wertschöpfungshebel zu ziehen, dann ist tatsächlich der zweite Punkt, nämlich die nachhaltige Ausgestaltung des Unternehmens, Teilbereiches Einkauf, höher zu bewerten, weil wir das Kostenmanagement über Synergienausschöpfungen auch mitnehmen	306	0,58

190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	44	44	Beim zweiten Mal könnte man vielleicht auch nochmal ein Auge zudrücken und sagen, okay, jetzt pass mal auf, jetzt nächstes Jahr nehmen wir euch an der Hand und wir machen das zusammen. Wir helfen euch. Das wäre dann Supplier Development. Aber ich denke beim dritten Mal muss man sagen, so Leute, das war die gelbe Karte, dann nochmal eine dunkelgelbe Karte. Ihr seid jetzt raus.	378	0,71

190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	46	46	der zweite Teil ist höher zu bewerten, weil der kann auch zum Kosten Management beitragen, über Synergien, er kann aber auch zum Risk Management beitragen und er kann auch zum Reputation Management beitragen	207	0,39
190927_0004 Rot	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	50	50	Wenn wir aber unser Kaufobjekt auf Nachhaltigkeit prüfen und das ist dann nicht nur auf den Einkauf beschränkt, ich glaube, dann ist es nicht nur wichtig für unseren Ruf, sondern eben eigentlich auch echtes Risikomanagement.	224	0,42

190927_0004 Rot	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	50	50	Ich glaube, wenn es darum geht, dass wir Unternehmensteile veräußern wollen, dann glaube ich wiederum, könnte der Nachweis von Nachhaltigkeit im Portfolio und im Geschäftsgebahren den Wert des Portfolioteils steigern, den wir verkaufen wollen. Weil wir im Prinzip so eine Unbedenklichkeitsgarantie ausstellen können.	316	0,59
190927_0004 Rot	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	50	50	Aber wenn der nicht bereit ist, ein Premium für diese Unbedenklichkeitserklärung zu zahlen, ja, dann können wir uns zwar auf die Schulter klopfen	240	0,45

				und sagen, naja, aber wenigstens wissen wir, dass wir nachhaltig waren, dann bringt es nichts.		
190927_0004 Rot	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	53	53	Nachhaltigkeit muss man als Investition verstehen	49	0,09
190927_0004 Rot	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	54	54	Also ich denke, der Nachhaltigkeits-Mindset, ich meine, wir reden über Vertrauenskultur und Fokus-Behaviors und wir haben unsere Life-Werte, alles schön. Ich bin mit allem einverstanden. Ich störe mich manchmal an einem gewissen Disconnect im Doing and Saying sage ich mal gerade eben so der sichtbaren	553	1,04

				Vorturner. Weil ich glaube halt, viele gucken auf die und wünschen sich da (Walking the Talk?), sehen das aber nicht. Und ich glaube, Nachhaltigkeit müsste auf irgendeine sichtbare, glaubhafte Art und Weise stärker Teil der Unternehmenskultur werden.		
190927_0004 Rot	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	54	54	Kulturen werden in meiner Erfahrung von oben nach unten vorgelebt. Man kann nicht oben erwarten, dass die Basis das Verhalten ändert, wenn es oben nicht vorgelebt wird	167	0,31

190927_0004 Rot	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	54	54	müssen wir im Vorstand das Verständnis entwickeln und über das, sage ich mal, veränderte Bewusstsein, auch das Verhalten, dass eben Nachhaltigkeit wirklich als ein Investmentbereich verstanden wird	197	0,37
190927_0004 Rot	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	54	54	Aber ich glaube, man muss es als Investment und nicht als Kostenfaktor sehen.	77	0,14

191002_0005 Bin	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	24	24	Nachhaltigkeit ist für mich ein Begriff wirklich im Sinne eines 360-Grad-Aspektes. Das heißt, egal ob es um ökonomische, ökologische, also Environmental Issues, Social Issues, oder auch ökonomische Aspekte geht. Und es muss im Einklang sein. Also das heißt, nur eine soziale Förderung, aber ohne wirtschaftlichen Benefit ist im klassischen Sinne ein reines (Sponsorship?) oder CSA-Maßnahme. Nachhaltigkeit, es muss auch in dem Sinne einen Benefit geben. Der andere	792	2,14

				Aspekt ist, wenn ich auf unseren Code of Conduct schaue, (ist es?), wo wir unterscheiden nach ethischen Aspekten, nach Health-, Safety- and Environment-Aspekten, Quality. Aber es gehört genauso auch Management Systems dazu. Und ein (nachhaltig?) geführtes Unternehmen sollte auch entsprechende Managementsysteme in place haben.		
191002_0005 Bin	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	26	26	Allgemein glaube ich, dass für alle Unternehmen Nachhaltigkeitsaspekte und auch in der Unternehmenstransaktion eine Rolle	473	1,28

				spielen, da typischerweise ein Unternehmen, was Nachhaltigkeit als ein wichtiges Element beachtet, höchstwahrscheinlich auch eine integre Unternehmensführung hat und damit auch ein gutes sowohl Managementsystem als auch Vermeidung von Korruption und Ähnlichem, wo aus meiner Sicht langfristig negative Auswirkungen auf egal welches Unternehmen folgen.		
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	28	28	Jedes Unternehmen gezielt und tief auf Nachhaltigkeit zu bewerten ist vom Aufwand her nicht gerechtfertigt	216	0,58

				gegenüber dem Risiko, was sich daraus ergibt und entsprechend ist es sinnvoll, ein Risikoprofil zu erstellen.		
191002_0005 Bin	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	28	28	Wie nachhaltig ist das Unternehmen im Sinne von seiner Unternehmensführung, Unternehmensverhalten und Prinzipien?	113	0,31
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	28	28	Eine ganz andere Dimension ist, wie nachhaltig sind die Produkte, die das Unternehmen herstellt?	96	0,26
191002_0005 Bin	Bedeutung von M&A (allgemein)	32	32	Synergien können für mich hier sein im Bereich, dass ich komplementäre Produkte habe und dadurch einen	167	0,45

				zusätzlichen Wert erschaffe, der mehr ist als beide Einzelteile.		
191002_0005 Bin	Bedeutung von M&A (allgemein)	32	32	eißt, ähnliches Produkt bringe ich zusammen und kann dadurch das gleiche Produkt günstiger herstellen oder meinen Vertrieb effizienter nutzen, weil ich mehr Volumen auf dem entsprechenden Kanal bringe.	201	0,54
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	32	32	Der andere Aspekt, der glaube ich, für den Erfolg für mich sehr wichtig ist, passen die Kulturen der Unternehmen zusammen und inwieweit kann ich die Kulturen auch verschmelzen,	294	0,80

				dass ich an einem Strang ziehe und nicht lang gelähmt bin durch unterschiedliche Verhaltensweisen oder Vorstellungen.		
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	34	34	Neben den kulturellen Aspekten ist, glaube ich, ganz klassisch Management. Wie gut ist die Managementqualität in dem Unternehmen, Managementführung? Und damit auch verbunden eng die Vision, was will ich denn eigentlich erreichen? Habe ich einen klaren Plan, wie ich dorthin kommen möchte, um diesen Mehrwert zu generieren.	322	0,87

191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	34	34	Dass es kein Selbstzweck ist, die Unternehmenstransaktion durchzuführen, sondern einer klaren Vision folgt.	107	0,29
191002_0005 Bin	Bedeutung von M&A (allgemein)	34	34	Der andere Punkt aus meiner Sicht ist mit/in gewisser Weise auch, welche Puffer habe ich, welche Reserven habe ich? Ist das eine Unternehmenstransaktion, die aus der Not heraus geboren ist und ich bringe zwei schlechte Äpfel zusammen. Das ist aus meiner Sicht immer noch ein schlechter Apfel. Es wird kein Erfolg werden, sondern eher, wenn ich zwei	475	1,29

				starke Unternehmen und aus starken Positionen zusammenbringe, sehe ich viel größere Chancen, dass es erfolgreich werden kann.		
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	34	34	Der andere Punkt aus meiner Sicht ist mit/in gewisser Weise auch, welche Puffer habe ich, welche Reserven habe ich? Ist das eine Unternehmenstransaktion, die aus der Not heraus geboren ist und ich bringe zwei schlechte Äpfel zusammen. Das ist aus meiner Sicht immer noch ein schlechter Apfel. Es wird kein Erfolg werden, sondern eher,	475	1,29

				wenn ich zwei starke Unternehmen und aus starken Positionen zusammenbringe, sehe ich viel größere Chancen, dass es erfolgreich werden kann.		
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	38	38	Ein Startpunkt für mich ist tatsächlich erstmal: Habe ich einen Vorteil auf der Einkaufsseite? Also angesprochen von den Transaktionen. Warum führe ich eine Transaktion durch? Wenn ich Skaleneffekte habe, also tendenziell gleiche Produkte mit gleichen Materialien einkaufe, ist die	354	0,96

				Chance deutlich höher, dass ich auch einen Benefit im Einkauf generiere.		
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	38	38	dass beide Einkäufe, die theoretisch damit in Konkurrenz stehen, auch kooperieren und ich diese Synergien auf der einen Seite personalmäßig hebe, aber auf der anderen Seite auch gerade bei den eingekauften Materialien	217	0,59

191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	38	38	ich brauche erstmal Transparenz, dass ich diese Erfolge erwirtschaften kann. Wenn beide verteilte Systeme haben, schlecht markierte Materialien, nicht (Sinn von?) Matching, dann ist das theoretisch vielleicht möglich, aber praktisch nicht umsetzbar, oder es dauert einfach zu lange und damit verliere ich die erwarteten Synergien	329	0,89
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	40	40	welche Transparenz habe ich überhaupt (über?) Verträge und was an Verträgen vereinbart wurde	92	0,25

191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	40	40	gerade wenn ich nur einen Teil eines Unternehmens herauslöse, dass im Rahmen der Transaktion wichtige oder wesentliche Verträge nicht übergeben werden oder zu unvollständigen Konditionen. Es kann sein, dass es/die Unternehmenstransaktion von Lieferanten als willkommener Hebel genutzt wird, um die Verhandlung neu zu eröffnen und im Nachhinein plötzlich schlechtere Preise und Konditionen herauskommen, weil ich im Endeffekt eine gewisse Art von	479	1,30

				Änderungskündigung dahinter habe		
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	40	40	ist der Aspekt, dass möglicherweise die angenommenen Standards sowohl am Lieferanten als auch Produkt je nach Unternehmen unterschiedlich aussehen, und damit Äpfel mit Birnen verglichen werden und möglicherweise auch Risiken in das Unternehmen hineingebracht werden, die vorher nicht da waren	292	0,79

191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	40	40	Der eine hat/das eine Unternehmen hat einen hohen Nachhaltigkeits-standard. Hat sichergestellt, dass seine Lie-feranten im Ext-remfall, sagen wir mal, keine Kinderarbeit ha-ben. Das an-dere Unternehmen hat nach günstigsten Kosten, egal welches Risiko (lang?/land?) agiert und ich hole mir als Unternehmen ein sehr hohes Reputationsrisiko in mein Unternehmen dadurch, dass ich solche schlechten Lieferanten in mein Portfolio aufnehme. Und wenn ich vorher eine hohe	934	2,53

				Reputation hatte, ist der Schaden sehr hoch, während wenn das übernommene Unternehmen beispielsweise sowieso einen schlechten Ruf hatte, machte das ehrlich gesagt nicht viel, dass dann der Lieferant schlecht war. Insofern habe ich nochmal eine andere Art von Risiken. Das gleiche kann sich beziehen auf mich/auf für Qualitätsdimension oder Ähnliches, die nichts im Sinne von ethisch-sozialer Verantwortung zu tun haben, die eben eher auf		

				kommerzielle Aspekte durchschlagen.		
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	42	42	wenn ich mir den Aspekt Transparenz betrachte, ist es, glaube ich, etwas, was ich in allen Phasen brauche. Je besser ich eine Transparenz über mein eigenes Unternehmen als auch über das übernommene Unternehmen habe, kann ich die Vorbereitung effizienter machen. Besser abschätzen, was ist ein fairer	542	1,47

				Preis? Welche Synergien kann ich erreichen? Wie sehen meine gemeinsamen Businessmodelle aus? In der Durchführung beschleunigt ist die zeitliche Realisierung? Und in der Integration hilft es mir ebenfalls, eben über die Realisierung der Ziele.		
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Durchführung	42	42	kulturelle Unterschiede, ist, glaube ich, in der Vorbereitungsphase nicht so gravierend. Dort lässt sich das leicht übertünchen, weil ich eben auf einen gewissen High-Level bin. Aber spätestens in dem Schritt Integration, aber	542	1,47

				wahrscheinlich schon in der Phase Durchführung, würden kulturelle Unterschiede, unterschiedliche Verständnisse zu den eigentlichen Problemen führen, die dann einen Erfolg in der Unternehmenstransaktion verursachen. Aspekte wie unterschiedliche Business-Modelle, unterschiedliche/oder auch gleiche Business-Modelle.		
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Durchführung	42	42	Verständnis, wie funktioniert der Markt, die Benefits dahinter, greifen, glaube ich, auch weniger in der Vorbereitung. In der Vorbereitung ist das etwas, was	195	0,53

				ich annehme als theoretischen Ansatz.		
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Integration	42	42	Der Erfolg kommt dann spätestens mehr in der Integration und fängt bei der Durchführung wieder an als/eine Schwierigkeit zu werden.	132	0,36
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	46	46	In der Vorbereitung halte ich es für zentral, zu verstehen, was ist der Nachhaltigkeitsanspruch von den beiden unteren/Unternehmen, die potenziell zusammengehen, um zu verstehen, ist dort wirklich ein Match?	208	0,56

191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	46	46	Und es kann potenziell sogar so sein, dass Unternehmen allein aus dem Grund nicht zusammenpassen, wenn ein Unternehmen sagt, ich gehe gerne in die Grauzonen der Legalität und es ist vollkommen okay für mich, wenn ein anderes Unternehmen einen sehr hohen ethisch-sozialen Anspruch hat, wo ich sagen würde, das ist etwas, was ich in der Vorbereitung schon klären sollte. Wo ich sage, wenn das nicht matcht, kann das später eigentlich nur zu einem Konflikt führen und	988	2,67

				nicht/oder zu einem Misserfolg führen. Ich kann es mir vorstellen bezüglich Produkte. Es bezieht sich wieder auf Reputation. Hat ein Unternehmen Produkte, die einen sehr zweifelhaften Ruf haben, sagen wir im Extremfall, das eine Unternehmen ist ein Waffenproduzent und das andere Unternehmen stellt nachhaltige Verpackungen für Aktivisten, Ökoaktivisten her, dann sage ich, das kann nicht funktionieren. Also da sind/das Produktportfolio darf sich nicht widersprechen oder zu einem Konflikt führen		

				von der Interes-senlage.		
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltig-keit\M&A-Erfolgs-faktoren für die Vorbereitung	46	46	Wenn ich weiter auf die Phase gehe, das ist schon viel Vor-bereitung für mich, funktio-nieren diese Business-Mo-delle, funktio-niert das Ver-ständnis der Unternehmen,	211	0,57

				das ist für mich etwas in der Vorbereitungs-phase.		
191002_0005 Bin	Erfolgsfaktoren für Nachhaltig-keit\M&A-Erfolgs-faktoren für die Durchführung	46	46	In der Durchfüh-rungsphase kann ich mir sehr gut vorstel-len, dass Nach-haltigkeit insbe-sondere mit den Aspekten rund um Integrität und Verhaltens-weisen, die in diese Richtung gehen, eine zentrale Rolle spielen. Habe ich eine Bereit-schaft zu ko-operieren? Bin ich wirklich ehr-lich und offen? In welcher Form versuche ich nur meinen ei-genen Vorteil zu maximieren o-der versuche ich wirklich im Sinne des Un-ternehmens und auch	1098	2,97

				nachhaltig zu agieren. In der Integration dann selber, glaube ich, dass eine Integration umso erfolgreicher ist von den kulturellen Aspekten her. Ich glaube, diese Aspekte rund um Nachhaltigkeitsbewertungen, welche Matrix ich verwende für Materialität oder Ähnliches, ist glaube ich unkritisch. Das sind eher so technische Aspekte. Da muss ich mich entscheiden, ob ich links oder rechts gehe. Aber wenn das gleiche Mindset vorherrscht, ist das aus meiner Sicht nicht die große Hürde.		

				Außer es wären dogmatische Unternehmen, die wirklich ihren einzigen Unternehmenszweck auf Nachhaltigkeit haben und dort würden Dogmen aufeinanderprallen, dann würde es wieder nicht mehr greifen.		

191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	48	48	Dass jedes Unternehmen eine Materialitätsanalyse machen sollte. Welche Risiken, welche Probleme sind eigentlich materiell/aus einer Nachhaltigkeitsperspektive? Und wenn die Portfolien sehr unterschiedlich aussehen von der Materialität, sehe ich ein signifikantes Risiko, dass ich, wenn ich den gleichen Standard im Sinne von (nach außen Reputation?) halten möchte, ich unnötig hohe Kosten verursache, weil im Prinzip jeder Aspekt, den ich in dieser Materialitätsanalyse habe,	757	2,05

				Kosten verursacht, wenn er nur für einen Bereich des Unternehmens relevant ist und für einen andere nicht, muss ich für beide den hohen Standard anwenden und generiere damit unnötige Kosten und damit ein Risiko, dass eine Unternehmenstransaktion kommerziell nicht erfolgreich ist.		
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	48	48	kann man mit die Diskussion führen, ist, dass die Risiken unterschätzt werden, wie stark ein Produkt in der Diskussion ist	122	0,33

191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	52	52	Aus meiner Sicht kann das beitragen zu dem Unternehmenserfolg, aber ich glaube, das ist wirklich nur ein Beitrag. Wenn ein Unternehmen (auf?) Nachhaltigkeit im Einkauf ausgerichtet ist, verbirgt sich dahinter ein gewisses Weltbild oder Anspruch, auch an meine Lieferanten, und am Anfang schon erwähnt, auch beispielsweise an Managementsysteme Qualität, die sich hinter diesen Lieferanten verbirgt, und damit eigentlich eine stabilere Zukunft gewährleistet. Gleichzeitig	728	1,97

				glaube ich nicht, dass es DER entscheidende Faktor sein wird, sondern es, glaube ich, liegt eher daran, wie passt das Gesamtunternehmen, sei es Business-Modell, Produktportfolio zusammen, Kulturen? Und das ist jedenfalls das Zünglein an der Waage, was hilft.		
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	54	54	Würde ich sehr stark unterscheiden nach Industrien. Wenn ich eine Industrie nehme, die sehr stark über Commodities oder auch über Produkt, Materialien und Einkauf getrieben ist,	285	0,77

				Beispiel Automobilindustrie oder ähnliche Hersteller, sage ich, hat der Einkauf eine sehr große Auswirkung.		
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	54	54	Bin ich anderen Unternehmen, die im Prinzip im Wesentlichen über Top Line Growth getrieben sind, würde ich sagen, hat der Einkauf eine sehr untergeordnete Bedeutung.	165	0,45
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	56	56	Aus meiner Sicht relativ viel. Einer der Grundanforderungen von Nachhaltigkeit ist Transparenz. Und wenn ein Unternehmen sehr transparent nach außen ist, verringere ich	208	0,56

				automatisch die Informationsasymmetrie.		
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	56	56	Außerdem ist ein Unternehmen, was sich sehr nachhaltig verhält, und nicht nur nach außen postuliert, sondern wirklich nach innen auch entsprechend aufgestellt ist, verheimlicht keine Probleme.	192	0,52
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	58	58	jedes Unternehmen wird schlechte Lieferanten habe und auch Lieferanten haben, wo man weiß, dort gibt es eigentlich Probleme. Das können Probleme sein ganz klassischer Art eher	356	0,96

				bezogen auf Qualität, aber auch das ist eine ehrliche, wenn ich über Nachhaltigkeit spreche, eine ehrliche Auskunft, dass ich sage, ich weiß und bin transparent über diese Risiken.		
191002_0005 Bin	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	58	58	Gleiches gilt für Reputationsrisiken. Das eine Unternehmen weiß, dass dieses Unternehmen gegen Gesetze verstoßen hat. Verschweigt das aber, um seinen eigenen Erfolg zu schützen und günstige Einkaufskonditionen zu haben, während ein anderes Unternehmen sagt, das tolerieren wir nicht und	621	1,68

				würde von vorneherein solche Lieferanten aus dem Portfolio herausnehmen und damit wieder die Informationsasymmetrie verringern, weil der Lieferant, der dort ist, der entspricht der Qualität der/die auf dem Papier steht, und es gibt nicht diese Hidden Information, über die nicht gesprochen wird, die nur im Kopf von einer Person ist.		
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	61	61	Synergien sind im Einkauf signifikant bei Unternehmenstransaktionen	67	0,18
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	64	64	Stand heute ist es nachgelagert. Schaue ich in die Zukunft, kann ich mir	187	0,51

				vorstellen, dass es eine deutlich dominantere Rolle spielen wird. Ein starkes Beispiel ist rund um CO_2-Emissionen.		
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	64	64	Andernfalls kann das Unternehmen diese Zielwerte nicht erreichen und insofern kann ich genau dort dann auch auf Synergien setzen, also Synergien im Sinne von dann Nachhaltigkeitsaspekten, und nicht auf klassische Einsparungsziele für Produkte	242	0,65

191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	68	68	Extremfall wäre ein Beispiel, wie eben Beispiel Kinderarbeit, oder wäre, dass Lieferanten extreme Verschmutzung an der Umwelt verursachen, die zu massiven sowohl/sei es gesetzlichen Verstößen führen, aber auch ein hohes Risiko für Lieferausfälle erzeugen, dass dieser Lieferant geschlossen wird oder auch explodiert (unv.). Das könnte ein Red Flag hissen, wo ich sage, Risiko zu hoch für mich als Unternehmen, so ein Unternehmen aufzukaufen, was so ein Lieferantenportfolio hat. Das kann ich	649	1,76

				mir ohne weiteres vorstellen. Und auch vorstellen, dass es heute schon stattfindet, wenn man das in der Due Diligence beobachten würde, so einen Extremfall.		
191002_0005 Bin	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	70	70	erstmal auf das Gesamtunternehmen darauf zu achten, haben wirklich die potenziellen Partner oder Unternehmen einer Unternehmenstransaktion eine ähnliche Philosophie oder einen ähnlichen Anspruch an Nachhaltigkeit, um so	274	0,74

				diesen kulturellen Aspekt, dieses Risiko zu meditieren		
191002_0005 Bin	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	70	70	Für den Einkauf sehe ich dann eher nachgelagert eine Diskussion/(rund?/und?) betrachte die (Perspectives?) von beiden Unternehmen. Nachhaltigkeit kann sehr teuer sein. Je nachdem, wie ich sie durchführe. Und da kann ich mir ein Potenzial vorstellen, wenn ich geschickte Nachhaltigkeits-, gerade Risikobewertungen, betrachte, dass ich sogar auch	420	1,14

				mit reduzierten Kosten das gleiche Nachhaltigkeitsniveau erreichen könnte.		
191002_0005 Bin	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	70	70	wenn ich die Lieferkette betrachte. Traditionell, Nachhaltigkeit hat mal damit gestartet, dass ich mein eigenes Unternehmen betrachte und sage, wie verhalten sich meine Mitarbeiter intern im Unternehmen? Wie ist meine eigene Umweltschädigung? Et cetera. Dann hat es sich ausgeweitet in der	331	0,90

				Lieferkette upstream, auf meinen Einkauf.		
191002_0005 Bin	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	70	70	wenn ich die Lieferkette betrachte. Traditionell, Nachhaltigkeit hat mal damit gestartet, dass ich mein eigenes Unternehmen betrachte und sage, wie verhalten sich meine Mitarbeiter intern im Unternehmen? Wie ist meine eigene Umweltschädigung? Et cetera. Dann hat es sich ausgeweitet in der Lieferkette upstream, auf meinen Einkauf.	331	0,90
191002_0005 Bin	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	70	70	Und auch über die Nachhaltigkeit potenziell als ein Proxy zu nutzen, wie gut glaube ich, sind	160	0,43

				den die Managementsysteme und Verhaltensweisen eines Unternehmens.		
191002_0005 Bin	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	72	72	ich bleibe bei dem zentralen Aspekt rund um kulturelle Verhaltensweisen oder Ansprüche	86	0,23
191002_0005 Bin	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	72	72	Ein Unternehmen wird stark sich danach ausrichten, alles was legal erlaubt ist, daran halte ich mich genau, aber innerhalb der legalen Grenzen, do whatever you want. Und ein anderes Unter/und potenziell eben auch mal in den Graubereich geht. Während ein anderes Unternehmen sagt, ich habe einen gewissen	542	1,47

				Anspruch und den möchte ich weltweit durchsetzen. Und ich werde damit auch über gesetzliche Standards hinausgehen, die vorhanden sind. Das sind, glaube ich, Dinge, die man auch schon in der Unternehmenstransaktion berücksichtigen sollte.		

191007_0006 Hen	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	14	14	schon so auf dem drei Säulen Modell aufgebaut. Und das ist eigentlich auch immer mein Antritt, wie ich in Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit platziere. Dass ich sage, es muss sich für ein Unternehmen natürlich auch RECHNEN. Es sollte natürlich/idealerweise hat es eine Schnittmenge im ökolo/führt zu ökologischen Verbesserungen, zu sozialen Verbesserungen und ist noch für das Unternehmen gewinnbringend, zumindest aus Marketingsicht vielleicht. Wenn man das immer	642	1,59

				mit einbezieht. Ansonsten ist es ja auch immer schwierig, den ökonomischen Nutzen bei jeder Einzelmaßname zu quantifizieren. Also im Unternehmenskontext ist mir das wichtig.		
191007_0006 Hen	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	14	14	weil einfach das ökologische Thema gerade total schlagend wird und man natürlich auch merkt, dass das nicht konfliktfrei läuft, sondern dass man zunehmend schon in Zielkonflikte kommt auch bei dem Thema gerade Ökologie	437	1,08

				und Wirtschaft. Weil einfach, dadurch dass die letzten zehn, fünfzehn, zwanzig Jahre relativ wenig passiert ist bei der Bekämpfung des Klimawandels, steht natürlich hier zunehmend einfach auch eine Konkurrenzsituation.		

191007_0006 Hen	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	16	16	Klimawandel. Das sehe ich schon als das größte Thema. Aber natürlich hat es auch eine gesellschaftliche Komponente, die da sehr stark im Vordergrund steht, beim Thema Nachhaltigkeit. Die Dinge bedingen sich ja zum Teil auch gegenseitig oder haben auch wieder gegenseitig Einflüsse aufeinander. Und natürlich aber auch das Thema ökonomische Nachhaltigkeit, um eben halt so dieses Kurzfristdenken versus Langfristdenken, das sicherlich auch eine Rolle spielt. Beziehungsweise	702	1,74

				dann eben die Governanceas-pekte. Also auch Aspekte der Unterneh-mensführung. Wo es ja dann häufig auch eben drum geht, agiert ein Vorstand im langfristigen In-teresse vom Unternehmen oder verfolgt der eher kurz-fristige Erlös ziele		
191007_0006 Hen	Bedeutung von Nachhaltigkeitsas-pekten im M&A-Prozess	18	18	die Gover-nancethemen wahrscheinlich heutzutage in der Beurteilung am Markt die größte Rolle spielen	99	0,25

191007_0006 Hen	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	18	18	Ich glaube aber schon, dass zunehmend das Thema Klima auch eine Rolle spielt. Also gerade wie ein Unternehmen in seinem Kerngeschäft mit dem Thema CO_2 Emissionen umgeht. Das ist natürlich auch von Branche zu Branche unterschiedlich. Aber je exponierter die Branche, desto dringlicher wahrscheinlich dieses Thema.	312	0,77
191007_0006 Hen	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	18	18	Und was glaube ich auch immer wichtiger wird, ist so das Thema Lieferkette. Also das ganze Thema, wie gehe ich mit Menschenrechten in der	449	1,11

				Lieferkette um? Natürlich kommt es auch immer drauf an, welche Branche das ist. Das ganze Thema Arbeitsrechte. Also so diese klassischen Themen, mit denen ja eigentlich auch kein Unternehmen in Verbindung gebracht werden möchte und auch kein Investor oder kein Kapitalgeber in Verbindung gebracht werden möchte.		
191007_0006 Hen	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	18	18	Diese Reputationsthemen, die spielen glaube ich neben Klimawandel aktuell die größte Rolle. Und dann natürlich die Governancethemen.	132	0,33

191007_0006 Hen	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	20	20	spielt natürlich das Thema CO_2 eine zentrale Rolle	50	0,12
191007_0006 Hen	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	20	20	Ich denke, das Thema Einhaltung von Menschenrechtsstandards, also sage ich mal diese (Normen UN global Compact?)	112	0,28
191007_0006 Hen	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	24	24	Passen die Unternehmenskulturen?	32	0,08
191007_0006 Hen	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	24	24	Passen Investoren- und Kapitalgeberkulturen zueinander?	55	0,14
191007_0006 Hen	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	26	26	Gibt es bei dem Unternehmen Risiken? In welcher Branche ist das Unternehmen? Wie ist quasi das ESG Risikoprofil von	716	1,78

				so einer Branche? Wie ist die Branche grundsätzlich zu bewerten aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten. Was hat die vielleicht auch für Zukunftschancen? Wir reden ja heutzutage viel über, sage ich mal, CO_2 im Sinne von ganz schlimm. Man kann natürlich auch sagen, gerade in den CO_2-intensiven Branchen muss ja der Turnaround gelingen. Gibt es dort dann vielleicht in so Branchen auch bestimmte Unternehmen, die ganz viel Beitrag zu Lösungen leisten können und sind da		

				vielleicht auch schon weiter? Also in die Richtung mal drauf zu schauen, das Portfolio dann näher zu analysieren von einem Unternehmen.		
191007_0006 Hen	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	26	26	Haben die klassische Reputationsrisiken und haben die Upside-Potenzial? Oder haben sie eben Downside Risiken, weil eben bestimmte Regulatorik zu erwarten ist, die das Unternehmen einfach nicht auf den Schirm hat oder gar nicht anders kann.	239	0,59
191007_0006 Hen	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	30	30	also bei der grundsätzlichen Entscheidungsfindung. Was ja auch Sinn macht, weil man	166	0,41

				sagen muss, will man oder will man nicht? Gibt es da irgendwelche Hinderungsgründe		
191007_0006 Hen	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Integration	30	30	eben bei der Integration, wenn es eben dann auch darum geht, die Konzepte entsprechend zu konsolidieren	103	0,26
191007_0006 Hen	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	32	32	in der Vorbereitung stehen schon so eher die GRUNDSÄTZLICHEN Themen im Vordergrund	82	0,20
191007_0006 Hen	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	33	33	am Anfang geht es primär um Risiken	35	0,09
191007_0006 Hen	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-	34	34	Vielleicht auch um Chancen, aber eher sage	70	0,17

	Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung			ich mal auf einer Metaebene		
191007_0006 Hen	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	40	40	vielleicht auch nicht ganz teure Vorstoffe einkaufen muss oder Rohstoffe einkaufen muss, dann ist vielleicht die Relevanz ein bisschen geringer. Wenn ich jetzt natürlich schon ein hoch komplexes Zwischenprodukt einkaufe und das dann weiterentwickle oder veredle, also je höher der Anteil des Einkaufs quasi an der Gesamtwertschöpfungskette ist, desto höher ist natürlich die Relevanz vom Einkauf auch	399	0,99

191007_0006 Hen	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	42	42	wieder beim Thema Wertschöpfungskette, wo es dann halt drum geht, sind da irgendwelche kritischen Sachen dann halt wieder drinnen oder könnte man das auch minimiere	164	0,41
191007_0006 Hen	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	42	42	Also dieses Reputationsthema sicherlich, wenn die Nachhaltigkeitsaspekte eine Rolle spielen.	92	0,23
191007_0006 Hen	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	42	42	ob die quasi den Einkauf rein zahlenoptimiert haben oder ob es da eben auch schon Nachhaltigkeitsbereich gibt, um das entsprechend auch zusammenführen,	175	0,43

				konsolidieren zu können		
191007_0006 Hen	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	46	46	Und Potenzial hat man natürlich schon dadurch, dass man dann natürlich einen größeren/dass man es dann/einen größeren Einkauf auch noch hat. Das heißt mengenmäßig natürlich dann auch mehr und entsprechend mehr Marktmacht dann auch hat.	237	0,59
191007_0006 Hen	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	46	46	Ja, und wie gesagt, wenn man da Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt, kann das dann natürlich auch nochmal, ja, einfach gewinnbringend für das	252	0,63

				Unternehmen sein. Je nachdem, wie stark sich das Unternehmen mit Nachhaltigkeit am Markt positionieren will.		
191007_0006 Hen	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	48	48	wo ich halt eine transparente Lieferkette habe und das auch nach außen darstellen kann in meinem Produkt, sind natürlich auch Konsumenten bereit, einen höheren Preis zu bezahlen für solche Produkte	197	0,49
191007_0006 Hen	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	50	50	Also durch die Transparenz in der Wertschöpfung	47	0,12
191007_0006 Hen	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	54	54	Wenn der Einkauf für das Unternehmen wichtig ist und das Unternehmen sich am	292	0,72

				Markt mit dem Thema Nachhaltigkeit bei Endverbrauchern positionieren möchte, dann ist der nachhaltige Einkauf natürlich sehr wichtig, wenn man darüber eben entsprechend die Transparenz über die Lieferketten bekommt.		

191007_0006 Hen	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	54	54	In dem Moment, in dem der Einkauf natürlich bei seinen Lieferanten wiederum nachfragt, wie geht ihr mit dem Thema Nachhaltigkeit um und das durch die Wertschöpfungskette durchgibt. Das sieht man ja schon in den Industrien mittlerweile relativ viel. Gerade wenn ich denke, die Automobilindustrie, die achtet sehr, sehr stark drauf, wer da alles zuliefert in der Wertschöpfungskette und häufig müssen ja die direkten Lieferanten von den großen Automobilkonzernen auch durchdeklinieren, dass	638	1,58

				ihre Wertschöpfungs/oder dass ihre Zulieferer-kette und ihre Vorprodukte eben halt auch so Themen wie Menschen-rechtsverlet-zung et cetera ausschließen		

191007_0006 Hen	Nachhaltigkeit im Einkauf als positiver Faktor für M&A-Erfolg	54	54	In dem Moment, in dem der Einkauf natürlich bei seinen Lieferanten wiederum nachfragt, wie geht ihr mit dem Thema Nachhaltigkeit um und das durch die Wertschöpfungskette durchgibt. Das sieht man ja schon in den Industrien mittlerweile relativ viel. Gerade wenn ich denke, die Automobilindustrie, die achtet sehr, sehr stark drauf, wer da alles zuliefert in der Wertschöpfungskette und häufig müssen ja die direkten Lieferanten von den großen Automobilkonzernen auch durchdeklinieren, dass	638	1,58

				ihre Wertschöpfungs/oder dass ihre Zulieferer-kette und ihre Vorprodukte eben halt auch so Themen wie Menschen-rechtsverlet-zung et cetera ausschließen		
191007_0006 Hen	Bedeutung von Nachhaltigkeitsas-pekten im M&A-Prozess	54	54	insofern kann natürlich der Einkauf da das Thema schon positiv/das Ge-samtthema Nachhaltigkeit sehr positiv be-einflusst	117	0,29

191007_0006 Hen	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	56	56	also das grundsätzliche Thema Nachhaltigkeit ist natürlich ein Transparenzthema. Also ein Unternehmen wird deutlich transparenter. Es werden viel mehr Themen adressiert. Wenn man die ESG Themen grundsätzlich mit dabeihat, insofern wird natürlich die Informationsasymmetrie kleiner. Weil mehr Themen offen auf dem Tisch liegen	325	0,81
191007_0006 Hen	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	60	60	die Transparenz in der Lieferkette eben sehen	45	0,11
191007_0006 Hen	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für	60	60	die Transparenz in der	45	0,11

	Risikoreduktion für M&A			Lieferkette eben sehen		
191007_0006 Hen	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	64	64	Die Lieferkette wird einfach sonst nicht angeschaut. Man schaut heutzutage glaube ich die Lieferkette häufig aus dem Thema Nachhaltigkeit heraus genauer an, als man es früher gemacht hat, wo es halt nur um Preis ging. Also in dem Moment, wo ich nur ein Pricing habe, interessiert mich eigentlich ja die Wertschöpfungskette davor nicht, sondern wenn das Produkt eine vernünftige Qualität zu einem vernünftigen Preis hat, dann spielt der Rest für mich	603	1,50

				keine Rolle. Und in dem Moment, in dem ich weitere Faktoren anschaue, habe ich natürlich eine viel höhere Transparenz über die komplette Lieferkette, ja.		
191007_0006 Hen	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	70	70	Das Synergienheben im Einkauf ist natürlich häufig auch ein Motiv von einer Unternehmenstransaktion. Oder ein Kernmotiv von einer Unternehmenstransaktion.	155	0,38

191007_0006 Hen	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	70	70	Gleichzeitig ist natürlich eine Unternehmenstransaktion auch eine Chance, den Einkauf neu aufzustellen strategisch und die Nachhaltigkeitsthemen stärker zu berücksichtigen, um dann entsprechend auch das Ganze/die ganze Neuformierung dann entsprechend unter das Thema Nachhaltigkeit auch zu stellen. Insofern schwierige Frage. Für mich als jemanden, der natürlich eine sehr hohe Affinität zum Thema Nachhaltigkeit hat und auch glaubt, dass das einen	626	1,55

				Beitrag leistet für Unternehmen, muss ich natürlich sagen, die nachhaltige Ausgestaltung sollte dann eben auch vorangetrieben werden und nicht nur auf Synergien geschaut werden		
191007_0006 Hen	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	71	71	Also 25, 30, 40 bis 50 Prozent und/der Gesamtsynergien werden durch den Einkauf realisiert bei Unternehmenstransaktionen, zumindest auf der Synergieseite und auf die ist man/also bin ich auf niemanden gestoßen, der da darauf	245	0,61

				verzichten möchte.		
191007_0006 Hen	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	74	74	wie NGOs, so ein Unternehmen legt natürlich einen viel höheren Wert	67	0,17
191007_0006 Hen	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	78	78	in 95 Prozent der Fälle würde man das Hauptaugenmerk auf das andere legen. Aber eben Unternehmen, die den ganz, ganz spezifischen Fokus auf das Thema Nachhaltigkeit haben, ihre DNA quasi darüber definieren als Unternehmen, für die ist es natürlich wichtiger. Wenn sie auch nicht so im Preiswettbewerb stehen. Also von Branche zu Branche glaube ich einfach sehr	389	0,96

				unterschiedlich zu bewerten.		
191007_0006 Hen	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	80	80	Transparenz. Der erste Schritt ist immer Transparenz.	53	0,13
191007_0006 Hen	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	80	80	Dann muss ich die Chancen und die Risiken analysieren, wenn ich die Transparenz habe und dann natürlich entsprechend handeln.	125	0,31
191007_0006 Hen	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	80	80	was Unternehmen tun soll im Bereich Einkauf, würde ich sagen, schaut, dass ihr die Mindeststandards in dem Bereich einfach erfüllt und sicherstellt. Für mich immer	449	1,11

				so der UN Global Compact, die zehn Prinzipien, die da drinnen stehen, dass man halt gegen diese Kernprinzipien des UN Global Compact versucht nicht zu verstoßen als Unternehmen, um einfach mal zu sagen, wir sind/wir wirken jetzt nicht zwingend positiv, aber wir sind zumindest neutral		
191007_0006 Hen	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	83	83	immer tiefer in die Ketten, Wertschöpfungsketten hineinzuschauen, sehr, sehr, sehr stark forciert	97	0,24
191007_0006 Hen	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	86	86	dass insbesondere durch die CO_2-Thematik, das Thema in der Kreditvergabe eine	106	0,26

				DEUTLICH höhere Rolle spielt		
191029_0007 Pey	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	18	18	Grundsätzlich ist es so, dass aus meiner Sicht dieses Begriffsverständnis selber im Wandel ist. Früher hatte man ja diese drei Sphären: Ökonomie, Ökologie und Soziales dann, wo man gesagt hat letztendlich, Entscheidungen sollten so getroffen werden, dass sie zwar ökonomische Zielsetzungen befolgen dürfen, aber ökologische und soziale Rahmenbedingungen berücksichtigen müssen. Dass es letztendlich um den Erhalt	1046	2,10

				der Systeme gehen kann, sowohl der sozialen Systeme als auch der ökologischen Systeme. Ich sage deshalb im Wandel, weil aus meiner Sicht ist einfach dieses Nachhaltigkeitsverständnis sehr stark abgelöst worden von den 17 Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen, die immer noch diese drei Aspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales beinhalten, aber jetzt in sehr viele konkretere Ziele überführt haben. Und insofern ist nach meinem Verständnis Nachhaltigkeit all das, was sich in		

				diese 17 Ziele einordnen lässt, wohl wissend, dass es dabei durchaus Überschneidungen als auch Konkurrenzverhältnisse zwischen diesen Zielen geben kann.		
191029_0007 Pey	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	20	20	was im unternehmerischen Kontext ist, hat alles automatisch einen ökonomischen Hintergrund	90	0,18
191029_0007 Pey	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	20	20	insofern/und dient letztendlich auch immer dem Primat, dass damit noch Gewinn erzielbar sein muss. Insofern schränkt es natürlich so den breiten Kontext der Nachhaltigkeit relativ stark ein. Wenn wir es jetzt mit	778	1,56

				einem Non-Profit-Unternehmen zu tun hätten oder mit einer Nichtregierungsorganisation, dann bespielt die ganz andere Felder im Bereich der Nachhaltigkeit als ein Unternehmen. Insofern ist es so, dass für das Unternehmen eigentlich immer die ökonomischen Ziele im Vordergrund stehen. Das heißt dann auch eben entsprechend diese Nachhaltigkeitsziele von Wirtschaftswachstum und Infrastruktur et cetera. Allerdings haben wir auch bei den Unternehmen natürlich die		

				strengen Nebenbedingungen, dass eben soziale und ökologische Rahmenbedingungen auch erfüllt sein müssen.		
191029_0007 Pey	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	20	20	Wir haben die Aspekte von Gleichberechtigung und die Aspekte von auch Gleichstellung, Gleichbehandlung. Und wir haben natürlich die ökologischen Aspekte, die jetzt sehr stark eben auch mit der Klimagesetzgebung einhergehen. Bekämpfung des Klimawandels, Anpassung an den Klimawandel und nach Möglichkeit eben auch Artenschutz. Das sind so die	542	1,09

				Punkte, die da so zusammenspielen. Aber wie gesagt einfach, es ist eine andere Klaviatur bei Unternehmen als jetzt Unternehmen/als jetzt Organisationen haben, die weniger einen monetären Fokus haben.		
191029_0007 Pey	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	24	24	wenn man eben voraussetzt, dass ein Unternehmen in seiner Zielsetzung Nachhaltigkeitsziele mit verfolgt, dann dürfen diese Nachhaltigkeitsziele natürlich durch die M and A Transaktionen nicht verletzt werden. Das heißt, man muss im Grunde genommen bei einem	531	1,06

				Zusammenschluss genauso darauf achten, mit was für einem Partner man sich jetzt zusammenschließt, ob letztendlich dadurch Nachhaltigkeitsziele verletzt werden und auch in welcher Form dieser Partner oder dieses (Partitionsobjekt?) auch Nachhaltigkeitsziele selber verfolgt.		
191029_0007 Pey	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	24	24	Insofern glaube ich, ist es eigentlich relativ überlappend mit der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie, nur dass es sich eben verdoppelt. Dass man bei der Transaktion auch bei dem Partner darauf achten	362	0,73

				muss. Ich weiß nicht, vielleicht gehe ich da jetzt naiv dran, aber ich sehe jetzt keine spezifischen Aspekte, die jetzt da besonders berücksichtigt werden müssten.		
191029_0007 Pey	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	26	26	ist aus meiner Sicht das Thema Menschenrechte beim Thema Einkauf besonders stark ausgeprägt, weil man ja eben weiß, dass quasi der Einkauf aus ökonomischem Diktat vor allen Dingen eben nach dem niedrigen Preis schaut	216	0,43
191029_0007 Pey	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	26	26	dass man beim Einkauf ganz besonders vehement letztendlich auf die	137	0,27

				Einhaltung und die Wahrung der Menschen-rechte achten sollte und müsste		
191029_0007 Pey	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	26	26	Genauso aber auch auf die Wahrung von Mindestumwelt-standards	60	0,12
191029_0007 Pey	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	26	26	Und je nach-dem, welches Produkt man kauft und je nachdem auch welche Ein-kaufsmacht man hat, hat man da häufig auch nicht diese Möglichkeiten, das zu beein-flussen oder tat-sächlich auch die richtigen In-formationen da zu bekommen, um den Grad an Nachhaltigkeit oder Nicht-Nachhaltigkeit auch wirklich	320	0,64

				einschätzen zu können.		
191029_0007 Pey	Bedeutung und Trends von/bei M&A	28	28	letztendlich eine ENORME Bedeutung, weil/ich meine, wenn man sich allein mal das ständig wachsende Volumen der Mergers and Acquisitions Transaktionen anschaut weltweit, sieht man einfach auch, dass dieses Thema immer noch massiv im Wachsen begriffen ist	254	0,51

191029_0007 Pey	Bedeutung und Trends von/bei M&A	28	28	Und deshalb ist eigentlich die einzige Möglichkeit, hier einen so rasanten und raschen Wandel hinzukriegen, eine solche Transformation auch hinzukriegen, indem man zukauft. Und insofern ist also die Bedeutung extrem hoch.	221	0,44
191029_0007 Pey	Bedeutung und Trends von/bei M&A	28	28	Zukäufe zu machen in den unterschiedlichsten Branchen und Sparten, um dann wirklich zu diversifizieren. Dann gefolgt von der Zeit der extremen Fokussierung aufs Kerngeschäft, wo eigentlich alles nur zugekauft wurde, was eben so eine	509	1,02

				direkte horizontale Verbindung zum eigenen Unternehmen hat, ist es jetzt einfach so ein Misch-Masch aus allen möglichen Strategien, die aber alle mit Mergers and Acquisitions umgesetzt werden. Insofern ist also die Bedeutung aus meiner Sicht RIESIG und wird immer mehr wachsen		
191029_0007 Pey	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	30	30	der entscheidende Punkt ist eigentlich aus meiner Sicht immer die Frage der Integration	87	0,17
191029_0007 Pey	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	30	30	Und man hat im Grunde genommen/konnte gar nicht schnell genug integrieren, wie man schon wieder	395	0,79

				zugekauft hat. Und das ist so ein bisschen, glaube ich, so dieser Hauptpunkt, dass sich Unternehmen gerne in dem Bereich wirklich verheddern, weil sie sich die Zeit nicht nehmen, eine solide und saubere Integration dann durchzuführen. Und dann eher schon wieder über den nächsten Zukauf nachdenken.		
191029_0007 Pey	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	30	30	Und der entscheidende Erfolgsfaktor ist eben wirklich die Integration mit allem, was sich davon ableiten lässt in den vorigen Prozess hinein. Also Due-Diligence zum	367	0,74

				Beispiel et cetera ist natürlich extrem wichtig, ein extrem wichtiger Erfolgsfaktor, weil man eigentlich nur darüber überhaupt einen Einblick bekommen kann, was das für die spätere Integration bedeutet.		
191029_0007 Pey	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	34	34	dass der Einkauf/also wenn wir es jetzt/da muss man letztendlich auch so ein Stück weit die Mergers and Acquisitionstransaktion wahrscheinlich differenzieren	160	0,32

191029_0007 Pey	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	34	34	Weil wenn es sich quasi um Unternehmen handelt, die im gleichen Markt sozusagen tätig sind und die sich zusammenschließen, dann ist ja der Einkauf von beiden Unternehmen sehr vergleichbar. Und durch den Zusammenschluss entstehen dann natürlich ganz andere Skaleneffekte und eine ganz andere Marktmacht, die dem Einkauf an und für sich eben zu sehr sehr viel mehr Durchschlagskraft verhilft.	390	0,78
191029_0007 Pey	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-	34	34	und der ehemalige Zulieferer vielleicht, der jetzt aufgekauft	328	0,66

	Erfolgsfaktoren (im Einkauf)			wird, eben sehr viel differenzierter im Rohstoffmarkt tätig ist in seinem Einkauf als es jetzt das übernehmende Unternehmen ist, dann ist es wahrscheinlich so, dass diese Skaleneffekte nicht im gleichen Maße gelten, weil einfach das Marktumfeld zu unterschiedlich ist		
191029_0007 Pey	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	34	34	hilfreich und gut, wenn die zusammengeführten Unternehmen eben ein möglichst ähnliches Tätigkeitsfeld haben, damit es eben sehr viele Überschneidungen im Einkauf gibt, die dann dazu führen, dass es eben sehr viel großvolumiger	342	0,69

				wird, die Einkaufsmacht sehr viel stärker steigt und man dann eben eine andere Marktposition dadurch erreichen kann		
191029_0007 Pey	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	38	38	Das heißt, wir müssen eigentlich in jeder einzelnen Phase uns bewusst sein, was wir am Schluss erreichen wollen. Und dann eben versuchen, das auf die einzelne Phase zu messen.	175	0,35
191029_0007 Pey	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	38	38	chon bei quasi der Suche nach einem geeigneten target müssen uns eben unsere eigenen Stärken und Schwächen bewusst sein, damit wir dann	226	0,45

				auch den geeigneten Kandidaten finden, der die Stärken stärkt und die Schwächen ausgleicht		
191029_0007 Pey	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	38	38	Bei der Due-Diligence dann eben noch mal ganz besonders, wo wir dann wirklich Zugang zu den entsprechenden Informationen haben, um zu sehen: Sind unsere Annahmen, die wir getroffen haben und auch unsere Hoffnungen, gerichtet auf die spätere Integration, begründet? Und können wir da entsprechende Informationen finden, die uns das bestätigen? Oder gibt es Risiken, die dem	683	1,37

				entgegenwirken könnten, Aspekte, die wir vielleicht vorher noch nicht berücksichtigt haben? Und entscheidend ist dann natürlich in der Preisverhandlung, die sich dann anschließt, die Frage, was wir denn jetzt eigentlich auch am Schluss an Mehrwert erreichen können und welcher Preis denn dem noch gerecht wird.		
191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	40	40	Und ganz weit oben in dieser Liste sind eben Klimarisiken und Reputationsrisiken. Und beides betrifft letztendlich auch die Unternehmensübernahme eines	180	0,36

				produzierenden Unternehmens.		
191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	40	40	Zum einen kann es eben sein, dass man sich hier Reputationsrisiken einkauft, die eben extrem schwer wiegen. Und die dann zwangsweise, weil man sie sich eben mit einkauft, auch das eigene Unternehmen betreffen. Also alles, was das übernommene Unternehmen bisher falsch gemacht hat, alle Verstöße, die diesem Unternehmen zurechenbar sind, sind dann dem eigenen Unternehmen	451	0,90

				zurechenbar. Und haben eben auch das Potenzial, die eigene Reputation zu stören.		
191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	40	40	alles, was da drin steckt an Klimarisiken, an CO_2-Intensität et cetera, auch das holt man sich dann eben in die eigene Produktion eben mit rein	143	0,29
191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	40	40	Und insofern sind diese Risiken, glaube ich, EXTREM wichtig, gerade in der heutigen Zeit, dass man die im Rahmen der Due-Diligence ganz bewusst abklopft und sich ganz bewusst anschaut. Weil die eben zu einem ganz großen	245	0,49

				Störfaktor werden können.		
191029_0007 Pey	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	40	40	Also sowohl im Bereich Reputation als auch im Bereich Klima kann es ja auch sein, dass das Unternehmen, das man übernimmt, einen besseren Ruf hat im Bereich Nachhaltigkeit oder eben auch bessere Produktionsmöglichkeiten und klimasensiblere oder bessere klimaangepasste Produktionsmöglichkeiten hat als das eigene Unternehmen. Und da kann man natürlich durch	398	0,80

				diese Akquisition dann auch profitieren.		
191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	40	40	Dieses Abfärben von Reputations- und Nachhaltigkeitsrisiken, das ist, glaube ich, in diesem Bereich ganz massiv zu betrachten.	126	0,25
191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	42	42	in ganz ganz vielen Branchen wird das völlig unterschätzt	57	0,11
191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	42	42	welche Klimarisiken und Reputationsrisiken man sich eigentlich in solchen Transaktionen eingefangen hat, weil es eben mit Sicherheit vorher nicht berücksichtigt wurde	166	0,33

191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	42	42	Aber ich denke, dass einfach diese/generell diese Risikokategorien in der Praxis noch lange nicht so berücksichtigt werden, wie sie eigentlich berücksichtigt werden sollten.	174	0,35
191029_0007 Pey	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	44	44	Insgesamt ist es natürlich/hat er eine extreme Bedeutung.	58	0,12
191029_0007 Pey	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	44	44	dass das Unternehmen Produktionsfaktoren kombiniert. Das heißt, da wird ja in dieser Definition schon klar, dass das Unternehmen vor allen Dingen Dinge ZUSAMMEN fügt, um daraus etwas Neues zu generieren. Und das, was es zusammen fügt, diese	388	0,78

				Produktionsfaktoren, die müssen ja alle beschafft werden. Und sind insofern letztendlich alle in der ein oder anderen Form über Einkauf herzuholen.		
191029_0007 Pey	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	44	44	Und insofern ist es immer eine Frage, zu welchen Konditionen, mit welcher Verlässlichkeit, zu welchen Preisen, zu welchen Zeiten et cetera man diese Produktionsfaktoren beschaffen kann. Und je verlässlicher und je preisgünstiger und je besser vom Timing her das erfolgt, umso leichter ist letztendlich die Kombination	346	0,69

				von den Produktionsfaktoren.		
191029_0007 Pey	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	44	44	umso größer ist letztendlich auch der Unternehmenserfolg beim Absatz	68	0,14

191029_0007 Pey	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	44	44	Also insofern ist es so, dass aus meiner Sicht der Einkauf FAST noch relevanter ist als der Absatz und der Vertrieb. Weil man eben dort letztendlich die entscheidenden Potenziale hat und sich eben schon allein durch den Einkauf im Grunde genommen aus dem Markt rechnen kann, wenn man die Dinge viel zu teuer einkauft oder viel zu umständlich oder viel zu unzuverlässig. Es bricht einem ein wichtiger Zulieferer weg und man hat es versäumt, hier ein Doublesourcing zu betreiben oder so was und	666	1,33

				steht auf einmal letztendlich mit stillstehenden Bändern da. Also insofern, glaube ich, ist der Einkauf eine der zentralsten Unternehmens-funktionen von seiner Bedeu-tung her.		
191029_0007 Pey	Bedeutung Teilbe-reich Einkauf für den U-Erfolg	46	46	Das heißt, wir brauchen im Dienstleistungs-bereich eigent-lich im Wesentli-chen Talente. Und brauchen eben im We-sentlichen Men-schen. Und der Einkauf be-schränkt sich dann auf relativ nebensächliche Dinge wie eben	310	0,62

				IT und wie Büromaterial und sonst was. Und das kann man doch sehr schnell auch alternativ beschaffen.		
191029_0007 Pey	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	46	46	ohingegen es eben in der Produktion schon so ist, dass man hier eben bestimmte Produktion/einfach auch bestimmte Rohstoffe letztendlich braucht oder bestimmte Vorprodukte braucht, je nachdem, wie tief die Produktion gestaffelt ist. Und da ist man eben durchaus auch mal in einem extremen Abhängigkeitsverhältnis, weil einfach ein Rohstoff oder ein	675	1,35

				Produkt eben nur aus einer Quelle zu beziehen ist und man dort sehr stark davon abhängig ist. Und wenn diese Quelle nicht liefert oder versiegt oder Produktionsschwierigkeiten hat oder wie auch immer, dann ist man da komplett aufgeschmissen. Also insofern hängt das mit Sicherheit/gibt es da branchenspezifische Unterschiede.		
191029_0007 Pey	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	46	46	es ist vor allen Dingen immer eine Frage der Abhängigkeiten und auch der eigenen Marktmacht. Ist man letztendlich hier sehr stark auf andere angewiesen oder ist	299	0,60

				man letztendlich auch in einer relativ dominanten Position und kann es sich aussuchen, von wem man bezieht. Das sind massive Unterschiede.		
191029_0007 Pey	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	48	48	wenn man im Einkauf mit Menschenrechtsverstößen oder mit Umweltverstößen konfrontiert ist und damit nicht sachgerecht umgeht, dann kann das das ganze Unternehmen beeinflussen	174	0,35

191029_0007 Pey	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	48	48	nd wenn diese Risiken extrem groß sind, dass man dann nach Wegen sucht, vielleicht auch die Substitution von den entsprechenden Quellen. Das heißt, der Einkauf muss letztendlich auch Fühler haben und Sensoren in diesem Bereich, um diese Risiken zu erkennen und zu entdecken. Aber vielleicht auch einfach besondere Chancen zu identifizieren, die sich nachher aufs Produkt auch positiv auswirken.	394	0,79

191029_0007 Pey	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	50	50	weil eben letztendlich/ja, eine Unternehmenstransaktion ist ja letztendlich eben auch eine Art großdimensionierter Einkauf, weil man eben auch/nur dass man eben nicht ein einzelnes Produkt oder einen einzelnen Rohstoff eben einkauft, sondern sich im Grunde genommen ein ganzes Unternehmen mit allen Gefügen an Stakeholdern und Märkten et cetera mit einkauft	359	0,72
191029_0007 Pey	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	54	54	man kann letztendlich die Erfolgsfaktoren, die dort bereits gehoben sind, dann auch für den eigenen	129	0,26

				Einkauf übertragen und nutzen		
191029_0007 Pey	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	54	54	wenn man das eben auch, die entsprechenden Informationen im Vorfeld bekommt, dass man das realistisch einschätzen kann, dann ist das natürlich ein großer Vorteil für die spätere Integration aus meiner Sicht	206	0,41
191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	56	56	dass aus meiner Sicht eigentlich die nachhaltige Ausgestaltung des Einkaufs eine Synergie ist	93	0,19
191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	56	56	Also wenn ich die übertragen kann auf meinen eigenen Einkauf und den eigenen Einkauf	184	0,37

				dadurch verbessern kann, dann ist es ja eigentlich eine ganz massiv und stark ausgeprägte Synergie.		
191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	60	60	In der jetzigen Situation und in der jetzigen Zeit dürften wahrscheinlich für das Unternehmen noch die rein wirtschaftliche Synergien überwiegen, weil die Nachhaltigkeitsrisiken, die man sich hier eben bei einem nicht nachhaltig gestalteten Einkauf mit einkauft, häufig noch nicht so abgestraft werden wie wirtschaftliche Fehleinschätzung	338	0,68

191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	60	60	Und diese Risikosensibilität und diese Ausrichtung des Einkaufs auch auf die Wahrnehmung dieser Risiken und auf den sachgerechten Umgang damit und die Vermeidung der Risiken und die Nutzung der Chancen, das wird in Zukunft immer wichtiger werden. Also insofern ist es wahrscheinlich so, dass man im Jetzt-Zustand noch sagen kann, dass die rein ökonomischen Synergien von der Bedeutung noch etwas überwiegen, aber das Verhältnis wird sich umkehren, da bin ich sehr sicher.	471	0,94

191029_0007 Pey	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	60	60	das Voranschreiten des Klimawandels, der AUTOMATISCH eine größere Sensibilität der Stakeholder bewirkt und gleichzeitig eben auch eine sehr viel strengere Gesetzgebung bewirkt	175	0,35
191029_0007 Pey	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	62	62	Das eben von einem freiwilligen, fast häufig als Plauderthema abgetanen Softfaktor eben hingeht zu einem hochgradig gesetzlich verankerten Regulatorikthema, das erfolgsentscheidend auf die Leistung zu operate wird	213	0,43
191029_0007 Pey	Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Wirkungskette	62	62	Und insofern sind letztendlich alle Faktoren, alle Erfolgsfaktoren, die mit	200	0,40

				dem Thema Nachhaltigkeit in Verbindung stehen/werden sich da potenzieren in dem Maße, wie sich diese Bewegung beschleunigt.		
191118_0008 Hue	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	18	18	denn das ist die ökonomische Nachhaltigkeit, also langfristige Sicherstellung des Unternehmenswerts	99	0,20

191118_0008 Hue	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	18	18	Mein Verständnis ist lange Zeit, dieses Tripple Button Line-Verständnis gewesen, was sich aber in den letzten Jahren mehr hinbewegt hat in so ein Kreis-Modell. Also von den drei Inhalten, nämlich der sozialen, der ökologischen, ökonomischen Nachhaltigkeit als vier Aspekte, so würde ich das jetzt mal formulieren, betreffen, hat das lange Zeit immer so als drei Säulen nebeneinander stehen und ich sage mal, wenn man sich auf die fortschreitende Diskussion und auch den damit	634	1,31

				zusammenhängenden, ich sage mal, Praxiseffekt anguckt, dann sehen wir doch eigentlich immer mehr, dass das unterschiedliche Kreise sind, die ineinander liegen		
191118_0008 Hue	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	20	20	wir bei den Private Equity- oder Finanzinvestoren bleiben, dass dort Nachhaltigkeitsaspekte über die ökonomische Nachhaltigkeit hinaus eher regulatorische Fragestellungen sind	175	0,36

191118_0008 Hue	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	20	20	Bei den strategischen Investoren sind es aus meiner Sicht/Also die Fragen sind dort auch relevant. Da geht es aber ein Stück weit weiter aus meiner Sicht. Da werden auch Fragen wie Innovation Richtung Wertkette oder Produktportfolio relevant.	243	0,50
191118_0008 Hue	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	20	20	Und auf der anderen Seite die kapitalmarktorientierten Unternehmen. Und DA sieht man schon sehr stark, wenn wir bei den stiftungs- oder bei den familienorientierten Unternehmen bleiben, sieht man dort am	516	1,06

				ehesten, auch bei Fragen der Unternehmens-transaktion, dann vielleicht die Berücksich-tigung des um-fassendsten Begriffs von Nachhaltigkeit, weil es dort auch sehr wohl dann immer durch die ein-zelnen Akteure getrieben Fra-gen sind, wie Nachhaltigkeits-aspekte auch im sozialen, ökologischen Kontext eine Rolle spielt.		
191118_0008 Hue	Bedeutung Teilbe-reich Einkauf für den U-Erfolg	22	22	dass es da häu-fig auch wieder um Reporting-Inhalte gibt, aber ob man da wirklich dann an die Kernberei-che des Ge-schäftsmodells rangeht, jen-seits der	223	0,46

				Cashflow-Orientierung, da würde ich nochmal ein Fragezeichen hinter setzen		
191118_0008 Hue	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	26	26	spielt eine/aus einer formalen Richtung eine große Rolle, also (es kostet wie immer?) Zertifikate	98	0,20
191118_0008 Hue	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	28	28	Herausforderung bei den Erfolgsfaktoren ist ja dann, dass dann das Thema des PMI, des Post Merger Integration	109	0,22
191118_0008 Hue	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	28	28	Und guckt mal immer links nach rechts, ob das kulturell auch alles passt.	73	0,15

191118_0008 Hue	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	34	34	Die meisten Transaktionen, die wir begleiten oder die ich beziehungsweise mitbegleiten durfte, haben alle immer einen Zeitdruck. Also irgendwie ist das immer komisch, aber es ist immer Zeitdruck drin.	200	0,41
191118_0008 Hue	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	40	40	also so eine Art Erweiterung ihres bestehenden Geschäftsmodells machen wollen	77	0,16
191118_0008 Hue	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	40	40	also ein Stück weit Produktportfolio-Erweiterung, wenn Sie so wollen	68	0,14
191118_0008 Hue	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	40	40	Transformation des eigenen Geschäftsmodells	43	0,09

191118_0008 Hue	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	44	44	ich würde mal sagen, zu 80 Prozent risikoorientiert unterwegs sind, also was sind Risikofelder, die man in etwaigen Vertragsverhandlungen mit in einem Kaufvertrag mit berücksichtigen sollte und vielleicht zu maximal 20 Prozent Potenzialfragestellung, also welche Möglichkeiten kauft man sich eigentlich mit dem Erwerb des Unternehmens noch mit ein	347	0,71
191118_0008 Hue	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	46	46	und das teile ich voll und ganz, ist immer diese synergetische Betrachtung eigentlich im Fokus	94	0,19

191118_0008 Hue	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	50	50	Also eine Zertifizierung wäre für mich dann immer eine Information/eine Absicherung oder eine Begrenzung der Informationsasymmetrie nach unten.	144	0,30
191118_0008 Hue	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	50	50	Also was ich damit sagen will, ist, wenn dort noch hohe Integrationsgrade vertraglich basierter Integrationsgrade zum alten Verkäufer sind, dann gibt es dafür sicherlich auch Gründe, dass man über eine, ich sage mal, über ein ausgewogenes Informationssituation zwischen Käufer und Verkäufer handeln, weil ansonsten	502	1,03

				kriegen Sie ja diese Probleme auch als, nicht, Verkäufer, also leistende Konzernmutter dann im Post-Merger-Bereich wieder Probleme rein. Also etwas komplexer, glaube ich, das ganze Thema.		
191118_0008 Hue	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	54	54	die Frage mit: Welche Sachen sind öffentlich zugänglich? Wenn ich also sozusagen an einem kapitalmarktorientierten Unternehmen interessiert sind, da sind die Publizitätspflichten ja ungleich höher als bei nicht-kapitalmarktorientierten Unternehmen. Wenn Sie da	630	1,30

				unterwegs sind, dann sind wir auch wieder bei dieser Ressourcenfrage: Wie viele Leute sind eigentlich in dieser ersten Phase damit beschäftigt, weil ich glaube schon, genau wie wir gesagt haben, da kann man schon ganz, ganz viele Punkte im Vorfeld abräumen, wenn man also eine hinreichend intensive Beschäftigung mit dem Target auf Basis der öffentlichen Daten vornimmt		
191118_0008 Hue	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	56	56	und spielt das für Sie eine Rolle oder wird das eher ein Punkt sein, der hier mehr auf einer, sagen wir mal, sehr	189	0,39

				allgemeinen Art läuft, also wo alle eigentlich berücksichtigt werden sollen		
191209_0009 Kna	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	14	14	Man kann ja Nachhaltigkeit/Ich glaube, das ist auch gerade so sehr stark im Fluss, kann es unterschiedlich definieren.	119	0,21
191209_0009 Kna	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	14	14	im Einkauf ging es ja in der Nachhaltigkeit viel um Nachhaltigkeit in der Wertschöpfungskette von Ressourcennutzung bis hin zu Vermeidung von eben Kinderarbeit und solche Sachen und jetzt aktuell sieht man oder sehen wir auch gerade im Einkauf: Es geht um dieses	483	0,86

				Thema Transparenz in der Wertschöpfungskette, was viele beschäftigt und jetzt kommt eben das CO_2-Thema. Also bewerten aus Sinne Nachhaltigkeit bewertest du CO_2 in der Wertschöpfungskette. Welche Kosten entstehen dadurch?		
191209_0009 Kna	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	14	14	Das war in der Vergangenheit zwar prinzipiell immer Thema, aber war eher so ein mitlaufendes Thema aus meiner Sicht und für Beratungen war es eigentlich kein Thema, wo wir jetzt Geschäft gemacht haben. Und jetzt dreht sich das gerade,	389	0,69

				weil das sehr viel mehr Relevanz bekommt, sowohl im Sinne von der Transparenz der Wertschöpfungskette als auch mit diesem CO_2-Thema, ist so mein Eindruck.		
191209_0009 Kna	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	16	16	aber der Treiber, so wie ich es jetzt wahrnehme, für Transaktionen, ist schon eher klassisch die strategische Frage, also konsolidiere ich oder Wachstum, also komplementär von Technologien oder Produktportfolien, die du zusammenbringst	235	0,42
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-	22	22	Erfolgsfaktor ist für mich, dass man diesen	118	0,21

	Erfolgsfaktoren (allgemein)			Mindset von Anfang an da reinbringt und alle Aspekte auch durchdekliniert.		
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	24	24	Es kann scheitern, dass halt die Deal-Logik nicht passt, es kann sein, dass ich mich überhebe in der Finanzierung oder in der Höhe der Synergien und die ich dann nicht hole. Es kann dann scheitern, wenn ich halt die Kulturen, also die kulturellen Differenzen nicht richtig einordne und dann nicht richtig angehe, also dass die Kultur halt einfach dann nicht zusammenkommt. Es kann auch sein, dass ich die richtigen Leute verliere,	987	1,76

				die wichtigen Leute. Manchmal ist ja gerade so ein Klassiker in Beratungen, das ist halt nicht ein Asset-based, sondern People-based Business und wenn ich mich darum nicht kümmere, dann scheitert es halt. Bis hin zu dass ich die Positionierung oder die Kommunikation, das Branding, nicht richtig mache. Ich glaube, da kannst du fast die komplette auch klassische Wertschöpfungskette durchgehen und überall entlang dessen kann was schief gehen, warum dann Deals scheitern. Und		

				du meinst ja wahrscheinlich Deals im Sinne der Umsetzung, nicht der Deal per se.		
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	28	28	weil entweder der Preis zu hoch war und/oder die Synergien overestimated waren und du die dann halt nachher nicht einholst	122	0,22
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	30	30	dass du ein realistisches Bild auf die Synergien brauchst	57	0,10
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	30	30	Einkauf ist oftmals eine Funktion, die sich auch dafür eignet in Clean Teams vor einem Closing dran zu	248	0,44

				arbeiten, weil es ist ja immer die Frage: Will ich/Arbeite ich mit Clean Team oder arbeite ich ohne? Das, finde ich, ist auch ein Erfolgsfaktor.		
191209_0009 Kna	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	34	34	wenn du weiterhin zwei Einkaufsorganisationen mit unterschiedlichem Risiko-Management hast, im schlimmsten Fall unterschiedliche Kriterien, unterschiedliche Systeme, dann kannst du im schlimmsten Fall sogar den gleichen Lieferant unterschiedlich einschätzen	257	0,46

191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	36	36	Du musst eigentlich erstmal von der Vogelperspektive draufgucken, wie eigentlich die Denke und die Philosophie ist, weil die ganz viel Kontext gibt, in welchem nachher Einkauf oder Entwicklung oder Logistik funktioniert und die treibt verhalten. Und das musst du angucken und gucken, inwieweit du es überhaupt übereinander bekommst.	332	0,59

191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	40	40	Kommerzielle Synergien sind erstmal leichter zu heben über/Also der eine hat den besseren Preis wie der andere, das ist ja so der eine Grundaspekt, also Preis-Arbitrage. Das Zweite ist dann der Volumenhebel, wo immer halt ganz wichtig ist zu verstehen: Wie viel inkrementelles Volumen pro Warengruppe kommt denn dazu und wie preissensitiv oder volumensensitiv ist die Warengruppe?	381	0,68
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	40	40	und dann kommst du eben in den ganzen schwierigeren, auch zeitlich	225	0,40

				schwierigen Anteil rein, wo du dann über Standardisierung und Harmonisierung sprichst, wo du Spezifikationen anpasst, um dann wieder das Volumen hochzubringen		
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	44	44	Und dann der Volumenhebel kommend von der Volumensensitivität. Und so versuchen wir das dann bottom-up abzuschätzen.	116	0,21
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	50	50	also Kultur	11	0,02
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Durchführung	52	52	Thema Kultur. Was ja ein ganz allgemeiner Erfolgsfaktor für so eine Transaktion ist. Ich	187	0,33

				finde, dass zum Beispiel das besonders wichtig ist, sobald du in diese Closing-Vorbereitung gehst.		
191209_0009 Kna	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	52	52	Jetzt wirklich implizit schon mit der Frage, wer da der eine zukünftige Einkaufsleiter ist. Also Change passiert in den Modulen ab dem ersten Zeitpunkt, wo sie sich treffen und gleichzeitig tut dieses Change-Modul sich erstmal überlegen, was sie eigentlich tun sollen. Deswegen ist das für mich auch so ein Fehler. Und dann ist es zu weit weg vom klassischen PMO, wo die grobe Richtung	538	0,96

				festgelegt wird und erlebe ich immer wieder. Du hast da einfach einen Info-Mismatch, die agieren dann mit zu alten outdated Informationen und so weiter.		
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	52	52	Für mich ist ein Change- und Kommunikations-Modul eigentlich immer Teil des PMOs, integraler Bestandteil, um da ganz nah dran zu sein.	134	0,24
191209_0009 Kna	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	52	52	bevor ich die Module auf die Reise setze, muss ich mir die Fragen erstmal stellen. Danach das Projekt kalibrieren, die Module staffen, die Governance der Module geben, und dann	940	1,67

				auch entlang des Weges im Sinne Erfolgs-faktor gibt es für mich im Change immer zwei/Die haben eigent-lich zwei große Themen, um die sich kümmern sollen. Das eine ist, die übergrei-fenden Dinge zu steuern, aber auch beratend den Modulen zur Verfügung zu stehen und denen zu hel-fen, die inhaltli-che Arbeit kon-sistent mit der Gesamt-Change-Story voranzutreiben. Die brauchen da eine gewisse Beratung, weil die kümmert sich natürlich nur inhaltlich drum. Die brau-chen auch mal ein bisschen		

				Facilitation oder Moderation, und das sind für mich alles zentrale Aufgaben von so einem Change-Modul und nicht nur so ein disjunktes Modul, was da irgendwie so diesen Wurmfortsatz darstellt. Weil Change passiert ab dem erstem Mal, wo die sich treffen, in jedem einzelnen Modul.		
191209_0009 Kna	Bedeutung und Trends von/bei M&A	56	56	Also alle großen PMIs, die wir in letzter Zeit da begleitet haben, war das Thema Sustainability für den echten Integrationsprozess keine große/also keine kannst du eigentlich	207	0,37

				sagen/eine Rolle gespielt, ja.		
191209_0009 Kna	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	62	62	Manchmal dann abhängig vom Business-Modell noch höher, also/Nein, nein, ich habe noch, danke. Nimmst dir einen Porsche, der halt einfach eine geringe Wertschöpfungstiefe hat, der hat/Da spielt dann der Materialkostenanteil noch eine größere Rolle wie jetzt bei einem Daimler, sage ich mal. Das ist sozusagen das Theoretische.	327	0,58

191209_0009 Kna	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	62	62	Pharma-Herstellern ist halt das Thema des Materialkosten/also des Einkaufs deutlich unwichtiger, weil die kaufen halt ein bisschen Rohstoffe, mischen die zusammen und dann ist es viel Marketing, Vertrieb und halt einfach eine schöne Marge	239	0,43
191209_0009 Kna	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	62	62	Da hast du dieses theoretische Relevanz und die faktische Relevanz und dann gibt es Unterschiede nach Industrien. Und innerhalb dessen dann sogar nochmal Unterschiede nach Geschäftsmodellen.	190	0,34

191209_0009 Kna	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	64	64	in vorderster Front, glaube ich, steht immer diese grundsätzliche Deal-Logik. Wachstum versus Konsolidierung.	109	0,19
191209_0009 Kna	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	64	64	Woher kommen die Synergien in dieser Konsolidierungsthematik.	61	0,11
191209_0009 Kna	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	64	64	Oder ist es eher über Einkaufsvolumina, die ich dann bündeln kann?	66	0,12
191209_0009 Kna	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	72	72	Also ich sage mal, die letzten zehn Jahre, fand ich, war das Nachhaltigkeitsthema, das kam ja auch erst so auf mit der Zeit. Und das war für mich so, wie ich das erlebt habe, oftmals noch so eine	368	0,65

				Feigenblatt-Diskussion. Das kam halt irgendwann über Corporate und dann hat man halt einen Nachhaltigkeitsbericht geschrieben, dann muss der Einkauf sich auch drum kümmern.		
191209_0009 Kna	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	72	72	Getrieben in der Autoindustrie eben dann auch wieder diese ganzen seltenen Erden, diese Kobalt-Geschichten, wo dann auch wieder/Da steckt halt viel Umweltverschmutzung-Risiken mit drin, Kinderarbeitsrisiken wieder mit drin. Auch einfach Gefährdung von Menschen durch die Art/Und nicht	555	0,99

				nur Kinder, sondern allgemein Menschen, in welchen Arten, Umgebungen da/und mit welchen Mitteln Sachen abgebaut werden oder mit Schifffahrt, ja? Das Abwracken von Schiffen hat vor zwei Jahren angefangen, dass sich Firmen wie Hapag-Lloyd damit auseinandersetzen musste		
191209_0009 Kna	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	72	72	Da wird das an Wichtigkeit, um Exzellenz wirklich zu erreichen, glaube ich, noch zunehmen. Aber das ist so ein Verlauf über die, wenn ich so fünf Jahre nach hinten gucke, zehn Jahre, auf heute und jetzt nach vorne	287	0,51

				gerichtet und dann vielleicht noch bisschen abgeschichtet nach Industrie.		
191209_0009 Kna	relevante Nachhaltigkeitsaspekte im Einkauf für U-Erfolg	86	86	Also entweder IN der Transaktion oder NACH der Transaktion, weil du dir halt, so wie dein Beispiel ja bei euch auch, dir halt vielleicht Risiken reingeholt hast, die du nicht umrissen hattest oder Due Diligence nicht gesehen hast und die dir dann NACH Closing auf dem Tablett präsentiert werden. Und die können natürlich im Einkauf liegen, aber ich glaube, da kann man	612	1,09

				jetzt nicht nur sagen, dass das nur im/Das kann natürlich überall passieren, da können auch sonstige rechtliche Risiken in der Kundenbasis schlummern oder irgendwelchen Vertragskonstrukten, Liabilities, die da irgendwo noch drinhängen können.		
191209_0009 Kna	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	88	88	Also holst du dir irgendeinen rein, wo dann dahinter eine Lieferantenbasis steht, die Kinderarbeit oder sonst irgendwas, bis du das allein identifiziert hast	157	0,28

191209_0009 Kna	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	98	98	Aufbauorganisation, Ablauforganisation, auch im Kontext Risiko, also stark sustainability-getrieben und jetzt im Umkehrschluss: Wenn die da gut aufgestellt sind und ihre Integration gut machen, dann trägt natürlich ein Puzzlesteinchen zu einem Gesamterfolg von einem Deal und einer Integration bei. Aber halt nur ein Puzzlesteinchen. Also eine gute Integration aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten im Einkauf kann trotzdem zu einem schlechten (lachend) Deal führen.	463	0,82

191209_0009 Kna	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	104	104	Also die Asymmetrie von Informationen, wenn die hoch ist, dann ist das schlecht für einen erfolgreichen Deal. Kann ich absolut nachvollziehen.	142	0,25
191209_0009 Kna	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	107	107	wenn ich das Unternehmen kaufe, mit einem hohen Scoring-Wert, ich gehe davon aus, dass das Scoring korrekt gemacht worden ist, wäre meine Hypothese, reduziert es die Informationsasymmetrie	188	0,33
191209_0009 Kna	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	108	108	Wenn BEIDE wissen, woran sie sind, weil beide zum Beispiel public sind. Im Vergleich zu: Zwei	140	0,25

				Familienunternehmen versuchen zusammenzugehen.		
191209_0009 Kna	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	120	120	von den Investoren durch die ganze Kette da halt ein viel größeres Augenmerk drauf gelegt wird, und das halt die Risiken, die da drin schlummern, ja auch echte harte monetäre Risiken nachher sind. Und deshalb wird sich das auch in die ganzen Savingsbetrachtungen, um es wieder im engeren Sinne des Einkaufs zu sehen, wird das mit da reinspielen.	345	0,61
200109_0010 Men	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	18	18	Dass man sagt: Man will Synergien heben, man will	301	0,63

				Umsatzwachstum generieren, beziehungsweise sagen wir mal auch neue Technologien dazunehmen oder neue Märkte erschließen. Aber am Ende des Tages heißt da für uns Nachhaltigkeit, dass man auch/Wie das Wort schon sagt: nachhaltig einen Mehrwert schafft.		
200109_0010 Men	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	18	18	Synergien zu heben, technologisch eine Vorreiterschaft zu generieren, beziehungsweise auch, ich sage mal, in neue Märkte reinkommt et cetera	140	0,30
200109_0010 Men	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	18	18	sondern auch Positionen in den	147	0,31

				möglicherweise neu geschaffenen Unternehmen bereitstellt, die da auch nachhaltig den Mitarbeitern eine Heimat bietet		
200109_0010 Men	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	20	20	mit dem Thema REPUTATION auseinandergesetzt. Also von daher/Und das Thema generelle Risiken. Das haben Sie natürlich, würde ich sagen, bei jeder Transaktion, wo Sie bewerten müssen am Ende des Tages: Was für ein Risiko gehe ich damit ein? Sowohl finanzieller Natur, sei es auch von der Reputation, oder AUCH insbesondere vor dem Hintergrund von	445	0,94

				einem KULTURELLEN Aspekt. Dass man möglicherweise das nicht schafft, Unternehmen zusammenzubringen.		
200109_0010 Men	Bedeutung von M&A (allgemein)	24	24	Kann ich meine Supply Chain überhaupt sicherstellen. Da sind wir natürlich branchenübergreifend sehr unterschiedlich unterwegs. Wo wir in der Automobilbranche über eher Tage oder Stunden reden, wo wir auf die Supply Chain schauen und die Risiken auswerten oder auch im Retail-Bereich. Wo es natürlich im industriellen Gewerbe teilweise ein bisschen weitere	571	1,20

				Zeiträume gibt. Wenn wir im Schiffsbau oder ähnlichem sind, wo wir halt eher Halbjahres- und Jahresplanungshorizonte haben. Aber auch gerade mit dem Thema Startup und Knowhow aus Startups und kleineren Unternehmen.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	27	27	das Thema, was wir am Anfang schon sagten: PERSONEN, Mitarbeiter. Diese zu halten, zu gewinnen. Nachhaltig halt auch beschäftigt zu haben, auch aus einer Corporate-Social-Responsibility-Sicht natürlich	201	0,42

200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	27	27	die reine Finanzperspektive, kurz, aber auch langfristig: Gibt es einen Beitrag zum Unternehmen und im besten Fall halt auch vom Tag eins AN. Dass es einen positiven Wertbeitrag gibt.	183	0,39
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	27	27	UND letztendlich die Frage: Wie spielt das Ganze in eine Wahrnehmung des Unternehmens aus Brand-Reputation und vielleicht einfach auch aus einer Sicht "Habe ich technologischen Fortschritt? Bin ich weiterhin Technologieführer? Oder erweitere ich meine	423	0,89

				Technologie-führerschaft? Erweitere ich mein Pro-duktspektrum entsprechend vertikal, hori-zontal? Also werde ich als besserer Liefe-rant, Kunde, wie auch immer, wahrgenom-men?"		
200109_001 0 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltig-keit\M&A-Erfolgs-faktoren (allge-mein)	27	27	Also Sicherheit für Mitarbeiter zu schaffen. Unsicherheit aus dem Pro-zess rauszu-nehmen, ge-rade bei der Post Merge In-tegration haben wir, aber natür-lich auch die an-deren Häuser, ein relativ klares Framework, wie wir so einen Prozess versu-chen zu	278	0,59

				gestalten und durchfahren können.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	27	27	"Unsicherheit für den Einzelnen" herausnehmen können, Klarheit schaffen können durch entsprechende Kommunikation, Change auch dafür sorgen, dass der Mitarbeiter an Bord bleibt. Beziehungsweise, wenn er dann nicht an Bord bleiben soll, halt auch entsprechend aufgehoben ist	272	0,57
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-	30	30	nachhaltiger Unternehmenswerterhöhung	37	0,08

	Erfolgsfaktoren (allgemein)					
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	31	31	dass dieses Thema Synergierealisierung deutlich an Bedeutung gewonnen hat. Sagen wir mal so, als wir so angefangen haben, uns vor zehn, zwölf Jahren mit dem Thema PMI zu beschäftigen, war das häufig eine sehr technisch geprägte Fragestellung	241	0,51
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	31	31	Und teilweise schon in einer Due Diligence oder auch vor einer Due Diligence. Wo wir uns im Wesentlichen das Thema Integrationsstrategie, Change Vision, Hypothesen auf einem Operating Model und	450	0,95

				auch, ich sage mal, erste Synergiehypothesen überlegen. Und ich glaube, dieses Thema/Oder was wir so wahrnehmen. Dieses Thema zum einen Operating Model, also was ist mein zukünftiges Operating Model in einer sehr, sehr frühen PHASE sich überlegt zu haben.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	31	31	mit einem hypothesenbasierten Outside-In View, hat sehr, sehr stark an Bedeutung zugenommen und ist ein ELEMENTARER Bestandteil, sagen wir mal, unsere Projekte im Moment	169	0,36

200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	31	31	Früher was das häufig/PMI war also häufig geprägt zwischen Signing und Closing und häufig auch sehr kurzfristig vor dem Closing. Dass ich mal technisch auf einer Funktionsebene überlege, wie kriege ich Bereiche zusammen. Ich glaube, dass das deutlich holistischer geworden ist und sich sowohl nach vorne als auch nach hinten ausgebreitet hat. Nach hinten meine ich damit, dass man nicht zu einem Zeitpunkt X sehr kurzfristig aufhört mit einem PMI-Projekt. Sondern dass ich auch	594	1,25

				möglicherweise in einem anderen Modus mir den Fortschritt auch noch über einen deutlich längeren Zeitraum anschaue.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	33	33	auch gerade in der etwas weiter zurückliegenden Zeit viel mehr den Scope-und-Scale-Deal auch. Dass man einfach sich erweitert hat und aus einer gewissen strategischen Komponente/Aus unserer oder aus meiner Sicht, letztendlich	301	0,63

				einen Deal vollzogen hat, um entsprechend einen größeren Scope zu gewinnen		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	34	34	Und da kamen so ein paar Faktoren zusammen, die dann einfach auch nicht funktioniert haben. Und das sehen wir immer wieder und das finde ich auch einen entscheidenden Punkt bei unterschiedlichen Transaktionen, die wir begleitet haben. Ich glaube, wenn Sie irgendwann mal den Fokus verlieren auf so eine Integration und dann sagen: Okay, das	539	1,14

				Thema muss im Grundrauschen untergehen. Ist es immer sehr stark abhängig von der Größe des Unternehmens, das Sie gekauft haben oder von der Größe des Ziels. Weil häufig verlieren Sie dann den Fokus.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	34	34	Und das Thema Kultur! Ich glaube, da brauchen wir nicht darüber reden, spielt halt häufig eine extrem große Rolle.	114	0,24
200109_0010 Men	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	36	36	Inwieweit auch ein Post-Merge-Integration-Ansatz frühzeitig die relevanten Bereiche überhaupt miteinbezieht. Was wir ja auch oft sehen	481	1,01

				ist, dass entsprechend auf Managementlevel oder mit einem kleinen Team gearbeitet wird. Und gewisse Risikofaktoren auch sogar in einer noch Due-Diligence-Phase und ähnlichem nicht wirklich mit relevanten Ansprechpartnern aus den Funktionsbereichen diskutiert werden. Also einerseits natürlich die ABSCHÄTZUNG erstmal, die Risikokomplexitätsanalye		
200109_0010 Men	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	36	36	Inwieweit gucke ich mir dann/Also beziehe ich den Einkauf ein oder nicht? Das ist das erste Thema: Bin ich überhaupt	293	0,62

				dabei und frühzeitig dabei, um gegebenenfalls meine eins, zwei, drei Kernhypothesen zu stellen. Um zu überprüfen, ob das Unternehmen zu mir PASST und ob ich Risiken dabeihabe.		

200109_0010 Men	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	36	36	Der zweite Punkt ist für uns halt an der Stelle natürlich etwas rein Operatives erstmal: Klare Sicherheit herstellen. Also WO passiert etwas, was Sie morgen nicht mehr machen können? Risiken abschätzen, dass Sie vertraglich nicht mehr können, weil Sie da einen Konflikt haben mit anderen Parteien. Wo Sie Liefereng-pässe bekommen? Also Ihre Supply Chain letztendlich lahmlegen. Wo Sie vielleicht aufgrund von/Gerade im Großkonzern. Sanktionslisten und ähnlichen Hintergründen	931	1,96

				vielleicht Probleme haben weiterzumachen mit dem Geschäft, wie es bis jetzt gelaufen ist. Oder auch aus anderen Regularien, aus Regierungssicht oder so, vielleicht gewissen Regularien unterliegen. Das ist natürlich ein Must-Have, was aber teilweise schon nicht beachtet wird. Darüber hinaus ist es dann natürlich der Punkt in die Prozesse für uns auch nochmal reinzuschauen. Und zu verstehen: Wie relevant/Welche Risiken sind denn eigentlich aufgetaucht?		

200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Durchführung	36	36	inwieweit laufen Ihnen dann relativ schnell ab Tag EINS Themen AUSEINANDER, die Sie vielleicht geplant haben. Oder wo Sie eine konstante Planung voraussetzen aus Ihrer bisherigen Einkaufstätigkeit des zu kaufenden Objekts. Und der dann vielleicht nicht ganz harmonischen Integration in die Organisation hinein. Also Verantwortungen ändern sich, Prozesse werden anders gelebt. Vielleicht wird nicht so sauber, auch gerade nachgehalten an den Stellen, wie man seine Zahlungsziele	737	1,55

				monitored. Wie man seine Prozesse dort umsetzt, wie man Verhandlungen führt. So dass es relativ schnell passieren kann, dass Sie einfach über Ihre nächsten Verhandlungsphasen, über Ihr nächstes DOING ganz einfach sehr weit weg kommen von den gesetzten Zielen.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Durchführung	36	36	Letztendlich der AKTIVE, insbesondere der strategische Einkauf brachliegt in der Zeit. Und da haben Sie natürlich/(lachend). Das wissen Sie. Sehr viel verloren und da sind wir dann	270	0,57

				hauptsächlich bei der Finanzperspektive, die dann mal ganz anders aussieht, ganz schnell.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (allgemein)	37	37	Aber die Synergien stehen im Fokus.	35	0,07
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	38	38	weil Einkauf auch immer/(lacht) Naja. Es wird mit am ersten genannt, ehrlicherweise. Weil die Synergiepotenziale vermeintlich am einfachsten zu heben sind. Und auch potentiell am wenigsten mit Mitarbeitereinsparungen zu haben. Was häufig vergessen wird, finde ich, dass	405	0,85

				Sie sich zum einen mal sehr bewusst machen müssen, wie unterschiedlich die Größenverhältnisse der Unternehmen sind, die zusammengehen.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	38	38	Grundsätzlich wird ja der Einkauf immer sofort genommen. Auch mit einem hohen Synergiepotenzial. Auf der anderen Seite wird häufig vergessen, dass Sie auch bei größeren Deals, wo Sie zwischen Signing und Closing möglicherweise eine längere Phase haben. Einen sehr komplizierten und	446	0,94

				aufwändigen Clean-Team-Prozess haben. Wo das Austauschen von Informationen gar nicht so einfach ist. Und das auch mit einer erheblichen Analysearbeit verbunden ist.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	38	38	Wenn Sie das haben und dann möglicherweise zum Closing ein Konzept haben, ist alles gut. Es gibt aber auch Unternehmen, die dann sagen: Okay, dann fangen wir halt erst nach dem Closing AN. Und da sehen wir häufig, dass Momentum verloren geht. Und dann nicht mehr mit der Nachhaltigkeit, beziehungsweise mit dem Druck	347	0,73

				an den Themen gearbeitet wird.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	39	39	Einkauf ist eines der/Also Einkaufssynergie ist immer ein Thema. Ist immer drin. Gerade, was Sie ja sagen, im produzierenden Geschäft. Sehr viel schwieriger wird es natürlich gerade bei Serviceleistungen, inwieweit die dann noch austauschbar sind.	248	0,52
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	39	39	früher vielleicht etwas einfacher eingegangen, sehr viel optimistischer an solche Themen rangegangen. Erfahren wir doch sehr viel gründlichere Prüfungen dieser Themen	235	0,50

				und auch eine vielleicht besser, realistische Abschätzung heutzutage		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren (im Einkauf)	39	39	Ob Ihnen der Markt letztendlich reingespielt hat, oder ob Sie über die Summe eine wirkliche Synergie erzielt haben. Aber nichtsdestotrotz ist da ein absoluter Fokus darauf. Und neben dem, dass es natürlich, ja, aus organisatorischer Sicht, Mitarbeiter kann man natürlich abbauen aber der große Hebel liegt natürlich da gerade im Materialbereich, ist kein Mitarbeiterabbau.	372	0,78

200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	43	43	Sind wir in gleichen Branchen, wir tendenziell viel vorausgesetzt, dass man A die Themen kennt und vielleicht auch genau reinschauen kann. Natürlich kommen immer wieder auf den Tisch gewisse Themen, wie eine Environmental, die/Wenn wir in gewissen Bereichen unterwegs sind, wo es vielleicht um eine Lieferkette von Kleidung oder ähnlichem geht, dann steht das schon auf dem Tisch.	381	0,80

200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	46	46	Wir erleben es doch sehr häufig, dass die Deals letztendlich von einer sehr hohen Opportunität letztendlich getrieben sind. Dass die Deals da sind und man sie abschließt oder nicht abschließt. Natürlich andere sehr gut und sehr lange auch vorbereitet sind. Aber man dort letztendlich in dieser frühen Phase diese Diskussionen auch letztendlich führt und abschließt, beziehungsweise führt und auch diskutiert, inwieweit passen die Unternehmen hinzu? Inwieweit sind dort die Risiken	1032	2,17

				vorhanden? Das heißt für uns in der Involvierung ist das in der frühen Strategiephase ein THEMA, was typischerweise dann potentiell nochmal dazu führt, dass man in einzelne Bereiche vertieft reingeht. Aber das letztendlich sehr früh entschieden wird aus einer Managementsicht und dann letztendlich auch nur in/Also wir haben es bis jetzt in sehr wenigen Fällen gesehen, dass dann wirklich Themen hochkamen, die nochmal so dealentscheidend waren, dass sie dann den Prozess		

				nochmal komplett geändert haben oder nochmal komplett anders aufgesetzt haben.		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	46	46	Also man hat da sehr viel landesspezifische Themen mit drin. Man hat da sehr viel, vielleicht funktionsspezifische Themen mit drin, die typischerweise/So erleben wir es	323	0,68

				oft. Halt einfach eher in Funktionen und im Kleineren gemanaged werden, als dass wir/Dadurch, dass wir gerade in der ersten Phase, in der Strategiephase		
200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	49	49	in den Konzepten, Strategiekonzepten diskutiert wird. ABER wie gesagt, tendenziell schon in einer ganz frühen Phase auch sehr durchleuchtet wurde. Und tendenziell für uns als Berater an der Stelle, vielleicht auch als operative Transaktionsberater dann nicht mehr das Kernthema ist	281	0,59

200109_0010 Men	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Integration	50	50	nicht wirklich in unserer Arbeit den Zusammenhang hergestellt haben zwischen "Wie nachhaltig ist ein potentiell gekauftes Unternehmen?" Und dem Erfolg nach hinten raus. Also den Konnex. Da haben wir uns einfach noch keine Gedanken gemacht darüber.	247	0,52
200109_0010 Men	Bedeutung Teilbereich Einkauf für den U-Erfolg	53	53	Wenn ich mir den Einkauf anschaue, dann haben Sie gesagt: Synergien spielen eine extrem hohe Rolle.	99	0,21

200109_0010 Men	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	53	54	Dass Synergien eine höhere Bedeutung haben als Nachhaltigkeit im Einkauf bei Unternehmenstransaktionen? Vielleicht fange ich da, mit dieser offensichtlichen Frage erstmal an. #00:46:45-4# B2: (...) Grundsätzlich würde ich sagen: JA.	233	0,49
200109_0010 Men	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	54	54	Ich glaube, dass die Nachhaltigkeit, beziehungsweise ein elementares Risiko zur Nachhaltigkeit sehr früh abgeschätzt wird und sehr früh dazu führt, dass man eine Transaktion verwirft. Dass man gar nicht mehr in den Part	257	0,54

				reingeht, über Synergien zu sprechen.		
200109_0010 Men	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	54	54	Wir KÖNNEN es nicht sicherstellen, dass wir die KULTUR schaffen, zu stemmen. Wir können es uns nicht vorstellen, gewisse Regulatorien zu erfüllen. Dass das dann sehr früh dazu führt, dass DIESE Unternehmen oder diese potentiellen Targets einfach von der Liste verschwinden. So dass Sie dort eine Vorselektion des Nachhaltigkeit schon haben. De facto, wenn Sie dann aber den Deal-	652	1,37

				Prozess starten und näher dran sind, ist für uns ganz klar das Thema Synergie das höherwertig zu betrachtende, relevantere Thema. Gerade dann natürlich auch aus der Perspektive gegenüber der Nachhaltigkeit. Die WENIGER, wie wir gerade festgestellt haben, betrachtet werden.		
200109_0010 Men	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	54	54	Sei es dann halt Themen, wo/Was ich vorhin angesprochen habe. Typischerweise menschenunwürdige Arbeitsbedingungen herrschen et cetera. Da wird das immer schon wieder mal betrachtet.	411	0,87

				Allerdings dann auch/Da müssen wir dann sagen. Oft vom Unternehmen selbst oder auch von gewissen Spezialisten an der Stelle. Die vielleicht sich genau solche Themen dann auch in den in Frage kommenden Ländern speziell anschauen		
200109_0010 Men	Nachhaltigkeit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	55	55	Das ist eher ein Dealbreaker oder ein Aspekt, als später der Synergie-Aspekt.	77	0,16

200110_0011 Pau	Verständnis von Nachhaltigkeit (allgemein)	20	20	Nachhaltigkeit ist eine Art, wie man sich verhält. Also ist nicht einfach nur eine Funktion, sondern es ist ganz eng im NORMATIVEN Kern des Unternehmens verankert. Wie du vorhin auch schon gesagt hast. Es geht nicht, dass man kurzfristig etwas ausbeutet, nur um kurzfristige Gewinne zu machen, sondern wenn wir uns als Unternehmen verstehen, was heute Nutzen schaffen möchte, sei das finanzieller Art, aber auch menschlicher Art, dass man sagt: "Better Health. Better Life." Dann	696	1,80

				müssen wir das auch so betrachten, dass es langfristig Bestand hat. Und das hat nur dann langfristig Bestand, wenn wir alle mitnehmen auf dem Planeten und trotzdem (lachend) dabei den Planeten nicht zugrunde richten.		
200110_0011 Pau	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	26	26	Also ich muss schaffen, dass die Supplier gewisse Standards auch einhalten einfach, weil auch sich Investoren, Mitarbeiter, zukünftige Mitarbeiter, die Gesellschaft, die guckt sich das an.	370	0,96

				Unternehmen sind in der Verantwortung für ihre Komplettlieferkette. Nicht mehr wie früher nur Unternehmensgrenzen, sondern gerade die gesamte Lieferkette. Also das ist sehr wichtig.		
200110_0011 Pau	Verständnis von Nachhaltigkeit (im Einkauf)	26	26	dann sind das echt RICHTIG viele Supplier und wir müssen schauen, dass wir mit diesen Suppliern ZUSAMMEN ein entsprechendes absolutes Carbon Reduction Target mit hinbekommen. Und das können wir nur über Supplier Development auch machen und da ist der Einkauf gefordert. Das kann NIEMAND	308	0,80

				anders als der Einkauf		
200110_0011 Pau	Erfolgsfaktoren für Nachhaltig-keit\M&A-Erfolgs-faktoren (allge-mein)	28	28	dass/Kultur ist immer ein Rie-senthema. Ja? Die Kultur und die Dinge, wie man die Dinge macht und wie wichtig die Dinge sind, wie Prioritäten ge-setzt sind	154	0,40
200110_0011 Pau	Bedeutung und Trends von/bei M&A	30	30	dass man ver-stärktes Augen-merk noch mal darüber haben wird einerseits auf Kontrover-sen/also auch/also sprich spezielle Punkte. Man nennt das In-greetings gerne Kontroversen,	303	0,79

				die draußen in entweder Social Media oder aber auch bei Investoren sehr kontrovers diskutiert werden. Schönes Beispiel ist GMOs.		
200110_0011 Pau	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	32	32	Aber die Frage ist immer so eine Nutzen-Risiko-Abwägung.	56	0,15
200110_0011 Pau	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	52	52	Du hast Umweltaspekte, die ja auch behördlich auch gefordert sind. Du screenst das alles durch, dann wirst du mitunter verschiedene Sachen auch feststellen, aber es ist kein	173	0,45

200110_0011 Pau	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung	52	52	passt es in unsere Nachhaltigkeitskriterien auch mit rein oder ist es vielleicht zuwider? Und die Punkte, die dagegen laufen. Ist es etwas, was wir relativ gut unter Kontrolle bekommen? Manchmal ist es ja/ein paar Sachen, die stellt man entweder ab oder um. Oder ist es etwas, was tatsächlich so grundlegend ist, dass es schon im Screening rausfällt? Und ebenso muss es dann auch bei den anderen Stage Gates auch mit rein.	423	1,10
200110_0011 Pau	Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit\M&A-	62	62	Also Portfolio Pipeline,	56	0,15

	Erfolgsfaktoren für die Vorbereitung			Region und dann Nachhaltigkeit.		
200110_0011 Pau	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	78	78	Also auch der Kapitalmarkt hadert gerade auch mit sich, wie es Unternehmen auch in Richtung ESG bewertet, weil einfach Nachhaltigkeit ein GIGANTISCH großes Feld ist.	165	0,43
200110_0011 Pau	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	94	94	So ein/wie so ein Guide Book für die Lieferanten, was alles gefordert	70	0,18
200110_0011 Pau	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	96	96	Ein Code of Conduct.	20	0,05
200110_0011 Pau	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	98	98	dieser Code of Conduct, der muss kommuniziert nachgehalten werden und man zusammen mit den Suppliern auch	223	0,58

				gemeinsam daran arbeiten, dass das besser wird. Ich glaube das ist/für mich ist das essenziell. Das gehört mit dazu.		
200110_0011 Pau	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	98	98	Also, dass man wirklich auch WEIß, was in seiner Lieferkette auch passiert. Ich glaube, es ist auch wichtig für die Supplier Selection gute Kriterien auch zu setzen, die ganz klipp und klar machen: Das möchten wir und das möchten wir nicht.	240	0,62
200110_0011 Pau	Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten im M&A-Prozess	98	98	Supplier Diversity ist ein Riesenthema auch. Wenn wir gerade auch in den US-Raum	170	0,44

				auch schauen einfach, weil die Vorgaben von den Kunden auch kommen. Also wir casten eben.		
200110_001 1 Pau	Voraussetzungen für Excellence im Einkauf	104	104	PACKAGING ist auch da ein riesengroßes Thema.	45	0,12
200110_001 1 Pau	Nachhaltig-keit/Ausgestaltung Einkauf wichtiger als M&A-Synergie	113	113	klassischer-weise ist die Einkaufsfunk-tion die Funk-tion, die einen großen Beitrag an den Syner-gienzielen bei-trägt, insbeson-dere, wenn zwei produzierende Unternehmen zusammenkom-men. Der Nach-haltigkeitsas-pekt ist häufig und so hatten wir das ja auch gerade mal re-flektiert eher nicht so stark betrachtet	300	0,78

200110_001 1 Pau	Beitrag von Nachhaltigkeit zur Reduktion Informationsasymmetrie	137	137	as heißt, wenn ich ein Unternehmen kaufe, die einen hohen Nachhaltigkeitsindex haben, sind in der Regel erfolgreicher als andere.	129	0,33
200110_001 1 Pau	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	146	146	dann ist das eigentlich, dass ein Unternehmen sehr transparent sein muss und ziemlich viel offenlegen muss	106	0,27

200110_0011 Pau	Nachhaltigkeit als Voraussetzung für Risikoreduktion für M&A	146	146	Also du hast/wenn das repostest und die Indizes bedienst, hast du ein ganz großes Level an Transparenz. Die Indizes zeigen auch dann Risiken auf. Die sind ja eigentlich für Investoren gemacht, um just zu zeigen: Achtung Risiko! Achtung Kontroverse! Mitunter eine rote Flagge: Lieber nicht investieren. Das ist ja der Hintergrund von diesen Indizes. Also wenn ich mir jetzt überlege bei einer Transaktion. Was ist denn somit die größte Gefahr jetzt nebst der Kultur? Dann ist es	649	1,68

				natürlich, dass ich nicht weiß, was ich kaufe und auch eine Due Diligence das nicht offen-legen kann, weil einfach es ist ein begrenzter Umfang, auch was mir gezeigt wird.		

Legende:

A = Anfang = Bei Textcodierungen die Zeichenposition/der Absatz, an der das Coding beginnt.

E = Ende = Bei Textcodierungen, die Zeichenposition/der Absatz, an der das Coding endet.

Fläche = Bei Textcodierungen Zeichenanzahl des Codings.

Abdeckungsgrad in % = Bei Textcodierungen Zeichenanzahl des Codings im Verhältnis zur Zeichenanzahl des Gesamttextes.