



DRESDNER BEITRÄGE ZUR LEHRE DER BETRIEBLICHEN UMWELTÖKONOMIE

Nr. 35/2009

Günther, E. / Hüske, A.-K. / Hutter, K. / Soyez, K. /
Stechemesser, K. (Hrsg.)

Hemmnisse umweltfreundlichen Verhaltens

Domke, T. / Geißler, M. / Gornickel, D. / Görtz, A. / Heide, N. /
Hentschel, N. / Hildebrandt, S. / Kasten, M. / Loitsch, N. /
Schmidt, M. / Starke, M. / Villalba, M.

Hemmnisanalyse

Herausgeber:

ISSN 1611-9185



Lehrstuhl für
Betriebswirtschaftslehre
Betriebliche Umweltökonomie

Prof. Dr. Edeltraud Günther
Dipl.-Kffr. Anne-Karen Hüske
Dipl.-Kffr. Katharina Hutter
Dipl.-Kffr. Katja Soyez
Dipl.-Kffr. Kristin Stechemesser
Theresa Domke
Marika Geißler
David Gornickel
Anke Görtz
Nicole Heide
Nora Hentschel
Steffen Hildebrandt
Marianne Kasten
Nadja Loitsch
Markus Schmidt
Monique Starke
Marta Villalba

Technische Universität Dresden
Fakultät Wirtschaftswissenschaften
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbes. Betriebliche Umweltökonomie
01062 Dresden

Telefon: (0351) 463-3 4313

Telefax: (0351) 463-3 7764

E-Mail: bu@mailbox.tu-dresden.de

www.tu-dresden.de/wwbwlbu

Als wissenschaftliches elektronisches Dokument veröffentlicht auf dem Hochschulschriftenserver der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden (SLUB) unter:

<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-27560>

Projektarbeit eingereicht: 2009

Veröffentlicht: 2009

Vorwort

Die Bedeutung der natürlichen Umwelt in den Wirtschaftswissenschaften hat in den vergangenen Jahren kontinuierlich zugenommen: Durch die zunehmende ökologische Knappheit entwickelt sie sich zu einem ökonomisch knappen und somit entscheidungsrelevanten Parameter. Das Forschungsprogramm des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Betriebliche Umweltökonomie an der Technischen Universität Dresden spiegelt sich auch im Aufbau der Lehre wider. So fließen die gewonnenen Erkenntnisse aus theoretischer und praktischer Forschung direkt in die einzelnen Lehrveranstaltungen ein. Die vorliegenden „Dresdner Beiträge zur Lehre der Betrieblichen Umweltökonomie“ sollen diesen Prozess der Verzahnung unterstützen. Inhalt der Schriftenreihe sind in erster Linie ausgewählte Diplomarbeiten des Lehrstuhls für Betriebliche Umweltökonomie, durch die der Leser Einblick in die Arbeitsschwerpunkte und Transparenz über die Arbeitsinhalte gewinnen soll.

Die Gestaltung der Schriftenreihe ist Frau Dr. Susann Silbermann zu verdanken, die Koordination der vorliegenden Schriftenreihe erfolgte durch Dipl.-Kffr. Kristin Stechemesser.

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit von Studenten der Lehrstühle *Betriebliche Umweltökonomie* und *Marketing* der TU Dresden und beschäftigt sich mit hemmenden Faktoren umweltbewussten Verhaltens im Bereich der öffentlichen Beschaffung sowie des privaten Konsums.

Ziel des Projekts ist die Aufdeckung und Kategorisierung vorhandener Barrieren durch Literaturanalysen und die Auswertung von eigenen quantitativen Umfragen als auch von Tiefeninterviews mit den Akteuren der jeweiligen Bereiche. Aus dem daraus generierten Hemmniskatalog sollen Strategien zu deren Überwindung abgeleitet werden. Eine Zuordnung der Hemmnisse zum Beschaffungsprozess und den Organisations- und Verhaltenstheorien unterstützt diese Arbeit.

In der Beschaffungspolitik dominieren vor allem die Barrieren der hohen Kosten und der rechtlichen Rahmenbedingungen. Bei der privaten Kaufentscheidung stellen der Preis sowie die Verfügbarkeit ökologischer Produkte die stärksten Hemmnisfaktoren dar. Die Beseitigung von Informationsdefiziten nimmt einen primären Punkt im Maßnahmenkatalog ein.

Edeltraud Günther

Die wissenschaftliche Fundierung der Arbeit basiert auf den Ergebnissen der gleichnamigen Seminararbeit der Autoren Theresa Domke, Marika Geißler, David Gornickel, Anke Görtz, Nicole Heide, Nora Hentschel, Steffen Hildebrandt, Marianne Kasten, Nadja Loitsch, Markus Schmidt, Monique Starke, Marta Villalba an der TU Dresden, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliche Umweltökonomie sowie Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing. Hochschullehrer: Prof. Dr. Edeltraud Günther / Betreuer: Dipl.-Kffr. Anne-Karen Hüske, Dipl.-Kffr. Katharina Hutter, Dipl.-Kffr. Katja Soyez und Dipl.-Kffr. Kristin Stechemesser. Für den Inhalt dieses Beitrages sind selbstverständlich alleine die Autoren verantwortlich.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	X
Tabellenverzeichnis.....	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einleitung.....	1
2 Einleitung – Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung.....	2
3 Theoretisches Modell und Literaturreview	4
3.1 Einführung	4
3.1.1 Zielstellung.....	4
3.1.2 Aufbau des Kapitels	4
3.2 Analyse von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung.....	5
3.2.1 Ziel der Hemmnisanalyse	5
3.2.2 Schlüsselakteure der öffentlichen Beschaffung.....	6
3.2.3 Der Hemmnisbegriff.....	7
3.2.3.1 Negative und positive Wirkung von Hemmnissen.....	7
3.2.3.2 Interaktion zwischen Hemmnissen und Treibern.....	7
3.2.4 Abgeleitete Forschungsfragen	8
3.3 Recherche.....	8
3.3.1 Recherchevorgehen	8
3.3.2 Charakterisierung der Rechercheergebnisse.....	9
3.3.3 Implikationen.....	11
3.4 Identifikation von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung	11
3.4.1 Identifizierte Hemmnisse der Hemmnisanalyse.....	11
3.4.2 Identifizierte Hemmnisse aus der Literaturrecherche	12
3.4.3 Implikationen.....	14
3.5 Klassifizierung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung.....	15
3.5.1 Hemmnisklassifizierungen der Hemmnisanalyse	15
3.5.2 Hemmnisklassifizierungen aus der Literaturrecherche	16
3.5.3 Implikationen.....	17
3.6 Bewertung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung	17
3.6.1 Bewertung in der Hemmnisanalyse.....	17
3.6.1.1 Wahrgenommene versus reale Hemmnisse.....	17

	3.6.1.2	Hemmnissequenz	18
	3.6.1.3	Hemmnisauswertung.....	18
	3.6.2	Implikationen	18
3.7		Vorschlag zur Erweiterung der Hemmnisanalyse.....	18
	3.7.1	Das Akteursmodell	19
	3.7.1.1	Der Prozesspromotor und der Beziehungspromotor im Akteursmodell.....	19
	3.7.1.2	Die Opponenten im Akteursmodell.....	20
	3.7.1.3	Das erweiterte Akteursmodell.....	20
	3.7.2	Das Akteursnetzwerk.....	21
	3.7.3	Das Multiimpulsmodell.....	22
	3.7.4	Implikationen	23
3.8		Schlussbetrachtungen.....	23
4		Organisationstheorie	24
	4.1	Überblick	24
	4.1.1	Klassische Organisationstheorie.....	24
	4.1.2	Neoklassische Organisationstheorie.....	25
	4.1.3	Moderne Organisationstheorien	25
	4.1.4	Zusammenfassung.....	27
	4.2	Eingehende Betrachtung der gewählten Organisationstheorien und Zuordnung der Hemmnisse zum allgemeinen Beschaffungsprozess	27
	4.2.1	Human Ressourcen Ansatz-X-Y Theorie nach MCGREGOR.....	27
	4.2.2	Transaktionskostenansatz	30
	4.2.2.1	Anbahnung des Vertrages.....	31
	4.2.2.2	Abschluss des Vertrages.....	32
	4.2.2.3	Abwicklung, Überwachung und Anpassung des Vertrages	32
	4.2.3	Prinzipal-Agenten-Theorie.....	32
	4.2.3.1	Hidden Characteristics	33
	4.2.3.2	Hidden Action	33
	4.2.3.3	Hidden Information.....	34
	4.2.3.4	Hidden Intention	34
	4.2.4	Zusammenfassung Zuordnung der Hemmnisse	34

4.3	Zuordnung der Hemmnisse anhand des Beschaffungsamtes.....	35
4.3.1	X-Y-Theorie nach MCGREGOR.....	36
4.3.2	Transaktionskostentheorie.....	36
4.3.2.1	Anbahnung des Vertrages.....	36
4.3.2.2	Abschluss des Vertrages.....	37
4.3.2.3	Abwicklung, Überwachung und Anpassung des Vertrages..	37
4.3.3	Prinzipal-Agenten-Ansatz.....	37
4.3.4	Zusammenfassung Zuordnung der Hemmnisse.....	38
4.4	Fazit Organisationstheorie.....	39
5	Der öffentliche Beschaffungsprozess.....	40
5.1	Einführung.....	40
5.2	Begriffserläuterungen.....	40
5.3	Der öffentliche Beschaffungsprozess und seine rechtlichen Grundlagen.....	41
5.4	Das Beschaffungsamt des Bundesministerium des Innern.....	43
5.5	Die Phasen des öffentlichen Beschaffungsprozesses.....	44
5.5.1	Bedarfsmanagement.....	44
5.5.1.1	Bedarfsmanagement im öffentlichen Beschaffungsprozess.	44
5.5.1.2	Bedarfsmanagement im Beschaffungsamt.....	45
5.5.1.3	Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung und Möglichkeiten zu deren Überwindung.....	46
5.5.2	Beschaffungsmarktforschung.....	47
5.5.2.1	Beschaffungsmarktforschung im öffentlichen Beschaffungsprozess.....	47
5.5.2.2	Beschaffungsmarktforschung im Beschaffungsamt.....	47
5.5.2.3	Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung und Möglichkeiten zu deren Überwindung.....	47
5.5.3	Beschaffungsvergabe.....	49
5.5.3.1	Beschaffungsvergabe im öffentlichen Beschaffungsprozess	49
5.5.3.2	Beschaffungsvergabe im Beschaffungsamt.....	51
5.5.3.3	Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung und Möglichkeiten zu deren Überwindung.....	52

5.5.4	Beschaffungsabwicklung.....	53
5.5.4.1	Beschaffungsabwicklung im öffentlichen Beschaffungsprozess	53
5.5.4.2	Beschaffungsabwicklung im Beschaffungamt	53
5.5.4.3	Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung und Möglichkeiten zu deren Überwindung.....	53
5.6	Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse und Ausblick.....	54
6	Quantitative Analyse des Selbstevaluations-Tools.....	56
6.1	Quantitative Analysemethoden	56
6.1.1	Überblick.....	56
6.1.2	Hemmnisprofil und Hemmnisportfolio	57
6.1.3	Korrelationsanalyse.....	57
6.1.4	Faktorenanalyse.....	58
6.1.5	Clusteranalyse	59
6.2	Auswertung der Online-Befragung.....	60
6.2.1	Das Selbstevaluations-Tool	60
6.2.2	Überblick.....	61
6.2.3	Hemmnisprofil	63
6.2.4	Hemmnisportfolio	66
6.2.5	Korrelationsanalyse.....	66
6.2.6	Faktorenanalyse.....	68
6.2.7	Clusteranalyse	69
6.2.8	Zusammenfassung.....	70
6.3	Ergebnisse.....	71
6.3.1	Die Hemmniskategorien.....	71
6.3.2	Ansatzpunkt für die Überwindung der Hemmnisse	72
6.4	Zusammenfassung und Ausblick	72
6.4.1	Hinweise für die Interviews	72
6.4.2	Fazit.....	73
7	Qualitative Analyse anhand von Interviews.....	74
7.1	Einleitung.....	74
7.1.1	Ziel des Kapitels.....	74
7.1.2	Aufbau des Kapitels	75

7.2	Das Forschungsdesign	75
7.2.1	Entwicklung der Forschungsfragen.....	75
7.2.2	Die Leitbildanalyse.....	77
7.2.3	Interviewleitfaden.....	78
7.3	Ausführung	80
7.3.1	Datenerhebung.....	80
7.3.2	Datenaufbereitung	80
7.3.3	Datenanalyse	82
7.4	Ergebnisse des Leitfadeninterviews.....	82
7.4.1	Coenästhetische Resonanz	82
7.4.2	Machbarkeits- und Wunschprojektion.....	83
7.4.3	Perspektivische Synchronisation.....	84
7.4.4	Perspektivische Desynchronisation.....	87
7.4.5	Zusammenfassung und mögliche Überwindung der Hemmnisse	89
7.5	Fazit.....	90
8	Strategien zur Überwindung von Hemmnissen.....	91
8.1	Einführung	91
8.1.1	Zielsetzung	91
8.1.2	Aufbau des Kapitels	91
8.2	Theoriebasierte Strategien.....	91
8.2.1	Vorgehensmodell der Strategieimplementierung nach KOLKS.....	92
8.2.2	Zyklus des Strategiewandels nach BRYSON.....	93
8.2.3	Auswahl der Strategie.....	94
8.2.4	Anwendung des Zyklus' des Strategiewandels	95
8.3	Ergebnisauswertung	96
8.3.1	Gemeinsamkeiten	96
8.4	Lösungsmöglichkeiten für die Überwindung von Hemmnissen.....	97
8.4.1	Handlungsempfehlung.....	97
8.4.2	Zusammenfassung.....	101
9	Zusammenfassung – Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung.....	102
10	Einleitung - Hemmnisse umweltfreundlichen Kaufverhaltens im Bereich des privaten Konsums.....	104

11	Wichtige Handlungstheorien zur Erklärung umweltfreundlichen Verhaltens.....	106
11.1	Entwicklung des Umweltbewusstseins und dessen Bedeutung für die Verhaltensforschung.....	106
11.2	Theorie des geplanten Verhaltens	106
11.2.1	Entwicklung und Bedeutung	106
11.2.2	Einflussgrößen und Wirkungszusammenhänge	107
11.2.2.1	Verhaltensabsicht und der Einfluss auf das Verhalten ...	108
11.2.2.2	Einfluss der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle.....	108
11.2.2.3	Einflussgrößen der Verhaltensabsicht	109
11.2.2.4	Bedeutung von Erwartungen.....	110
11.2.2.5	Einfluss der Erwartungen auf die Einstellung gegenüber dem Verhalten	110
11.2.2.6	Einfluss normativer Erwartungen auf die subjektive Norm	111
11.2.2.7	Einfluss von Kontrollüberzeugungen auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle	111
11.2.3	Kritische Würdigung der Theorie des geplanten Verhaltens.....	112
11.3	Ipsative Handlungstheorie	114
11.3.1	Kerngedanke und Grundannahmen	114
11.3.2	Gründe für das Ausbleiben umweltbewussten Handelns	114
11.3.2.1	Objektiver Möglichkeitsraum	114
11.3.2.2	Ipsativer Möglichkeitsraum	115
11.3.2.3	Ipsativer Konsequenzenraum.....	115
11.3.2.4	Entscheidung gegen ökologisches Handeln.....	116
11.3.3	Kritische Würdigung	116
11.4	Bildung eines umfassenden Verhaltensmodells durch Zusammenführung zweier Handlungstheorien.....	116
11.4.1	Ergänzung der Theorie des geplanten Verhaltens durch die Ipsative Handlungstheorie	116
11.4.1.1	Erwartete Verhaltenskonsequenzen und Ipsativer Konsequenzenraum.....	117
11.4.1.2	Rolle des Ipsativen Möglichkeitsraums in der Theorie des geplanten Verhaltens	117

11.4.1.3	Einfluss des objektiven Möglichkeitsraums auf das Verhalten	117
11.4.2	Ergänzung der Ipsativen Handlungstheorie durch die Theorie des geplanten Verhaltens.....	118
11.5	Implikationen für die Umweltökonomie.....	118
12	Literaturreview	119
12.1	Stellenwert von Hemmnissen im privaten ökologischen Konsum	119
12.2	Theoretische Grundlagen des nachhaltigen Konsums	119
12.2.1	Beziehung zwischen Einstellung und umweltbewussten Verhalten....	119
12.2.2	Moderatoren zwischen Umweltbewusstsein und umweltbewussten Verhalten.....	119
12.2.2.1	Interne Einflussfaktoren auf das umweltbewusste Verhalten	120
12.2.2.2	Externe Einflussfaktoren auf das umweltbewusste Verhalten	121
12.3	Metaanalytische Untersuchung von Hemmnissen nachhaltigen Konsums	122
12.4	Diskussion der identifizierten Barrieren des ökologischen Handelns	128
12.4.1	Interne Barrieren des ökologischen privaten Konsums.....	128
12.4.2	Externe Barrieren des ökologischen privaten Konsums.....	132
12.4.3	Auswertung der Untersuchung und kritische Würdigung.....	133
12.5	Vorschläge für eine effektive Reduktion der Hemmnisse.....	134
13	Quantitative Empirie.....	136
13.1	Relevanz von Hemmnissen des ökologischen Konsums.....	136
13.2	Auswertung der empirischen Studie	136
13.2.1	Merkmale quantitativer Forschung	136
13.2.2	Informationen zum Datensample und dem Fragebogen.....	137
13.2.3	Auswertung mit SPSS	137
13.2.3.1	Explorative Faktorenanalyse.....	137
13.2.3.2	Multiple lineare Regressionsanalyse.....	138
13.2.3.3	Clusteranalyse	141
13.2.3.4	Varianzanalyse.....	143
13.3	Implikationen für Forschung und Praxis.....	145
13.3.1	Grenzen und Erweiterungen der Forschung.....	145
13.3.2	Zielgruppenspezifische Ausgestaltung des Marketing Mix	145

14	Entwicklung eines Leitfadens zur Durchführung qualitativer Tiefeninterviews	147
14.1	Theoretische Grundlagen der qualitativen Forschung	147
14.1.1	Merkmale qualitativer Forschung	147
14.1.2	Integration von qualitativen und quantitativen Methoden	148
14.1.3	Das Tiefeninterview auf Basis der Laddering-Methode	150
14.2	Entwicklung des Leitfadens für das Tiefeninterview	152
14.2.1	Aufstellung des Quotenplans	152
14.2.2	Hinweise für den Interviewer	153
14.2.3	Entwicklung der Fragen eines halbstrukturierten Leitfadens.....	153
14.3	Durchführung eines Pretests zur Optimierung des Leitfadens	155
15	Auswertung qualitativer Tiefeninterviews zum Kaufverhalten ökologischer Lebensmittel	156
15.1	Ranking bisheriger quantitativer Studienergebnisse.....	156
15.2	Ungestützte Abfrage von Produkteigenschaften.....	157
15.3	Mindmaps zur Visualisierung spontaner Verknüpfungen	160
15.3.1	Relation zwischen Mindmap und ipsativer Handlungstheorie.....	161
15.3.2	Kritische Würdigung der Mindmap-Methode.....	161
15.4	Einfluss von Hemmnissen auf Kaufentscheidungen im Alltag	162
15.4.1	Ergründung von alltags- und situationspezifischem Verhalten.....	162
15.4.2	Entscheidung zwischen konkreten Produktalternativen.....	162
15.4.3	Bezug der realen Handlungsweisen zur Theorie des geplanten Verhaltens	163
15.5	Laddering-Methode zur Ergründung von Motiven und Einstellungen.....	163
15.5.1	Visualisierung der Ergebnisse	164
15.5.2	Kritische Würdigung des Laddering-Verfahrens.....	167
15.6	Implikationen für den Abbau von Hemmnissen beim Kauf ökologischer Lebensmittel.....	168
16	Ökologisches Kaufverhalten als Herausforderung für das Marketing	171
16.1	Implikationen für den Abbau der Hemmnisse beim Kauf ökologischer Lebensmittel.....	171
16.1.1	Charakteristika der anvisierten Zielgruppe	171
16.1.2	Instrumente des Marketing-Mix für den Abbau von Hemmnissen des Konsums ökologischer Lebensmittel	173
16.1.3	Parallelen zum Bereich der öffentlichen Beschaffung	183

16.2	Limitationen der Marketing-Maßnahmen für den Abbau der Hemmnisse ökologischen Kaufverhaltens.....	183
17	Fazit - Hemmnisse umweltfreundlichen Kaufverhaltens im Bereich des privaten Konsums	185
18	Fazit.....	187
	Anhang.....	189
	Literaturverzeichnis	275
	Gesetzesverzeichnis.....	292

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht der Projektarbeit.....	1
Abbildung 2: Aufbau des Teils "Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung"	3
Abbildung 3: Aufbau des Kapitels 3.....	5
Abbildung 4: Akteure umweltfreundlicher Beschaffung.....	6
Abbildung 5: Forschungsfragen	8
Abbildung 6: Kriterien des Einbezugs in Literaturreview.....	9
Abbildung 7: Erscheinungsjahr der Studien	10
Abbildung 8: Herkunft der Daten.....	10
Abbildung 9: Methodik der Studien	11
Abbildung 10: Analysevorgehen anhand eines Beispiels.....	12
Abbildung 11: Häufigkeit der Hemmnisstatements in den Studien.....	13
Abbildung 12: Identifizierte Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung.....	14
Abbildung 13: Klassifizierungssystematik zur Hemmnisanalyse	16
Abbildung 14: Multiakteursmodell: das erweiterte Akteursmodell.....	20
Abbildung 15: Promotorennetzwerk.....	21
Abbildung 16: Multiimpulsmodell	22
Abbildung 17: Bedürfnispyramide nach MASLOW	28
Abbildung 18: Entscheidungsprozess allgemein - Beschaffungsprozess.....	41
Abbildung 19: Beschaffungsprozess des Beschaffungsamtes	43
Abbildung 20: Bestandteile der elektronischen Beschaffung im BESCHA	44
Abbildung 21: Bedarfsmanagement im öffentlichen Beschaffungsprozess.....	45
Abbildung 22: Beschaffungsmarktforschung im öffentlichen Beschaffungsprozess.....	47
Abbildung 23: Beschaffungsvergabe im öffentlichen Beschaffungsprozess.....	49
Abbildung 24: Beschaffungsabwicklung im öffentlichen Beschaffungsprozess.....	53
Abbildung 25: Zusammenfassende Zuordnung der Hemmnisse und Möglichkeiten zu deren Überwindung.....	54
Abbildung 26: Vorgehen der Clusteranalyse	59
Abbildung 27: Einfluss vs. Bemühungen der Ebenen	62
Abbildung 28: Hemmnisprofil.....	63
Abbildung 29: Antworthäufigkeiten zu den Statements zu rechtlichen Regelungen	64
Abbildung 30: Antworthäufigkeiten zum Ziel "umweltfreundliche Beschaffung"	65
Abbildung 31: Antworthäufigkeiten zu den Statements zum Prozess und den Leitfäden.....	65
Abbildung 32: Hemmnisportfolio.....	66
Abbildung 33: Die sechs Hemmniskategorien aus der Clusteranalyse	70
Abbildung 34: Vergleich der Mittelwerte der Hemmniskategorien.....	71
Abbildung 35: Ablaufschema des Kapitels.....	75
Abbildung 36: Analysephasen der Leitbildanalyse	81
Abbildung 37: Auszug des Kategoriensystems	81
Abbildung 38: Coenästhetische Resonanz - Zukunftssorgen-	83
Abbildung 39: Perspektivische Synchronisation - Code Matrix Browser-.....	85
Abbildung 40: Perspektivische Synchronisation -Codeliste Information-	86
Abbildung 41: Perspektivische Synchronisation -Häufigkeiten Energielabels-.....	86

Abbildung 42: Perspektivische Desynchronisation - Mittelwert der Hemmniskategorien	87
Abbildung 43: Vorgehensmodell der Strategieimplementierung nach KOLKS, U.	92
Abbildung 44: Gemeinsame Hemmnisse aus den quantitativen und qualitativen Analysen....	96
Abbildung 45: Hemmnisportfolio mit ausgewählten Hemmniskategorien	98
Abbildung 46: Aufbau des Teils "Hemmnisse umweltfreundlichen Kaufverhaltens"	105
Abbildung 47: Direkte Einflussgrößen auf das Verhalten	107
Abbildung 48: Einflussgrößen der Verhaltensabsicht.....	109
Abbildung 49: Erwartungen in der Theorie des geplanten Verhaltens	110
Abbildung 50: Zusammenhang zwischen Erwartung und Einstellung.....	111
Abbildung 51: Zusammenhang zwischen normativen Erwartungen und subjektiver Norm..	111
Abbildung 52: Einfluss von Kontrollüberzeugungen auf wahrgenommene Verhaltenskontrolle	112
Abbildung 53: Wirkungszusammenhänge in der Theorie des geplanten Verhaltens.....	112
Abbildung 54: Integration der Ipsativen Handlungstheorie in die Theorie des geplanten Verhaltens	117
Abbildung 55: Einflussfaktoren umweltbewussten Kaufverhaltens.....	120
Abbildung 56: Einflussfaktoren umweltbewussten Kaufverhaltens.....	122
Abbildung 57: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse	139
Abbildung 58: Dreidimensionales Portfolio	143
Abbildung 59: Ergebnisse MANOVA	145
Abbildung 60: Ebenen der Integration quantitativer und qualitativer Methoden	149
Abbildung 61: Kombinationsmodelle auf der Designebene.....	149
Abbildung 62: Grundstruktur der Means-End-Chains.....	151
Abbildung 63: Quotenplan für das Tiefeninterview	152
Abbildung 64: Verschiedene Produktalternativen	154
Abbildung 65: Häufigkeit soziodemografischer Merkmale der Probanden	156
Abbildung 66: Bedeutsamkeit der Faktoren nach erfolgtem Ranking	157
Abbildung 67: Häufigkeit positiver Eigenschaften ÖL	158
Abbildung 68: Häufigkeit negativer Eigenschaften ÖL	159
Abbildung 69: Aufteilung positiver und negativer Eigenschaften ÖL	160
Abbildung 70: Häufigkeit der Assoziationen (absolut)	160
Abbildung 71: Hemmnisse beim Kauf ÖL	165
Abbildung 72: Häufigkeiten der durch Laddering-Technik herausgefundenen Motive.....	166
Abbildung 73: Häufigkeit der Zeitersparnis	167
Abbildung 74: Identifizierte Käufersegmente als Ergebnisse der Cluster-Analyse	172
Abbildung 75: Preispolitische Implikationen für Hersteller und Händler	173
Abbildung 76: Produktpolitische Implikationen für Hersteller und Händler	176
Abbildung 77: Kommunikationspolitische Implikationen für Hersteller und Händler	178
Abbildung 78: Modell-Lernen nach Bandura	180
Abbildung 79: Distributionspolitischen Implikationen für Hersteller und Händler	182
Abbildung 80: Schnittmenge der wichtigsten Hemmnisse von Marketing	185
Abbildung 81: Schnittmenge der wichtigsten Hemmnisse von Privatem Konsum und öffentlicher Beschaffung	188
Abbildung 82: Organigramm BESCHA	212

Abbildung 83: Antworthäufigkeiten Hemmnisstatements.....	224
Abbildung 84: Screeplot.....	235
Abbildung 85: Single Linkage - Dendrogramm.....	240
Abbildung 86: Energielabels.....	245
Abbildung 87: Code Matrix Browser- Dimension Individuum-.....	248
Abbildung 88: Code Matrix Browser- Dimension Sozietät -.....	249
Abbildung 89: Die sechs Hemmniskategorien aus der Clusteranalyse.....	251
Abbildung 90: Interne Faktoren.....	256
Abbildung 91: Externe Faktoren.....	257
Abbildung 92: Ausschnitt aus dem Fragebogen I.....	258
Abbildung 93: Ausschnitt aus dem Fragebogen II.....	259
Abbildung 94: Extraktion nach dem Kaiser-Kriterium.....	260
Abbildung 95: Screeplot zur Bestimmung der Clusteranzahl.....	261
Abbildung 96: Signifikante Ergebnisse einfaktorielle ANOVA.....	262
Abbildung 97: Interviewleitfaden (halbstrukturiert).....	267

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zuordnung der Hemmnisse zur Organisationstheorie für allgemeinen Beschaffungsprozess	35
Tabelle 2: Zuordnung der Hemmnisse zur Organisationstheorie anhand des BESCHA	38
Tabelle 3: Übersicht der rechtlichen Grundlagen	42
Tabelle 4: Beurteilung der Daten für die Faktorenanalyse mittels KMO- und MSA-Kriterium	59
Tabelle 5: Übersicht der Verfahren zur Clusterbildung	60
Tabelle 6: Codierung der Hemmnisse	61
Tabelle 7: Korrelation zwischen Bemühung und Einfluss der Ebenen	67
Tabelle 8: Die sieben Hemmniskategorien aus der Faktorenanalyse.....	69
Tabelle 9: Zuordnung der Statements zu den Hemmniskategorien im Vergleich.....	71
Tabelle 10: Forschungsfragen	76
Tabelle 11: Coenästhetische Resonanz -Akzeptanz-	82
Tabelle 12: Perspektivische Synchronisation – Verbesserungsvorschlag-.....	84
Tabelle 13: Umsetzung des Zyklus' des Strategiewandels im BESCHA	95
Tabelle 14: Umweltorientierte Anreizgestaltung in der Unternehmung	101
Tabelle 15: Metaanalytische Untersuchung der ausgewählten Studien zur Existenz von Barrieren umweltbewussten Kaufverhaltens	128
Tabelle 16: Vergleich von quantitativer und qualitativer Forschung	148
Tabelle 17: Konzeptdiagramm	191
Tabelle 18: Ergebnisse der Literaturrecherche	192
Tabelle 19: Suchdokumentation (Kapitel 3)	193
Tabelle 20: Zuordnung der Hemmnisstatements zu Hemmnisgruppen.....	194
Tabelle 21: Häufigkeit der identifizierten Hemmnisstatements in den Studien	195
Tabelle 22: BRANDER, L.; OLSTHOORN, X. (2002)	196
Tabelle 23: DEFRA (Hrsg.) (2005) I	197
Tabelle 24: DEFRA (Hrsg.) (2005) II	198
Tabelle 25: GENG, Y.; DOBERSTEIN, B. (2008)	199
Tabelle 26: HANKS, J.; DAVIES, H.; PERERA, O. (2008) I	200
Tabelle 27: HANKS, J.; DAVIES, H.; PERERA, O. (2008) II	201
Tabelle 28: LØLAND DOLVA, C. (2007)	202
Tabelle 29: OCHOA, A.; ERDMENGER, C. (2003)	203
Tabelle 30: OECD (Hrsg.) (2007)	204
Tabelle 31: PARLIAMENT HOUSE OF COMMONS EAC (Hrsg.) (2005).....	205
Tabelle 32: STEURER, R. u. a. (2008)	206
Tabelle 33: THOMAS, S. u. a. (2003)	207
Tabelle 34: WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007a)	208
Tabelle 35: WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007b)	209
Tabelle 36: WALKER, H.; SISTO, L. D.; MCBAIN, D. (2008)	210
Tabelle 37: Suchdokumentation (Kapitel 4)	211
Tabelle 38: Suchdokumentation (Kapitel 5)	213
Tabelle 39: Zuordnung der Hemmnisstatements zu den Hemmniskategorien im Vergleich	222

Tabelle 40: Mittelwerte der Hemmniskategorien	222
Tabelle 41: Ebenenzugehörigkeit der Befragten.....	223
Tabelle 42: Eigener Einfluss	223
Tabelle 43: Einfluss und Bemühungen der einzelnen Ebenen.....	223
Tabelle 44: Mittelwerte von Einfluss und Bemühungen der einzelnen Ebenen	223
Tabelle 45: Mittelwert und Standardabweichung der Hemmnisstatements.....	224
Tabelle 46: Antworthäufigkeiten Hemmnisstatements	225
Tabelle 47: Korrelationskoeffizienten Einfluss vs. Bemühungen I	225
Tabelle 48: Korrelationskoeffizienten Einfluss vs. Bemühungen II.....	226
Tabelle 49: Korrelationskoeffizienten der Hemmnisstatements I.....	227
Tabelle 50: Korrelationskoeffizienten der Hemmnisstatements II	228
Tabelle 51: Korrelationskoeffizienten der Hemmnisstatements III.....	229
Tabelle 52: KMO- und BARTLETT-Test für alle Hemmnisstatements.....	230
Tabelle 53: MSA-Kriterium der einzelnen Hemmnisstatements.....	230
Tabelle 54: Anti-Image-Kovarianzmatrix der Ausgangsdaten I	231
Tabelle 55: Anti-Image-Kovarianzmatrix der Ausgangsdaten II.....	232
Tabelle 56: Anti-Image-Kovarianzmatrix der Ausgangsdaten III.....	233
Tabelle 57: KMO- und BARTLETT-Test.....	233
Tabelle 58: Kommunalitäten.....	234
Tabelle 59: Erklärte Gesamtvarianz.....	235
Tabelle 60: Komponentenmatrix	236
Tabelle 61: Rotierte Komponentenmatrix.....	237
Tabelle 62: Single Linkage - Zuordnungsübersicht	238
Tabelle 63: Single Linkage - Cluster-Zugehörigkeit	239
Tabelle 64: Ward-Verfahren - Zuordnungsübersicht.....	241
Tabelle 65: Ward-Verfahren - Cluster-Zugehörigkeit	242
Tabelle 66: Leitfadeninterview	245
Tabelle 67: Kategoriensystem zur Dimension Individuum	246
Tabelle 68: Kategoriensystem zur Dimension Sozietät	247
Tabelle 69: Frage 5.1 – Häufigkeiten -	250
Tabelle 70: Suchdokumentation (Kapitel 7)	252
Tabelle 71: Suchdokumentation (Kapitel 8).....	253
Tabelle 72: Identifizierte Barrieren I	254
Tabelle 73: Identifizierte Barrieren II	255
Tabelle 74: Regressionsanalyse nach Gruppen.....	263
Tabelle 75: Mittelwerte der Drei-Clusterlösung	264
Tabelle 76: Bezeichnung der neun Faktoren.....	268
Tabelle 77: Zusätzlich genannte ungestützte Hemmnisse	269
Tabelle 78: Positive Eigenschaften ÖL.....	270
Tabelle 79: Negative Eigenschaften ÖL	271
Tabelle 80: Resultate des bewussten Kaufs von ÖL.....	272
Tabelle 81: Hemmnisse bei situativem Verhalten.....	273
Tabelle 82: Hemmnisse bei der Auswahl von Biojoghurt	274

Abkürzungsverzeichnis

ABLEG	Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften
AIÖ	Alte Institutionenökonomik
AnA	Angebotsassistent
ANOVA	Analysis of Variance (einfaktorielle Varianzanalyse)
Ass. jur.	Assessor der Jurisprudenz
AV	abhängige Variable
B.A.U.M.	Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management e.V.
Bd.	Band
B.V.	Besloten Vennootschap (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)
BA	Beschränkte Ausschreibung
BeschA	Beschaffungsamt des Bundesministeriums des Innern
BGBL.	Bundesgesetzblatt
BHO	Bundeshaushaltsordnung
BME	Bundesverband für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V.
BMI	Bundesministerium des Innern
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
CO ₂	Kohlendioxid
d	DURBIN-WATSON-Koeffizient
d. h.	das heißt
DA	Dienstanweisung
DEFRA	Department of Environment, Food and Rural Affairs
Dipl.	Diplomarbeit
Dipl.-Kffr.	Diplom-Kauffrau
Diss.	Dissertation
Dr.	Doktor
e. V.	eingetragener Verein

EAC	Environmental Audit Committee
EG	Europäische Gemeinschaft
EP	Electronic Procurement
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FV	Freihändige Vergabe
GGP	Green Government Procurement
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPA	Agreement on Government Procurement
GPP	Green Public Procurement
GWB	Gesetz für Wettbewerbsbeschränkungen
HGrG	Haushaltsgrundsätzegesetz
Hrsg.	Herausgeber
ICLEI	International Council for Local Environmental Initiatives
IGBCE	Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
Inc.	Incorporated
Jg.	Jahrgang
k. A.	keine Angabe
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium
KrW/AbfG	Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz
KStB	Koordinierungsstelle Beschaffung
LA	local authority
LCC	Lebenszykluskosten
LHO	Landeshaushaltsordnung
LL.M	Legum Magister
MANOVA	Multivariate Analysis of Variance (mehrfaktorielle Varianzanalyse)
M.E.A.M.	Master of European Administrative Management
MIMONA	Mitarbeiter Motivation zu Nachhaltigkeit

Mrd.	Milliarde
MSA	Measure of Sampling Adequacy
n	Stichprobenzahl
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
Nr.	Nummer
NV	Nichtoffenes Verfahren
o. A.	ohne Angabe
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite
ÖA	Öffentliche Ausschreibung
OBA	Online-Beschaffungsassistent
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
ÖFA	Öffnungsassistent
ÖL	ökologische Lebensmittel
OPAC	Online Public Access Catalogue
O-Ton	Original-Ton
OV	Offenes Verfahren
p	Signifikanzniveau
PC	Personal Computer
PS	Pferdestärken
Prof.	Professor
R_2	Anteil der erklärten Varianz an der Gesamtvarianz
r_{sp}	Korrelationskoeffizient nach Spearman
r_{xy}	Korrelationskoeffizient nach Bravais und Pearson
S.	Seite
SD	Standardabweichung
SLUB	Sächsische Landes- und Universitätsbibliothek
SMWA	Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit
SNK-Test	Student-Newman-Keuls-Test
SPP	Sustainable Public Procurement
SPSS	Statistical Product and Service Solutions
β	standardisierter Beta-Koeffizient

SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TAK	Transaktionskosten
TCO	Tjänstemännens Centralorganisation
TU	Technische Universität
TÜV	Technischer Überwachungsverein
u. a.	und andere
UB	umweltfreundliche Beschaffung
UBA	Umweltbundesamt
UK	United Kingdom
USA	United States of America
usw.	und so weiter
UV	unabhängige Variable
V	Verhalten
v. a.	vor allem
Va	Verhaltensabsicht
vgl.	vergleiche
VgV	Vergabeverordnung
VIF	Varianzinflationsfaktor
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
VOF	Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen
VOL	Verdingungsordnung für Lieferungen und Leistungen
vs.	versus
VV	Verhandlungsverfahren
VV-BHO	Verwaltungsvorschriften Bundeshaushaltsordnung
WD	wettbewerblicher Dialog
WISO	Datenbank Wirtschaft und Soziales
WTO	World Trade Organisation
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
ZUMA	Zentrum für Umfragen, Methoden und Analyse

1 Einleitung

“Obstacles are those frightful things you see when you take your eyes off the goal.”¹

(Hannah More)

Auf dem Weg zu einem umweltfreundlicheren Verhalten der Menschen ist die Beseitigung von Hemmnissen und die Nutzung von Chancen eine Herausforderung, die sich uns zukünftig stärker denn je stellt. Die Teilnehmer des Praxisprojekts „Hemmnisse umweltfreundlichen Verhaltens“ haben die Problematik des unzureichenden Umweltaspekts bei privaten Einkaufs- und öffentlichen Beschaffungsentscheidungen aufgegriffen, um ein Umdenken im Verhalten herbeizuführen. Die zwei Bereiche werden durch zwei Teams der Lehrstühle Betriebliche Umweltökonomie und Marketing der TU Dresden betrachtet. Im öffentlichen Beschaffungsprozess sind es vor allem die Kosten und die rechtlichen Rahmenbedingungen, welche einen umweltfreundlichen Einkauf hemmen. Auf der Seite des privaten Konsums beherrscht die Diskrepanz zwischen Umweltabsicht und -verhalten die Kaufentscheidung gegen umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen.

Abbildung 1 zeigt den Ablauf der gemeinsamen Projektarbeit. Die Hemmnisse werden durch Literaturreviews sowie quantitative und qualitative Untersuchungen aufgedeckt, um Strategemaßnahmen zur Überwindung von Hemmnissen umweltfreundlichen Verhaltens abzuleiten. Eine Zuordnung der Hemmnisse zum Beschaffungsprozess und zu Organisations- und Verhaltenstheorien unterstützt die Arbeit.

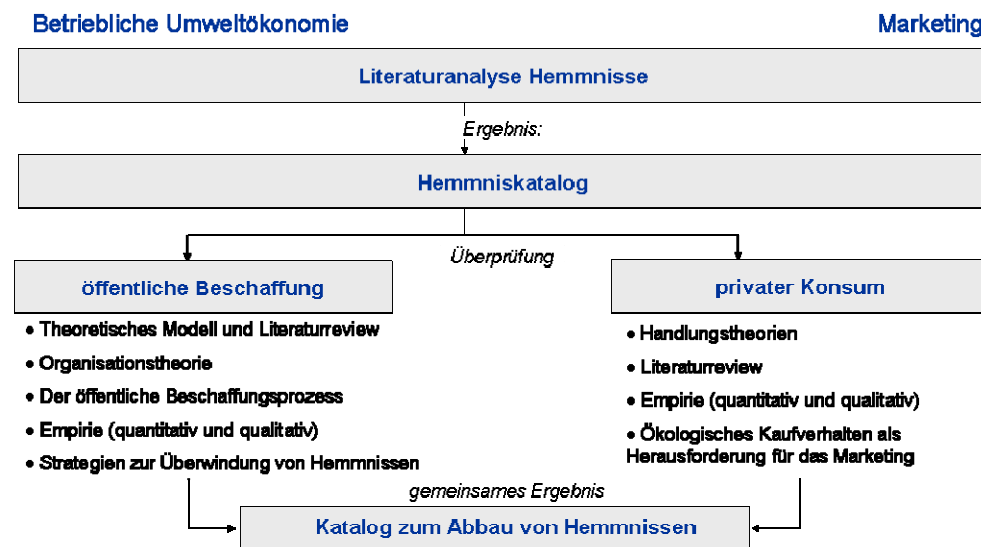


Abbildung 1: Übersicht der Projektarbeit

(Quelle: Lehrstuhl für BWL, insbesondere Betriebliche Umweltökonomie, Lehrveranstaltung „Wissenschaftliche Begleitung eines Praxisprojekts (PP)“ im WS 2008/2009, TU Dresden.)

¹ MORE, H., zitiert in: HERMANN, S. u. a. (2005), S. 69.

2 Einleitung – Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung

„Eine moderne Beschaffungspolitik muss nachhaltig sein.“² – auf dem Weg zu einer verbesserten Berücksichtigung von Umweltkriterien in der öffentlichen Beschaffung haben die Autoren sich das Ziel gesetzt, Hemmnisse umweltfreundlicher öffentlicher Beschaffung zu identifizieren, zu kategorisieren und bestmögliche Überwindungsstrategien aufzuzeigen. Im Rahmen des Forschungsprojektes „Analyse des öffentlichen Beschaffungswesens in Deutschland am Beispiel der Bundesebene und Maßnahmen zu seiner noch umweltfreundlicheren Ausrichtung“ werden bestehende Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung vom BESCHAFFUNGSSAMT DES BUNDESMINISTERIUMS DES INNERN (BESCHA) bewertet. Hierfür erfolgt der Einsatz des vom LEHRSTUHL FÜR BETRIEBLICHE UMWELTÖKONOMIE der TU DRESDEN entwickelten Selbstevaluations-Tools.

Eine stärkere Etablierung des Umweltgedankens im öffentlichen Beschaffungsprozess ist der Antrieb für die folgenden Arbeiten:

Zu Beginn erfolgt die Darstellung des *Theoretischen Modells und Literaturreviews* in Kapitel 3. Die Hemmnisanalyse des LEHRSTUHL FÜR BETRIEBLICHE UMWELTÖKONOMIE wird mit Hilfe einer Recherche externer Literaturquellen sowie der bestehenden Hemmnisforschung überprüft und erweitert. Die literaturbasierte Identifikation und Kategorisierung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung stehen dabei im Vordergrund.

Ziel des Kapitels 4 ist es, die Hemmnisanalyse mit einer *Organisationstheorie* zu verknüpfen. Dies erfolgt über eine Zuordnung von Hemmnissen zu ausgewählten Theorien wie dem Human Ressourcen Ansatz, dem Transaktionskostenansatz und der Prinzipal-Agenten Theorie. Darüber hinaus werden die Theorien hinsichtlich der besten Erklärbarkeit für Hemmnisse des umweltfreundlichen Beschaffens im Beschaffungsamt bewertet.

Im Kapitel 5, *Der öffentliche Beschaffungsprozess*, werden die Phasen der Beschaffung im Allgemeinen und im Speziellen beim BESCHA erläutert. Es werden Einblicke in die gesetzlichen Grundlagen gegeben und zu jeder Phase des Beschaffungsprozesses die möglichen, auftretenden Hemmnisse sowie Vorschläge zu deren Überwindung erfasst. Die vielfältigen Maßnahmen zeigen Potenziale auf, um verstärkt Umweltkriterien in die Beschaffung zu integrieren.

Kapitel 6 befasst sich mit der Auswertung der *Quantitativen Analyse des Selbstevaluations-Tools*. Auf der Grundlage statistischer Auswertungen, wie der Faktoren- und Clusteranalyse, werden Hemmniskategorien ermittelt. Zusammenhänge zwischen Hemmnissen und ihre Wahrnehmungsstärke werden mit Hilfe des Selbstevaluations-Tools aufgedeckt. Die Auswertungen beinhalten zudem eine Gegenüberstellung von Einfluss und Bemühung der einzelnen Ebenen einer Organisation in Beschaffungsentscheidungen.

Einen weiteren Schritt zur Aufdeckung von Hemmnissen der Beschaffung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen bilden die im BESCHA durchgeführten Experteninterviews, welche in Kapitel 7 vorgestellt werden. Die *Qualitative Analyse anhand von Interviews*, basierend auf dem Konzept der Leitbildanalyse, ermöglicht ein gemeinsames Verständnis über Ziele und Wünsche innerhalb der Organisation zum umweltfreundlichen Beschaffen.

² RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (Hrsg.) (2008), o. S.

Abschließend werden die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analyse interpretiert und *Strategien zur Überwindung von Hemmnissen* durch das Kapitel 8 aufgezeigt. Diese Überwindungsstrategien bilden die Grundlage für die Erstellung von Unterlagen für die Schulung von Mitarbeitern der öffentlichen Hand.

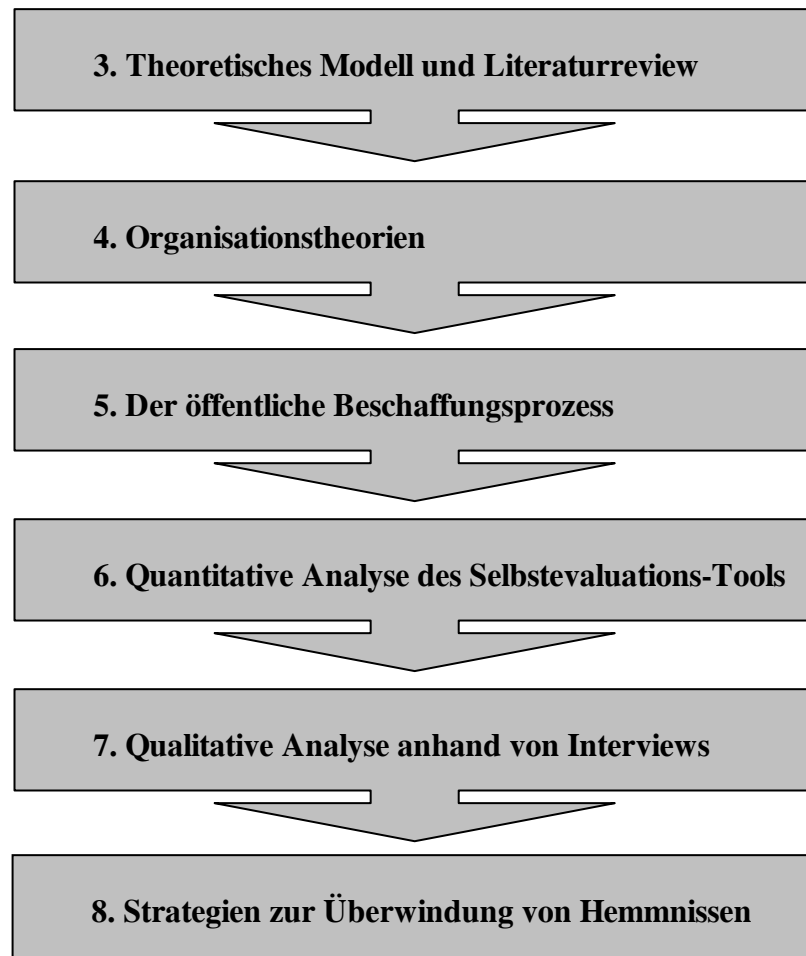


Abbildung 2: Aufbau des Teils "Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung"
(Eigene Darstellung.)

3 Theoretisches Modell und Literaturreview

Loitsch, Nadja

3.1 Einführung

3.1.1 Zielstellung

Das Ziel des vorliegenden Kapitels ist, ausgehend vom Dresdner Ansatz³ für die Analyse von Hemmnissen des Beschaffungsprozesses, literaturbasiert:

1. Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung zu identifizieren (vgl. Kapitel 3.4) und
2. Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung zu klassifizieren (vgl. Kapitel 3.5).

Daraus sollen erste:

3. Handlungsmaßnahmen abgeleitet (vgl. Kapitel 8)

werden, mit deren Hilfe die Qualität des Beschaffungsprozesses gesteigert wird.

Neben der theoretischen Darstellung der Dresdner Hemmnisanalyse wird die externe Hemmnisforschung betrachtet, um neue Impulse abzuleiten.

Eine Erweiterung der Hemmnisanalyse (vgl. Kapitel 3.7) wird vorgeschlagen, um folgende Punkte besser zu berücksichtigen:

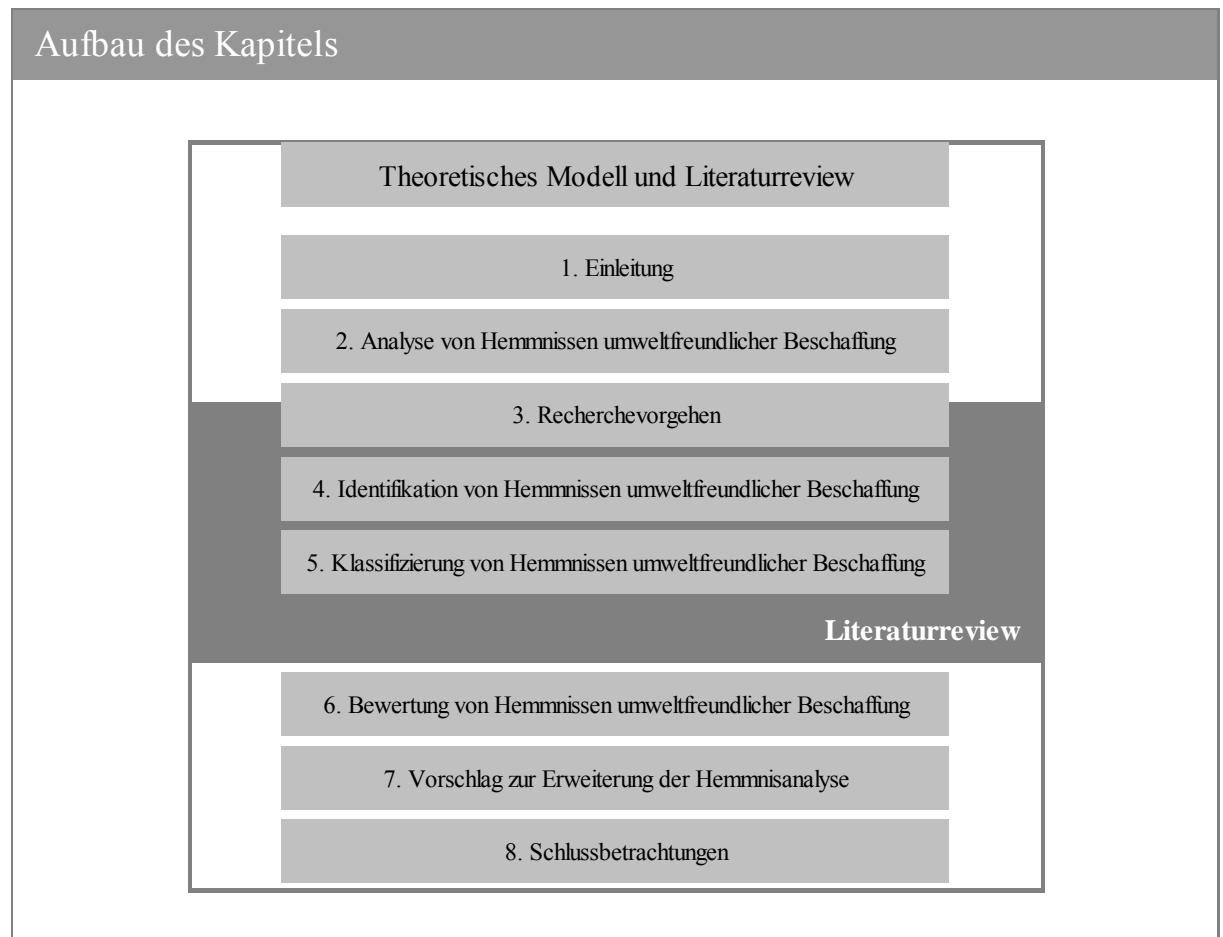
- Sensibilisierung für die Komplexität von Hemmnissen (vgl. Kapitel 3.2.3.1),
- Erweiterung des Verständnisses von Hemmnissen (vgl. Kapitel 3.2.3.2),
- Subjektivität in der Wahrnehmung von Hemmnissen (vgl. Kapitel 3.6.1.1).

Für spätere Projektschritte bieten diese Punkte einerseits Erklärungen für Mehrdeutigkeiten in der quantitativen Analyse und andererseits Impulse für die qualitative Analyse und die Ableitung von Strategemaßnahmen.

3.1.2 Aufbau des Kapitels

Der Aufbau des Kapitels *Theoretisches Modell und Literaturreview* im Projektbereich „Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung“ wird in Abbildung 3 veranschaulicht.

³ Bezeichnung für die Hemmnisanalyse des LEHRSTUHL FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, INSBESONDERE BETRIEBLICHE UMWELTÖKONOMIE, TU DRESDEN.



*Abbildung 3: Aufbau des Kapitels 3
(Eigene Darstellung.)*

3.2 Analyse von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung

3.2.1 Ziel der Hemmnisanalyse

Beschaffungsentscheidungen der öffentlichen Hand unterstützen aufgrund der Vorbildfunktion des Staates (Leading by example⁴) und ihrer wirtschaftlichen Relevanz für das Bruttoinlandsprodukt⁵ im hohen Maße eine gesellschaftliche Innovation für nachhaltige Lebensführung. Eine umweltfreundliche Beschaffung hat großes Potential zur Förderung von Verbesserungen, jedoch ist der Einsatz des Instrumentariums noch immer freiwillig und marginal.⁶

Ziel ist es, Hemmnisse der Beschaffung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen zu identifizieren und diese durch Strategemaßnahmen zu überwinden. Die Beschaffungsentscheidung, welche es umweltfreundlich auszurichten gilt, ist das Ergebnis aus der Interaktion verschiedener Entscheidungsakteure der öffentlichen Beschaffung entlang eines Entscheidungsprozesses.⁷

⁴ Vgl. NAIRN, A. u. a. (2007), S. 5.

⁵ 2002 erwirtschaftete das öffentliche Beschaffungswesen bis zu 17 % des Bruttoinlandsprodukts von Deutschland, 360 Mrd. Euro pro Jahr. Vgl. BMWI (Hrsg.) (2007), S. 3.

⁶ Vgl. MONT, O.; PLEPYS, A. (2007), S. 537.

⁷ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 143 f.

Die Konkretisierung des Entscheidungsprozesses als Beschaffungsprozess einer öffentlichen Institution erfolgt in Kapitel 5. Das Akteursmodell wird im Folgenden dargestellt.

3.2.2 Schlüsselakteure der öffentlichen Beschaffung

Den Beschaffungsprozess beeinflussen sowohl interne als auch externe Akteure. Sie wirken dabei entsprechend ihrer Entscheidungen und Interessenverpflichtung unterschiedlich auf den Beschaffungsakt.⁸

Mit Blick auf die interne Sicht kann eine Unterteilung in folgende Bereiche der öffentlichen Verwaltung vorgenommen werden: der Beschaffungsbereich, der Umweltbereich, der Finanzbereich und der Nutzerbereich. Die einzelnen Bereiche sind über den innerbetrieblichen Informationsfluss miteinander verbunden. Im internen Bereich der öffentlichen Beschaffung agieren die unterschiedlichen Entscheidungsträger auf einer operativen Ebene als Fachpromotoren oder auf einer strategischen Ebene als Machtpromotoren.⁹

Fachpromotoren tragen proaktiv zum Beschaffungsprozess durch ihren Fundus an „objektspezifischem Fachwissen“¹⁰ bei. Machtpromotoren können durch ihre hierarchische Stellung auf die Beschaffungsentscheidung einwirken¹¹ und dadurch den Beschaffungsprozess „aktiv und intensiv fördern“¹².

Als externe Stakeholder treten im öffentlichen Beschaffungsprozess der Staat, der Markt und die Bürger auf.¹³

Die Abbildung 4 veranschaulicht das Zusammenspiel und die Beziehungen der Akteure der öffentlichen Beschaffung.

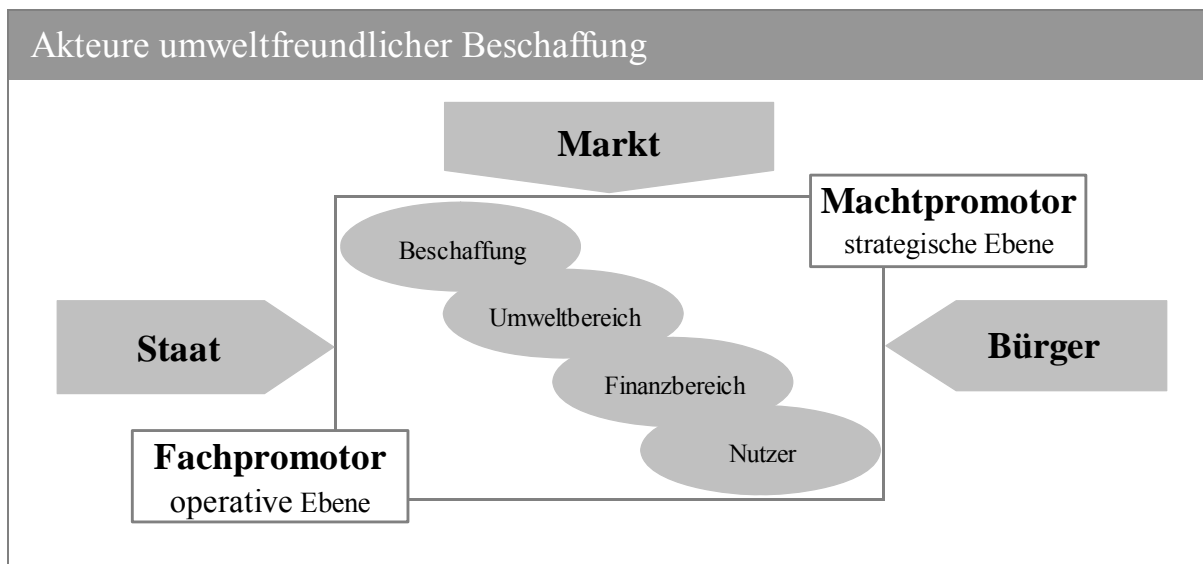


Abbildung 4: Akteure umweltfreundlicher Beschaffung
(in Anlehnung an: GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 154.)

⁸ Vgl. GÜNTHER, E. (2008), S. 214.

⁹ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 153 f.

¹⁰ WITTE, E. (1999), S. 17.

¹¹ Vgl. GÜNTHER, E. (2008), S. 215.

¹² WITTE, E. (1999), S. 16.

¹³ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 154.

In den unterschiedlichen Phasen des Beschaffungsprozesses können interne und externe Akteure Hemmnisse verursachen. Auch eine einzelne Phase im Beschaffungsprozess kann ein Hemmnis initiieren.¹⁴

3.2.3 Der Hemmnisbegriff

Ein Hemmnis ist eine „Störgröße im Entscheidungsprozess“¹⁵, die den Prozess verlangsamt, behindert oder völlig blockiert.¹⁶ In der Betrachtung des Bereichs der öffentlichen Hand agiert ein Hemmnis als „negativer Anreiz“¹⁷ umweltverträgliche Produkte nicht zu beschaffen.

3.2.3.1 Negative und positive Wirkung von Hemmnissen

Neben dieser negativen Wirkung eines Hemmnisses als Störfaktor können Hemmnisse auch eine positive, konstruktive Wirkung erzielen. Hemmnisse helfen Fehlentscheidungen zu verhindern, Erfahrung und Wissen bei deren Überwindung zu sammeln und die Motivation der Akteure zu lenken.¹⁸

Entsprechend dieser wechselseitigen Wirkung von Hemmnissen bildet auch der Hemmnisbegriff mit dem Begriff des Treibers ein Gegensatzpaar.

3.2.3.2 Interaktion zwischen Hemmnissen und Treibern

Treiber werden durch Erforschung der erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Faktoren für die Implementierung einer umweltfreundlichen Beschaffung identifiziert.¹⁹ Oft sind identifizierte Treiber stark mit Barrieren verknüpft: der Faktor Wissen, der einen Treiber für umweltfreundliche Beschaffung darstellt, kann bei mangelndem Vorliegen zu einem Hemmnis werden.²⁰ Der Rückschluss, dass negierte Treiber zu Hemmnisfaktoren transformieren, liegt nah. Die Hemmnisforschung darf jedoch nicht als umgekehrte Erfolgsfaktorenforschung, als Misserfolgswissenschaft, angesehen werden, da man sonst einer nur einseitigen Betrachtung des Hemmnisproblems gegenübersteht.²¹

Erfolgsfaktoren bzw. Treiber konzentrieren sich hauptsächlich auf die Überwindung von Hemmnissen, wohingegen Hemmnisfaktoren bzw. Barrieren die Ursachen der Entstehung von Hemmnissen fokussieren.²² Für eine umfassende Ableitung von Strategien zur Überwindung von Hemmnissen sind sowohl kritische Erfolgsfaktoren als auch unterstützende Erfolgsfaktoren zu betrachten. Treiber als Erfolgsfaktoren treten gegenüber Hemmnissen insbesondere im externen Bereich, dem Umfeld, auf.²³ Es bietet sich an, Treiber durch Befragung oder Umfeldanalysen zusätzlich zu identifizieren, um sich dem Ziel einer umweltfreundlichen Beschaffung zu nähern.

¹⁴ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 153 f.

¹⁵ GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 155.

¹⁶ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 155.

¹⁷ THOMAS, S. u. a. (2003), S. 108.

¹⁸ Vgl. MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007), S. 104.

¹⁹ Vgl. MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007), S. 102.

²⁰ Vgl. LØLAND DOLVA, C. (2007), S. 40.

²¹ Vgl. MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007), S. 102.

²² MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007), S. 102.

²³ Vgl. WALKER, H.; SISTO, L. D.; MCBAIN, D. (2008), S. 82.

3.2.4 Abgeleitete Forschungsfragen

Folgende Forschungsfragen in Abbildung 5 sind in diesem Zusammenhang zu beantworten.

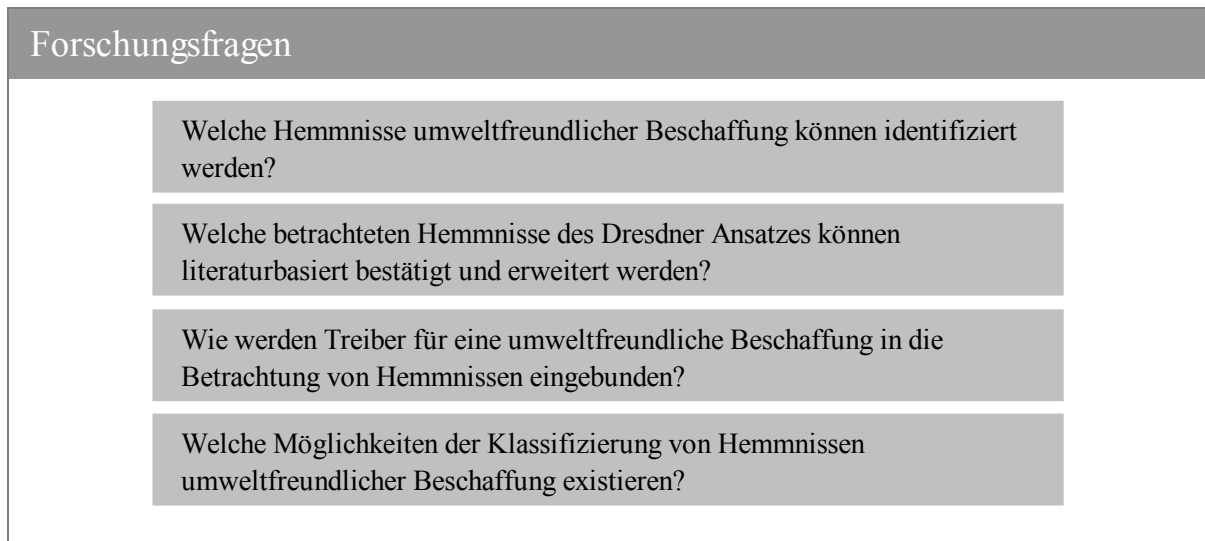


Abbildung 5: Forschungsfragen
(Eigene Darstellung.)

Ein Literaturreview wird durchgeführt, um diesen Fragen nachzugehen. Bevor die Identifikation und Möglichkeiten einer Kategorisierung von Hemmnissen aufgezeigt werden, werden das Recherchevorgehen sowie die Rechercheergebnisse erläutert.

3.3 Recherche

Die systematische Recherche erfolgte entsprechend der Zielsetzung, Hemmnisse umweltfreundlicher öffentlicher Beschaffung zu identifizieren und Hemmnisklassifizierungen abzuleiten. Dabei wurde die vorhandene Theoriebasis überprüft und mit neuen Aspekten unterlegt.

3.3.1 Recherchevorgehen

Das im Anhang 1 dargestellte Konzeptdiagramm ist die Basis für die Recherchetätigkeit.

Die Auswahl der Synonyme für die Begrifflichkeit „Hemmnis“ basiert auf erfolgter Forschungstätigkeit des Lehrstuhls²⁴. Die Etablierung der Begrifflichkeiten Sustainable Public Procurement (SPP) und Green Public Procurement (GPP), als englischsprachige Counterparts zur umweltfreundlichen öffentlichen Beschaffung, findet Eingang in das Suchkonzept. GPP wird, neben der sozialen und ökonomischen Dimension, als dritte, ökologische Dimension des SPP angesehen.²⁵ Da die Tendenz vorliegt, dass umweltfreundliche Beschaffung sich hin zur nachhaltigen Beschaffung entwickelt,²⁶ werden beide Begrifflichkeiten angewandt.

Die Begriffe Procurement, Purchasing und Supply Chain Management werden in der Praxis untereinander austauschbar verwendet.²⁷ Zusätzlich wird der Begriff Treiber bzw. Driver um-

²⁴ Vgl. HÜSKE, A.-K. (2008), S. 31.

²⁵ Vgl. EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2008a), o. S.

²⁶ Vgl. BRANDER, L.; OLSSTHOORN, X. (2002), S. 13.

²⁷ Vgl. KAUFMANN, L. (2002), S. 9.

weltfreundlicher Beschaffung im Sinne der Erfolgsfaktorenforschung mit aufgenommen (vgl. Kapitel 3.2.3.2).

Die Literaturrecherche basiert auf den Datenbanken EBSCO HOST²⁸, ELSEVIER SCIENCE DIRECT²⁹, GOOGLE SCHOLAR³⁰, WILEY INTERSCIENCE³¹, WISO³² sowie dem Internetauftritt des UMWELTBUNDESAMTS (UBA).

Die Kriterien der Literatúrauswahl sind in Abbildung 6 dargestellt. Die Auswahl erfolgte anhand des Titels, der Schlüsselbegriffe sowie des Abstracts der Literaturquelle. Verzerrungen bei der Literatúrauswahl aufgrund unzureichender Verfügbarkeit der Literaturquellen oder subjektiver Sprachauslegung können nicht ausgeschlossen werden.

Der Rechercheweg wird im Anhang 2 dargestellt. Die Datenbankabfrage ergab insgesamt 12.735 Literaturquellen. Aus der manuellen Analyse der Literaturquellen wurden 13 für diese Arbeit relevante Artikel ausgewählt.

Die Analyse der Literatur in Form eines Analyserasters ist im Anhang dieser Arbeit dokumentiert.³³

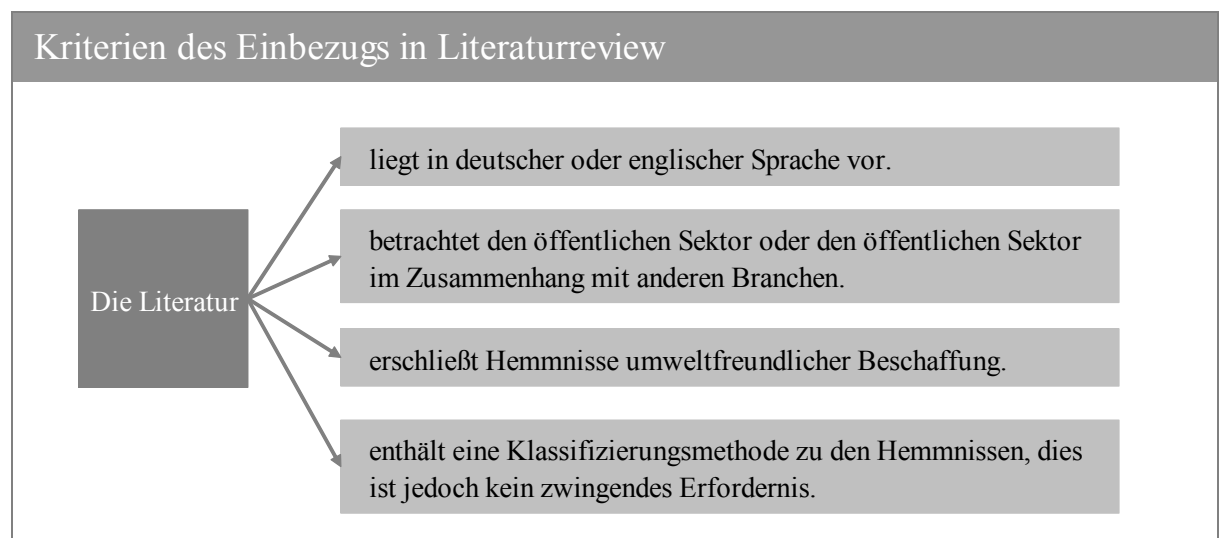


Abbildung 6: Kriterien des Einbezugs in Literaturreview
(Eigene Darstellung.)

In allen verwendeten Datenbanken werden wiederholt die Literaturstellen von GÜNTHER, E., SCHEIBE, L.³⁴ zur Hemmnisanalyse gefunden. Der Hemmniskatalog der Dresdner Hemmnisanalyse wird durch die externen Befunde überprüft.

3.3.2 Charakterisierung der Rechercheergebnisse

Die Basisinformationen der Literaturquellen erlauben eine Klassifizierung. Die qualitative Bewertung der gefundenen Literaturquellen ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

²⁸ EBSCO INDUSTRIES INC. (Hrsg.) (2009).

²⁹ ELSEVIER B.V. (Hrsg.) (2009).

³⁰ GOOGLE INC. (Hrsg.) (2009).

³¹ JOHN WILEY & SONS INC. (2008).

³² GBI-GENIOS DEUTSCHE WIRTSCHAFTSDATENBANK GMBH (Hrsg.) (2009).

³³ Vgl. Anhang 6 bis Anhang 18.

³⁴ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2006).

Die relevanten Literaturquellen erschienen in den Jahren von 2002 bis 2008, wobei 46 % der Quellen im Jahre 2007 publiziert wurden. Dies ist in folgender Abbildung 7 ersichtlich.

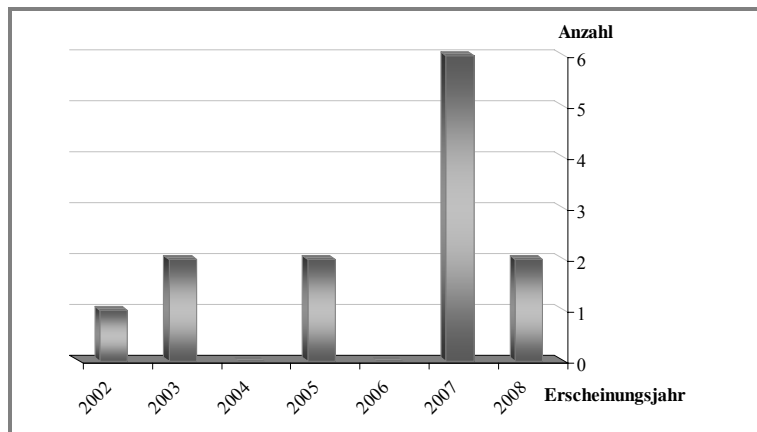


Abbildung 7: Erscheinungsjahr der Studien
(Eigene Darstellung.)

Zwölf der identifizierten Studien sind in englischer Sprache und eine Studie in deutscher Sprache verfasst.

Der öffentliche Sektor in UK wurde in neun Literaturstellen untersucht, wobei vier Literaturangaben sich ausschließlich auf dieses Land beziehen. Dieses Ergebnis resultiert aus dem starken Engagement für SPP-Initiativen.³⁵ Zwei Literaturstellen untersuchen das Beschaffungsverhalten weltweit, d. h. ≥ 20 Länder in Amerika, Australien, Asien und Europa werden betrachtet. Drei Literaturquellen behandeln das europäische Engagement (≥ 5 Länder, einschließlich UK).

Unterteilt werden die Studien in europäische und weltweit angelegte oder auf einzelne Länder fokussierte Untersuchungen.

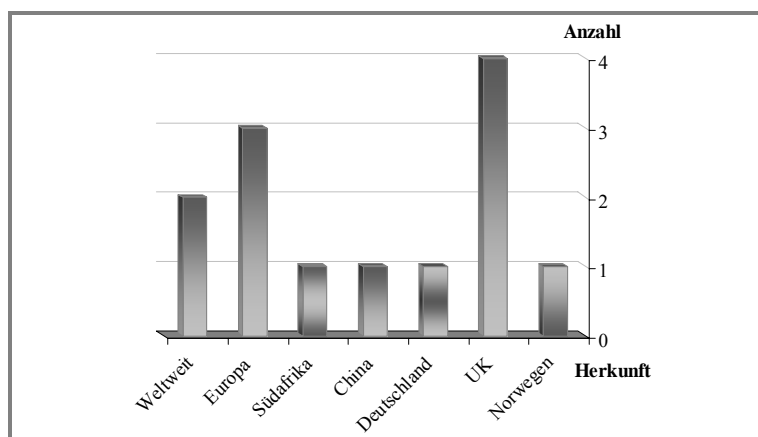


Abbildung 8: Herkunft der Daten
(Eigene Darstellung.)

Aufgrund der Suchstrategie und Einbezugskriterien wird in den Studien der öffentliche Sektor betrachtet. Lediglich eine Studie (vgl. Anhang 18) prüft zusätzlich den privaten Sektor.

³⁵ Vgl. STEURER, R. u. a. (2007), S. 13.

Es werden vier Methoden differenziert: Interview, Fragebogen, Fallstudie und Workshop (im Sinne von Brainstorming). Das Führen eines Interviews ist die häufigste angewandte Methode zur Generierung von Wissen über Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung (siehe hierzu Abbildung 9).

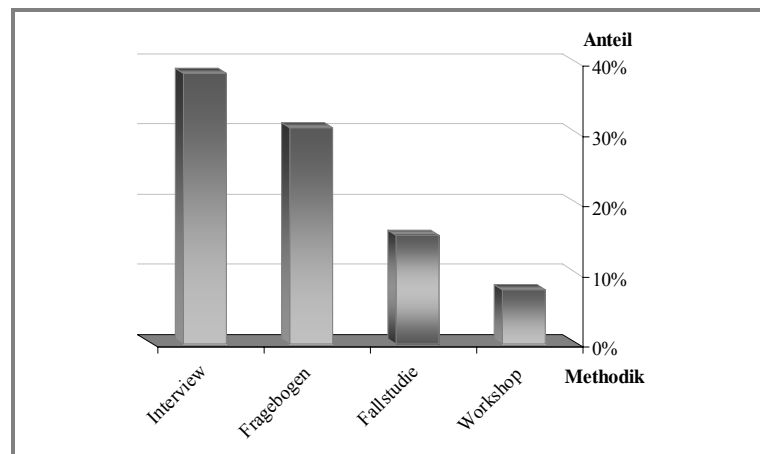


Abbildung 9: Methodik der Studien
(Eigene Darstellung.)

3.3.3 Implikationen

Einschränkend für die Recherche war die restriktive Suchstrategie, die bewusst als Abgrenzung zum Kooperationsprojekt „Hemmnisse umweltbewussten Kaufverhaltens“³⁶ gewählt wurde.

Anzumerken ist, dass in einigen Literaturstellen zur Analyse privatwirtschaftlichen oder privaten Beschaffungsverhaltens ein umweltbewusstes Kaufverhalten durch beispielhaftes Verhalten der öffentlichen Hand aufgezeigt wurde (Leading by example). Solche Literaturstellen werden aber nicht in der vorliegenden Arbeit betrachtet. Die Mehrzahl der Studien bezieht sich auf den privaten Sektor. Ob die geringere Anzahl an Hemmnisstudien für den öffentlichen Sektor auf eine fehlende Implementierung des Umweltaspekts oder eine zu gering betriebene Forschung im öffentlichen Sektor zurückzuführen ist, bleibt fraglich.³⁷

3.4 Identifikation von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung

Die Identifizierung der Hemmnisse erfolgt über die vorgegebenen Hemmnisstatements des Dresdner Ansatzes und aus dem Literaturreview.

3.4.1 Identifizierte Hemmnisse der Hemmnisanalyse

Ausgangsbasis stellen die Hemmnisse des von der Dresdner Forschungsgruppe entwickelten Selbstevaluations-Tools dar. Die im Rahmen der Analyse abgefragten Hemmnisse werden im Anhang 4 aufgelistet. Sie bilden das Referenzmodell für die Analyse der Hemmnisse aus der Literaturrecherche hinsichtlich der Forschungsfragen (vgl. Kapitel 3.2.4).

³⁶ Vgl. LEHRSTUHL FÜR MARKETING (2008), o. S.

³⁷ Vgl. WALKER, H.; SISTO, L. D.; MCBAIN, D. (2008), S. 69 f.

3.4.2 Identifizierte Hemmnisse aus der Literaturrecherche

Es wird untersucht, ob Hemmnisse bestätigt werden und welche weiteren Hemmnisse im Beschaffungsprozess auftreten können. Das Vorgehen wird in Abbildung 10 aufgezeigt.

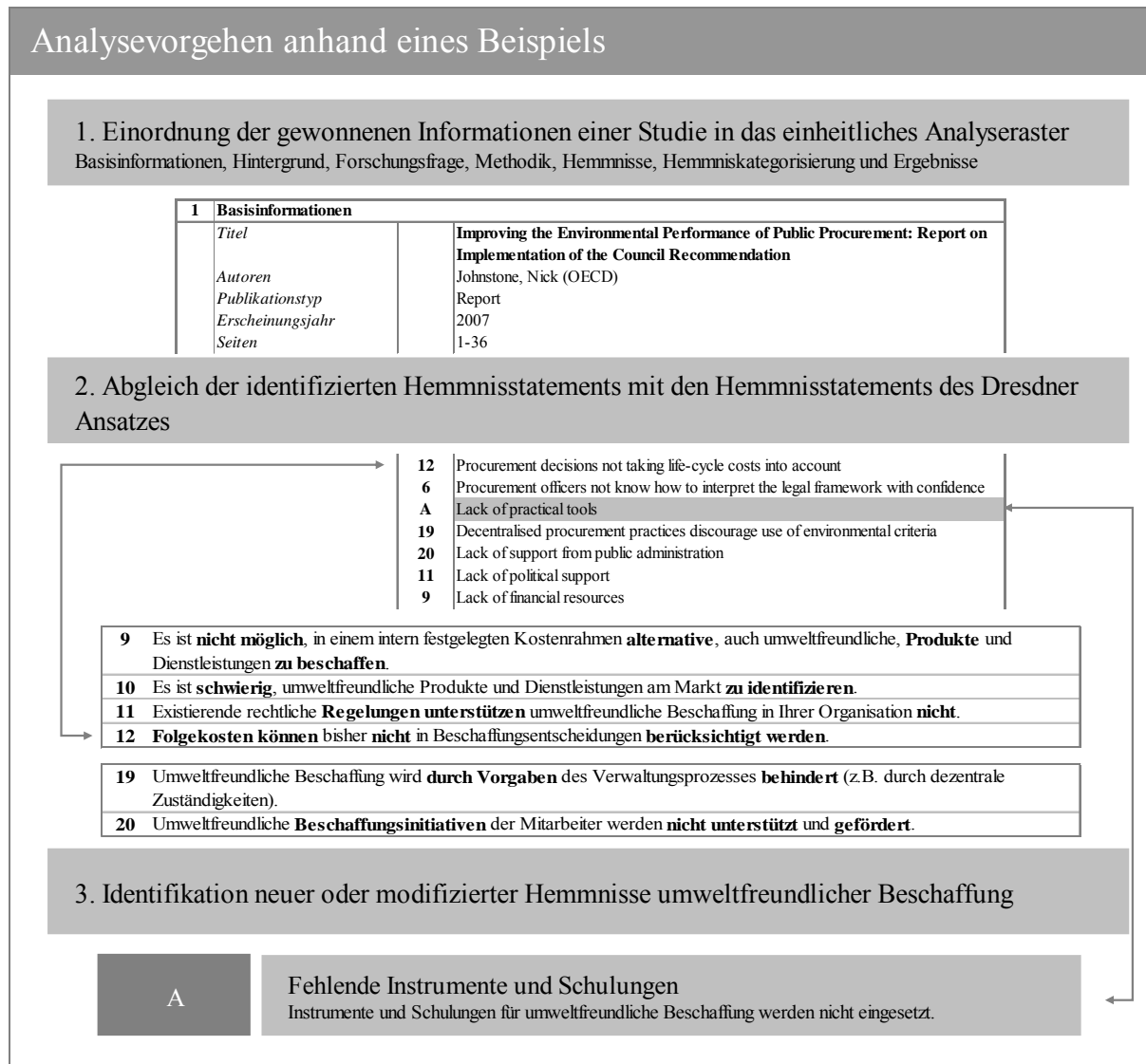


Abbildung 10: Analyseverfahren anhand eines Beispiels
(Eigene Darstellung, vgl. Anhang 4; Anhang 12.)

Die Abbildung 11 zeigt den Anteil an Studien, welche die jeweiligen Hemmnisse des Dresdner Ansatzes bestätigen.

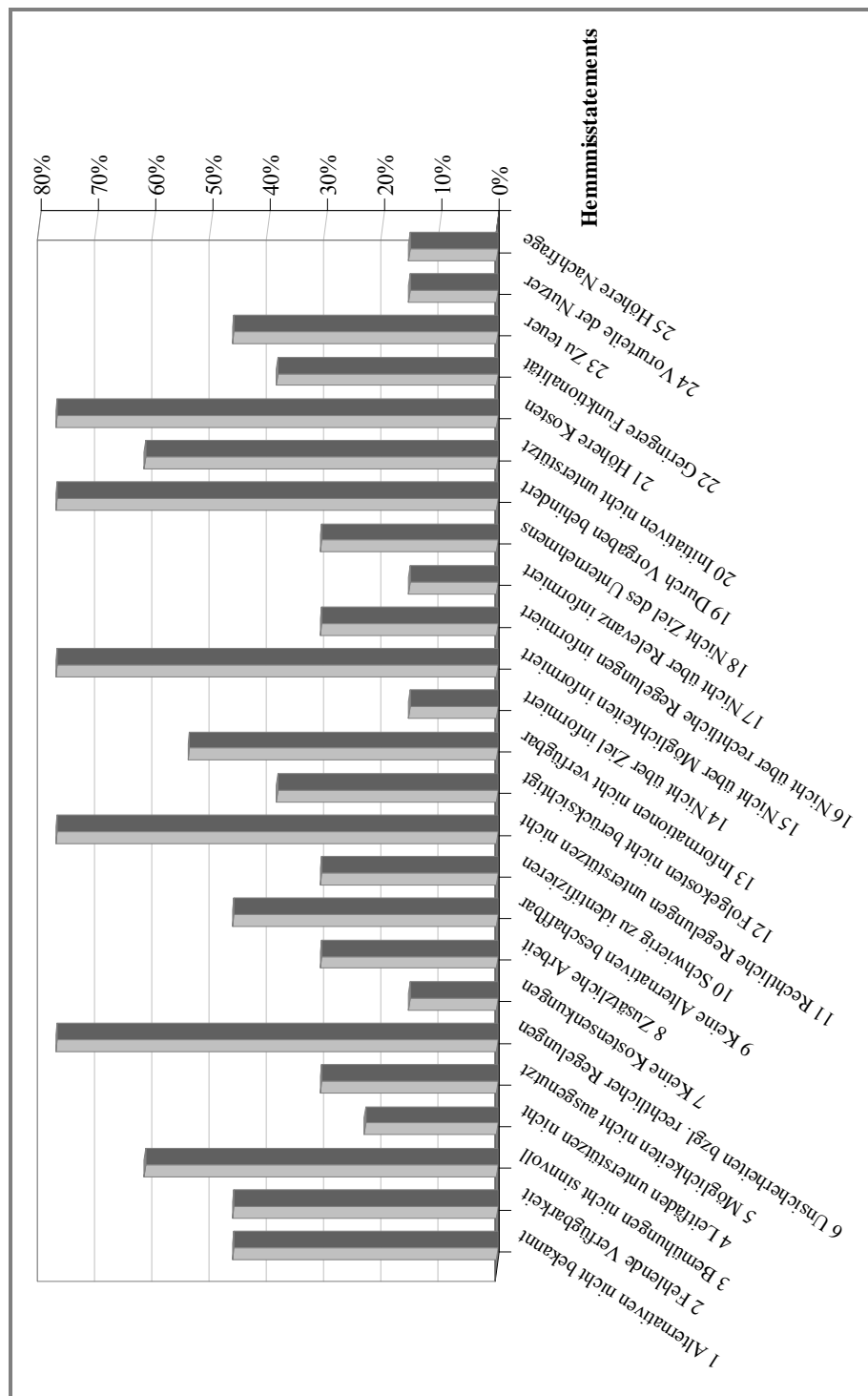


Abbildung 11: Häufigkeit der Hemmnisstatements in den Studien
(Eigene Darstellung.)

Insbesondere die Hemmnisse in Verbindung mit rechtlichen Regelungen, wie behindernde Vorgaben, Unsicherheiten, Wissensmangel oder fehlende Unterstützung bei umweltfreundlicher Beschaffung, und das Hemmnis der höheren Kosten von umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen stehen bei etwa 75 % der Studien (zehn Studien) im Vordergrund.

Es wurden weitere acht Hemmnisse³⁸ identifiziert, welche z. T. eine Erweiterung oder eine Spezifizierung bestehender Hemmnisstatements darstellen, siehe Abbildung 12.

Identifizierte Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung	
A	Fehlende Instrumente und Schulungen Instrumente und Schulungen für umweltfreundliche Beschaffung werden nicht eingesetzt.
B	Kurzzeitdenken (Short-termism) Umweltfreundliche Beschaffung ist kein kurzfristiges Ziel des Unternehmens.
C	Prioritätenkonflikt Das Ziel umweltfreundlicher Beschaffung konfiguriert mit anderen Unternehmenszielen.
D	Fehlende Zeitressourcen Die Beschaffung von umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen verursacht zeitliche Engpässe.
E	Fehlende Sanktionen Die Nichtbeachtung umweltfreundlicher Beschaffung unterliegt keinen Sanktionen.
F	Risikoaversion Die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen ist mit Risiken verbunden.
G	Fehlende Anreizsysteme Umweltfreundliche Beschaffung ist nicht mit Begünstigungen oder Vorteilen verbunden.
H	Fehlendes Best Practice Sharing Best Practice-Beispiele umweltfreundlicher Beschaffung werden mit anderen Organisationen nicht ausgetauscht.

Abbildung 12: Identifizierte Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung
(Eigene Darstellung.)

Eine weitere Erkenntnis aus der Literaturrecherche ist die Beachtung von Treibern. Drei Viertel der Rechercheergebnisse fokussieren neben Hemmnissen auch Treiber. Zusammen werden diese als ganzheitliche Basis zur Ableitung von Strategemaßnahmen genutzt.

3.4.3 Implikationen

Die Zuordnung der Hemmnisse zu den Hemmnisstatements des Dresdner Ansatzes sollte im Rahmen von Expertengesprächen geprüft und durch empirische Studien evaluiert werden. Die Aufnahme der neu identifizierten Hemmnisse in den Hemmniskatalog bedarf ebenfalls einer Expertenentscheidung. Die Beachtung von Treibern sollte im Dresdner Ansatz der Hemmnisanalyse aufgenommen werden.

³⁸ Vgl. auch Anhang 5.

3.5 Klassifizierung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung

3.5.1 Hemmnisklassifizierungen der Hemmnisanalyse

Die Klassifizierung von Hemmnissen im Dresdner Ansatz der Hemmnisanalyse erfolgt auf Basis der Promotorentheorie von HAUSCHILDT und GEMÜNDEN³⁹ sowie dem Machtbasenansatz von FRENCH und RAVEN⁴⁰.

Nach HAUSCHILDT⁴¹ begegnet das Vorhaben einer umweltfreundlichen Beschaffung „zumeist massiven Widerständen“^{42,43}.

- „kognitive Hemmnisse des Nicht-Wissens,
- psychische Hemmnisse des Nicht-Wollens,
- organisatorische Hemmnisse des Nicht-Dürfens,
- finanzielle Hemmnisse des Nicht-Könnens.“

Aufgabe des Fachpromotors ist es, die Hemmnisse des Nicht-Wissens, sogenannte Fähigkeitshemmnisse, zu überwinden. Um Hemmnisse des Nicht-Wollens, sogenannte Willenshemmnisse, zu überwinden, bedarf es des Einflusses des Machtpromotors. Diesen personenbezogenen Hemmnissen stehen institutionelle Hemmnisse des Nicht-Dürfens oder Nicht-Könnens gegenüber.⁴⁴

Nach FRENCH und RAVEN⁴⁵ werden folgende Hemmnisgruppen identifiziert:⁴⁶

- fehlende Ziele,
- fehlende Regelungen,
- fehlendes Wissen,
- fehlendes Anreiz- und Sanktionssystem.

Veranschaulicht wird die Zuordnung der Einzelhemmnisse zu den möglichen Gruppierungen im Anhang 4.

Die Dresdner Hemmnisanalyse ordnet die identifizierten Hemmnisse dem Entscheidungsprozess und dessen Akteuren zu. Die entstehende Hemmnismatrix ist eine Darstellungsform zur Auswertung der Hemmnisse.⁴⁷

Unterstützend zum Vorgehen der Dresdner Hemmnisanalyse konnte eine erweiterte Systematisierung aus der Innovationsforschung identifiziert werden. Die Forschungsgruppe des LEHRSTUHL FÜR TECHNOLOGIE- UND INNOVATIONSMANAGEMENT der TU BERLIN⁴⁸ entwickelte eine Systematik zur Hemmnisanalyse, welche die Hemmnisse einer Innovation (bspw. umwelt-

³⁹ Vgl. HAUSCHILDT, J.; GEMÜNDEN, H. G. (Hrsg.) (1999).

⁴⁰ Vgl. FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. (1959).

⁴¹ Vgl. HAUSCHILDT, J. (1998).

⁴² HAUSCHILDT, J. (1998), S. 3.

⁴³ Vgl. HAUSCHILDT, J. (1998), S. 3.

⁴⁴ Vgl. WITTE, E. (1999), S. 13 f.

⁴⁵ Vgl. FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. (1959).

⁴⁶ Vgl. FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. (1959), S. 165.

⁴⁷ Vgl. GÜNTHER, E. (2008), S. 219 ff.

⁴⁸ Vgl. MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007).

freundliche Beschaffung) nach vier Dimensionen klassifiziert.⁴⁹ Zusätzlich zur Systematik des Dresdner Ansatzes der Hemmnisanalyse sind die zwei Dimensionen „Wahrnehmungsebene des Individuums“ (vgl. Kapitel 3.6.1.1) und „Erscheinungsform“ in die Abbildung 13 aufgenommen wurden. Die Hemmnisse werden auch den internen und externen Akteuren und der Phase des Entscheidungsprozesses zugeordnet.

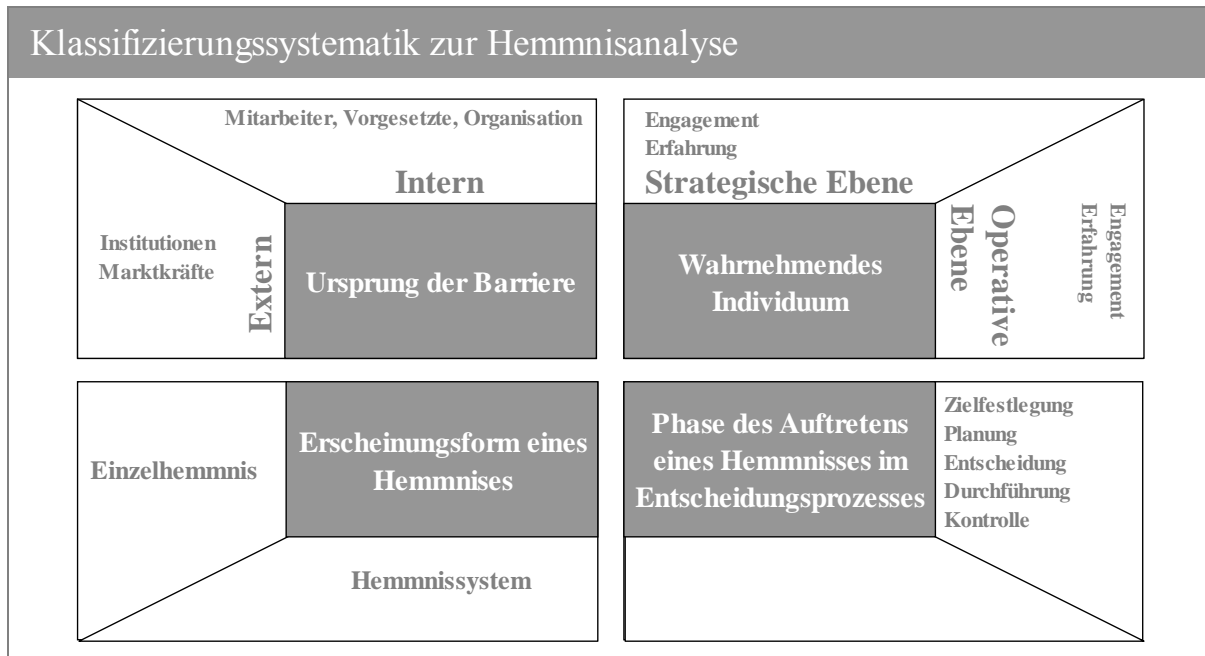


Abbildung 13: Klassifizierungssystematik zur Hemmnisanalyse

(in Anlehnung an: MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007), S. 113; GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 143ff.)

Fraglich ist, inwieweit die Literaturergebnisse eine akteurspezifische Zuordnung der Hemmnisse unterstützen.

3.5.2 Hemmnisklassifizierungen aus der Literaturrecherche

38 % der untersuchten Studien enthalten eine Kategorisierung der identifizierten Hemmnisse. Die Zuordnung zu Hemmniskategorien erfolgt einzelfallorientiert. Die Einzelhemmnisse werden zu übergeordneten Begriffen zusammengefasst. Eine theoretische Basis für die Hemmniszuzuordnung liegt nicht vor.

Die Hemmniskategorie „Kosten“ umweltfreundlicher Beschaffung bzw. „finanzielle Hemmnisse“ konnte in allen Kategorisierungsbeispielen identifiziert werden. "Fehlende Unterstützung", "fehlendes Wissen" bzw. "fehlende Informationen" sowie strukturelle und regulative Hemmnisse sind weitere hauptsächliche Hemmniskategorien.

Zwei Drittel der Kategorisierungsmöglichkeiten beachten die externe Sicht. Die Literaturquelle der Autoren WALKER, SISTO und MCBAIN unterscheidet ausdrücklich interne und externe Hemmnisse⁵⁰.

⁴⁹ Vgl. MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007), S. 101.

⁵⁰ Vgl. Anhang 18.

3.5.3 Implikationen

Die Studien verzichten auf eine Zuordnung der Hemmnisse zu bestimmten Akteuren im öffentlichen Beschaffungswesen. Eine qualitative Nennung der Hemmnisse wurde im Großteil der Studien vorgenommen. Dies verdeutlicht den Einzelfallcharakter und erfordert somit eine Überprüfung der Kategorien von Hemmnissen mittels quantitativer Analyse. Die undifferenzierte Kategorisierung erfolgt aufgrund von Überschneidungsproblemen und der Subjektivität der Zuordnung.

Eine personengebundene Überwindung von Hemmnissen sollte betrachtet werden, um auf den einzelnen Akteur fokussierte Steuerungsmaßnahmen anwenden zu können. Eine Unterscheidung in interne und externe Hemmnisse ist sinnvoll.

3.6 Bewertung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung

3.6.1 Bewertung in der Hemmnisanalyse

Die Relevanz einzelner identifizierter Hemmnisse wird in Form einer Befragung der Schlüsselakteure mittels des Selbstevaluations-Tools geprüft.⁵¹ Inwieweit die von den Schlüsselakteuren wahrgenommenen Hemmnisse mit der realen Situation übereinstimmen erscheint problematisch.

3.6.1.1 Wahrgenommene versus reale Hemmnisse

Gegenstand der Hemmnisanalyse sind die wahrgenommenen Hemmnisse, unabhängig von ihrer tatsächlichen Relevanz, da diese entscheidungsführend sind und Entscheidungsträger auf Basis der eigenen Wahrnehmung am Entscheidungsprozess teilnehmen.⁵²

Die wahrgenommenen Hemmnisse eines Akteurs liegen dabei in unterschiedlicher Intensität vor und hängen zudem von weiteren Faktoren ab.

Die Wahrnehmung der Hemmnisse im Entscheidungsprozess des Einzelnen hängt von seiner spezifischen Situation (operative oder strategische Ebene), seiner Erfahrung und seinem Engagement ab. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Potentiale in Bezug auf Willens- und Wissenshemmnissen existieren erhebliche Wahrnehmungsunterschiede zwischen den Promotorentypen. Zudem wird die Wahrnehmung von Hemmnissen durch den Erfahrungsschatz und dem damit verbundenen Einschätzungsvermögen sowie dem persönlichen Engagement für Umweltthemen beeinflusst. Dies unterstützt das Vorgehen, Hemmnisse subjektiv und im Hinblick auf die individuelle Position des befragten Akteurs zu betrachten.⁵³

Die akteursspezifische Zuordnung von Hemmnissen wird zudem durch die Eigenschaft der Greifbarkeit eines Hemmnisses als vorteilhaft angesehen: „Je weniger eine Barriere dem spezifischen Verhalten einer Person zuzuschreiben ist, desto weniger greifbar und konkret ist eine Barriere“⁵⁴. Die Greifbarkeit entscheidet somit über den Erfolg einer durchgeführten Überwindungsmaßnahme. Zudem werden Hemmnisse aus der unmittelbaren Umgebung eines Akteurs differenzierter wahrgenommen als welche, die sich aus einer für den Akteur schwer be-

⁵¹ Vgl. GÜNTHER, E. (2008), S. 220 f.

⁵² Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 163.

⁵³ Vgl. MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007), S. 103 ff.

⁵⁴ MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007), S. 108.

einflussbaren unternehmensexternen Umgebung ergeben.⁵⁵ Die Unterscheidung in interne und externe Hemmnisse ist daher sinnvoll.

3.6.1.2 Hemmnissequenz

Die Einbindung des Wissens über erfolgreich überwundene oder nie existente Hemmnisse komplettiert die Analyse der wahrgenommenen Hemmnisse. Diese Kenntnisse bilden den „Ausgangspunkt für Best Practice Sharing“⁵⁶.

3.6.1.3 Hemmnisauswertung

Die Auswertung der Hemmnisse ist Gegenstand der quantitativen Analyse. Die erforderlichen Darstellungsformen sowie die Zuordnung von Hemmnissen zu Hemmniskategorien werden in Kapitel 6 erläutert.

3.6.2 Implikationen

Die tatsächliche Situation des einzelnen Akteurs und seine Erfahrung sollte Beachtung finden. Durch Umstrukturierungen oder Beförderungsmaßnahmen, insbesondere in bürokratischen Strukturen, können Personen mit Sachkompetenz (= Fachpromotor) in Positionen mit Führungsaufgaben (= Machtpromotor) versetzt werden. Dies kann zur fehlerhaften Zuordnung von Fähigkeiten zu Akteuren in der Hemmnisanalyse führen.

Durch die Beeinflussungsfaktoren – Situation, Erfahrung und Engagement – ergeben sich sowohl unterschiedliche Einschätzungen zu einzelnen Hemmnissen als auch an sich unterschiedlich wahrgenommene Hemmnisse.⁵⁷ Darin liegt ein Erklärungsansatz für Verzerrungen oder fehlende Eindeutigkeit bei den Ergebnissen der quantitativen Analyse.

3.7 Vorschlag zur Erweiterung der Hemmnisanalyse

Die Erweiterungsvorschläge basieren auf der Promotorentheorie im Zusammenhang mit der Innovationsforschung, der Boundary-Spanning-Theorie und dem Intergroup-Relations-Ansatz. Die theoretische Basis der Hemmnisanalyse beruht teilweise auf diesen Forschungsdisziplinen. Die Hemmnisanalyse wird im Allgemeinen als Analyse zur Überwindung von Innovationsbarrieren verstanden.⁵⁸

Mit Blick auf eine kontinuierliche Verbesserung wird die enge Betrachtung der Hemmnisanalyse gelockert. Das Akteursmodell sowie die externe Sicht des Modells erweitern sich. Die Erkenntnisse bzgl. der Wahrnehmung von Hemmnissen sowie der Interaktion zwischen Treibern und Hemmnissen finden Eingang in das Modell.

Ziel ist die Entwicklung von ganzheitlichen Überwindungsstrategien.

Die Erweiterung erfolgt:

- vom Akteursmodell zum Akteursnetzwerk und
- vom Hemmnismodell zum Multiimpulsmodell.

⁵⁵ Vgl. MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007), S. 110.

⁵⁶ GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 163.

⁵⁷ Vgl. MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007), S. 109.

⁵⁸ BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (BMWi) (2006), S. 26 f.

3.7.1 Das Akteursmodell

Im Akteursmodell der Hemmnisanalyse wird unterschieden zwischen der „hierarchischen Position des Machtpromotors“⁵⁹ und dem „objektspezifischen Wissen des Fachpromotors“⁶⁰ (vgl. Kapitel 3.2.2 und Kapitel 3.5.1). Das bilaterale Promotorenmodell lässt jedoch weitere Typen von Promotoren unberücksichtigt.

3.7.1.1 Der Prozesspromotor und der Beziehungspromotor im Akteursmodell

Neben dem universellen Promotor, eine Person, die gleichzeitig als Macht- und Fachpromotor agiert,⁶¹ sind der Prozesspromotor und der Beziehungspromotor Personen, die einen Entscheidungsprozess „aktiv und intensiv fördern“⁶² können.

Der Prozesspromotor stellt die Verbindung zwischen Machtpromotor und Fachpromotor dar⁶³ und leistet durch Konfliktmanagement seinen Beitrag zur Überwindung der Wahrnehmungsunterschiede zwischen beiden Promotorentypen (vgl. Kapitel 3.6.1.1).

Die Hemmnisse des Nicht-Dürfens zu überwinden, ist Aufgabe des Prozesspromotors.⁶⁴

Der Beziehungspromotor stellt die Schnittstelle zu den Außenbeziehungen der Organisation dar und baut durch seine interkulturellen und interdisziplinären Fähigkeiten⁶⁵ ein Kommunikationsnetzwerk auf.

In Anlehnung an die intra-organisationalen Fähigkeits- und Willenshemmnisse der Hemmniskategorisierung in Kapitel 3.5.1, obliegt dem Beziehungspromotor die Überwindung interorganisationaler Hemmnisse:⁶⁶

- des „Nicht-Voneinander-Wissens“,
- des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Könnens“,
- des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Wollens“,
- des „Nicht-Miteinander-Zusammenarbeiten-Dürfens“.

Der Prozess- und der Beziehungspromotor übernehmen eine „bridging function“⁶⁷ für innerbetriebliche bzw. außerbetriebliche Beziehungen und erweitern den Kreis der Schlüsselakteure, um vor allem strukturelle und personelle Hemmnisse zu überwinden.

Der Prozesspromotor kann in Gestalt eines Projektmanagers in der Organisation auftreten. Die Funktion eines Beziehungspromotors können die Ansprechpartner einer öffentlichen Behörde oder der Umweltbeauftragte übernehmen.

⁵⁹ WITTE, E. (1973), S. 20.

⁶⁰ WITTE, E. (1973), S. 20.

⁶¹ Vgl. WITTE, E. (1973), S. 19.

⁶² WITTE, E. (1973), S. 15 f.

⁶³ Vgl. HAUSCHILDT, J. (1998), S. 6.

⁶⁴ Vgl. HAUSCHILDT, J.; KIRCHMANN, E. (1999), S. 93.

⁶⁵ Vgl. GEMÜNDEN, H. G.; WALTER, A. (1999), S. 121.

⁶⁶ Vgl. GEMÜNDEN, H. G.; WALTER, A. (1999), S. 119 f.

⁶⁷ HAUSCHILDT, J. (1998), S. 12.

3.7.1.2 Die Opponenten im Akteursmodell

Entsprechend der Betrachtung der Interaktion zwischen Treibern und Hemmnissen (vgl. Kapitel 3.2.3.2) können auch im Entscheidungsprozess prozessfördernde und prozesshemmende⁶⁸ personelle Kräfte agieren.

Promotoren fördern das Vorhaben einer umweltfreundlichen Beschaffung unter Überwindung der Hemmnisse. Die Hemmnisse „personifizieren sich aber auch in Opponenten“⁶⁹, denjenigen Personen, die sich gegen das Vorhaben wenden. Der „Differenzierung der Promotorenfunktion in einen Machtaspekt und einen Fachaspekt“⁷⁰ folgend, unterscheidet man den Macht- von dem Fachopponenten. Opponenten dürfen nicht nur als Verfechter von Hemmnissen angesehen werden, denn sie geben Impulse zur Überdenkung von Maßnahmen und zur Risikovermeidung und fördern somit den positiven Aspekt von Hemmnissen (vgl. Kapitel 3.2.3.1). Da sie meist im Hintergrund agieren⁷¹, sind sie von untergeordneter Bedeutung.

3.7.1.3 Das erweiterte Akteursmodell

Das Promotorenmodell als personelles Koordinationsmodell⁷² umfasst nun fünf Akteursrollen, die der Komplexität des Prozesses der Implementierung des Umweltaspekts gerecht werden.⁷³ In das Akteursmodell wurde der Prozess- und der Beziehungspromotor aufgenommen und die externe Sicht erweitert. Das erweiterte Akteursmodell wird im Folgenden als Multiakteursmodell⁷⁴ bezeichnet und in Abbildung 14 dargestellt.

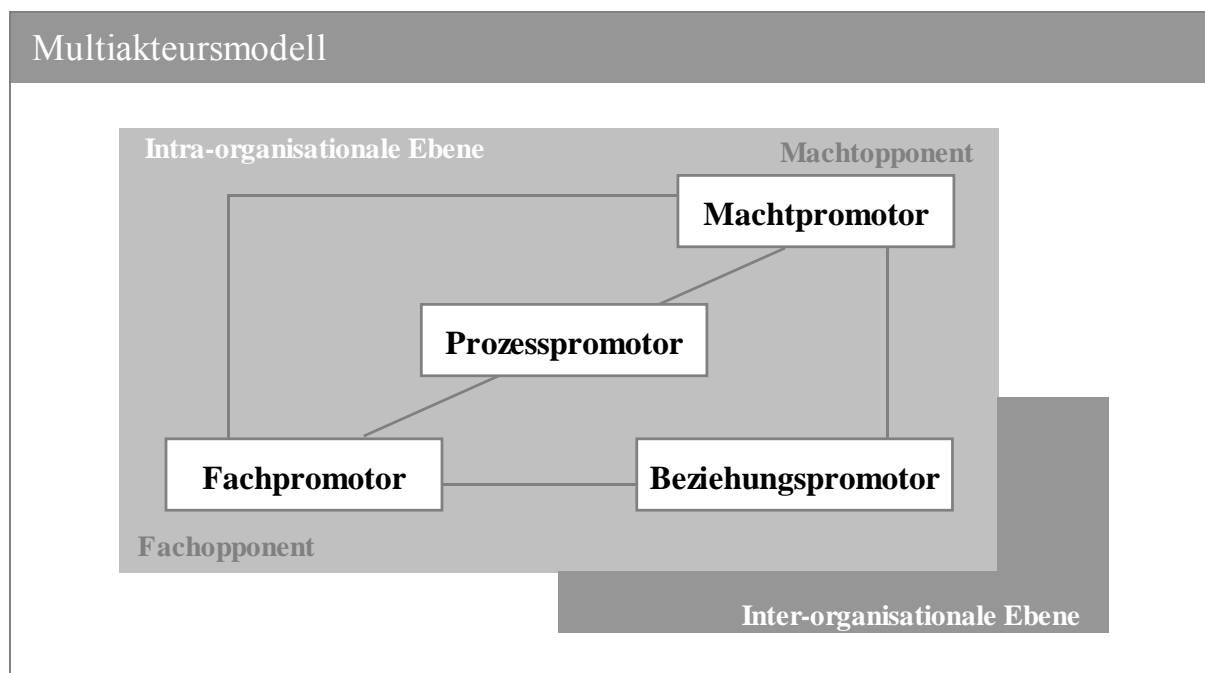


Abbildung 14: Multiakteursmodell: das erweiterte Akteursmodell
(in Anlehnung an: HAUSCHILDT, J. (1998), S. 6.)

⁶⁸ Vgl. WITTE, E. (1988), S. 163.

⁶⁹ WITTE, E. (1988), S. 167.

⁷⁰ WITTE, E. (1988), S. 167.

⁷¹ Vgl. WITTE, E. (1988), S. 167.

⁷² Vgl. HAUSCHILDT, J. (1998), S. 11.

⁷³ „Der Bedarf an Promotoren wird nicht sinken, er wird steigen“. HAUSCHILDT, J. (1998), S. 14.

⁷⁴ Vgl. FICHTER, K. u. a. (2006), S. 70.

3.7.2 Das Akteursnetzwerk

Die Überwindung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung zur Implementierung des Umweltgedankens wird durch mehrere gleichgesinnte Akteure aus verschiedenen Behörden und Forschungsinstitutionen vorangetrieben. Dieses gemeinsame Engagement verbindet die Akteure zu einer Community, einem Netzwerk von Akteuren.⁷⁵

Diese Multiakteurs-Community⁷⁶ beruht auf der Intergroup-Relations-Forschung und dem Forschungsansatz des externen Boundary-Spanning^{77, 78}. Das Netzwerk bildet Verstehens- und enge Identitätsbeziehungen zu Fragen im Bereich der umweltfreundlichen Beschaffung.⁷⁹

Als Boundary-Spanner tritt vor allem der Beziehungspromotor in den Vordergrund. Er agiert als Gatekeeper zwischen seiner öffentlichen Beschaffungsstelle und anderen Behörden (vgl. Kapitel 3.7.1.1). Die Schnittstellen werden in Abbildung 15 gezeigt.

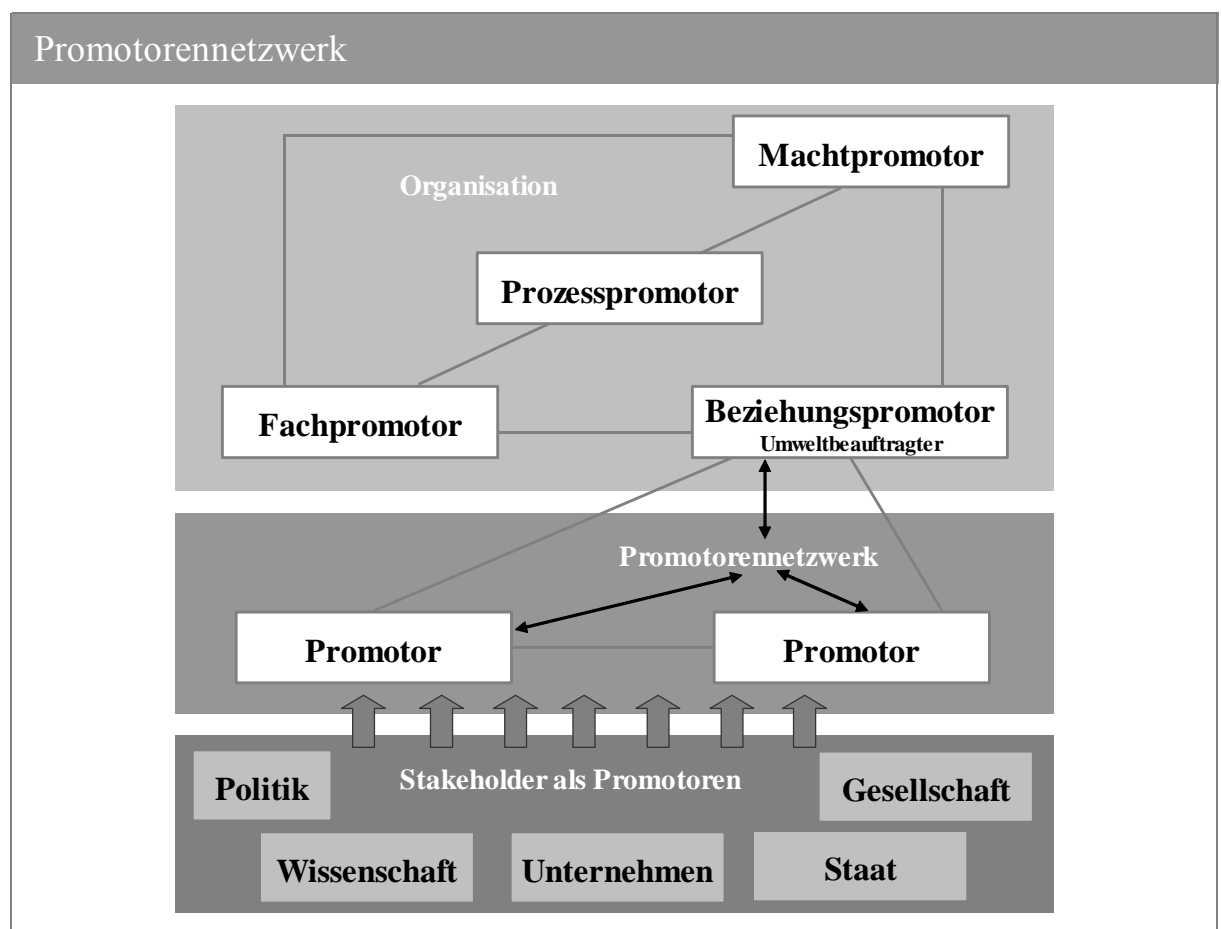


Abbildung 15: Promotorennetzwerk
(in Anlehnung an: FICHTER, K. (2007), S. 12; FICHTER, K. u. a. (2006), S. 144.)

Die Einführung des Promotorennetzwerks im Modell ermöglicht die Berücksichtigung des Austauschs von Best-Practice-Erfahrungen⁸⁰ zwischen den Behörden, Forschungsinstitutio-

⁷⁵ Vgl. GERYBADZE, A. (2007), S. 200.

⁷⁶ Vgl. FICHTER, K. (2006), S. 7.

⁷⁷ Vgl. GERYBADZE, A. (2007), S. 206.

⁷⁸ Vgl. WEINKAUF, K. u. a. (2005).

⁷⁹ Vgl. GERYBADZE, A. (2007), S. 202.

⁸⁰ Vgl. Abbildung 12.

nen, environmental Non Governmental Organisations und Umweltprojekten. Die fehlende Koordination ist ein Grund dafür, dass bestehende Pionierarbeit für eine umweltfreundliche Beschaffung oft in Isolation abläuft.⁸¹ Hemmnisse in Bezug auf die Bildung eines Wissensnetzwerks und gesetzliche Harmonisierungsbestrebungen können abgebildet werden. Die Strategemaßnahmen zur Überwindung von Hemmnissen sollten demnach verstärkt Netzwerkbeziehungen ausnutzen, da diese eine außerordentliche Motivations- und Hebelwirkung erzeugen⁸². Umfeld- und Potentialanalysen sollten die Behörde nicht isoliert, sondern im Zusammenhang mit ihrer Community, betrachten.

3.7.3 Das Multiimpulsmodell

Aus Rechercheergebnissen, dass neben Hemmnissen auch Treiber umweltfreundlicher Beschaffung betrachtet werden, ergibt sich das Erfordernis einer ganzheitlichen Betrachtung von Determinanten umweltfreundlicher Beschaffung.

Da Treiber insbesondere im externen Bereich auftreten⁸³ (vgl. Kapitel 3.2.3.2), wirken sie als externe Push- bzw. Pull-Faktoren auf die Implementierung von umweltfreundlichen Beschaffungsentscheidungen. Hemmnisse agieren entsprechend im internen Bereich als institutionelle und personelle Einflussfaktoren (vgl. Kapitel 3.5.1).

Die Auffassung, dass auf eine Umweltinnovation (bspw. umweltfreundlicheres Beschaffen) mehrere Einflussfaktoren einwirken, wird als Multi-Impuls-These bezeichnet.⁸⁴ Eine Multi-Impuls-Strategie ist akteursspezifisch differenziert.⁸⁵ Entsprechend der Multi-Impuls-These entwickelten FICHTER u. a. (2006) das Multiimpulsmodell mit der Unterscheidung in externe und interne Bestimmungsfaktoren. Externe Einflussfaktoren werden durch sechs Basisdeterminanten beschrieben.⁸⁶ das Modell wird in Abbildung 16 dargestellt.

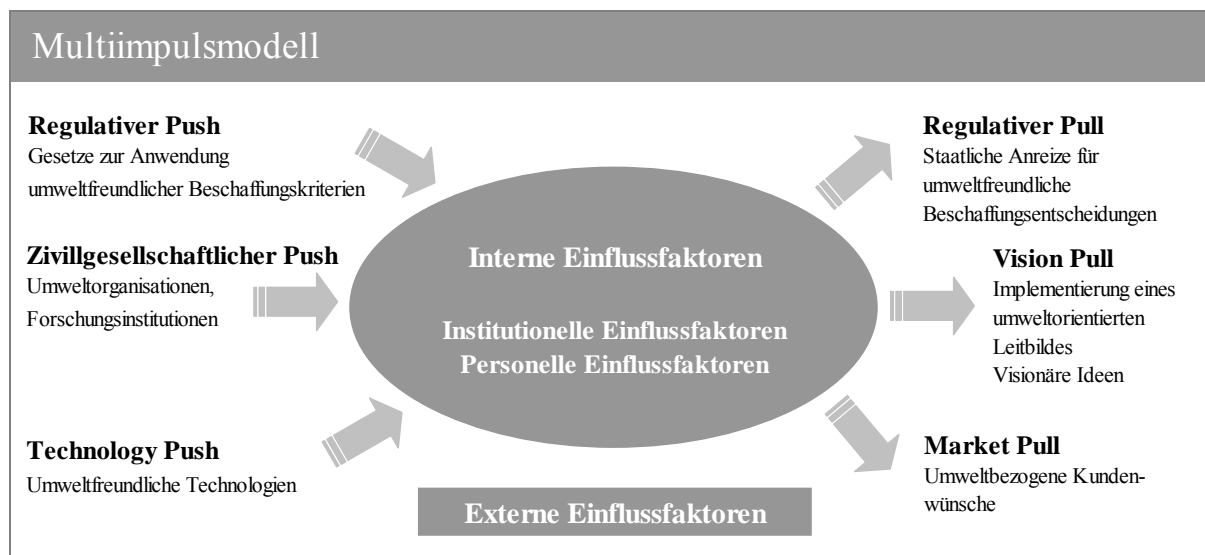


Abbildung 16: Multiimpulsmodell
(in Anlehnung an: FICHTER, K. u. a. (2006), S. 138 f.)

⁸¹ Vgl. INTERNATIONAL COUNCIL FOR LOCAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES (ICLEI) (Hrsg.) (2004), S. 1.

⁸² Vgl. GERYBADZE, A. (2007), S. 209.

⁸³ Vgl. WALKER, H.; SISTO, L. D.; MCBAIN, D. (2008), S. 82.

⁸⁴ Vgl. FICHTER, K. u. a. (2006), S. 36.

⁸⁵ Vgl. KLEMMER, P.; LEHR, U.; LÖBBE, K. (1999), S. 80.

⁸⁶ Vgl. FICHTER, K. u. a. (2006), S. 37 f.

Interne Einflussfaktoren werden in institutionelle und personelle Einflussfaktoren unterschieden. Bei den institutionellen Einflussfaktoren greifen FICHTER u. a. (2006) unter anderem den Aspekt der Wahrnehmung (vgl. Kapitel 3.6.1.1) auf, da Umweltorientierung sowohl als Chance wie auch als Bedrohung wahrgenommen werden kann. Im Bereich der personenbezogenen Einflussfaktoren unterstellen FICHTER u. a. (2006) einen Einfluss der Erfahrung auf den Erfolg einer umweltfreundlicheren Orientierung. Die Forschergruppe vermutet einen institutionellen Einfluss der Verankerung von Umweltvisionen und -grundsätzen in Form von Umweltmanagementsystemen oder Leitbildern.⁸⁷

Durch das Multiimpulsmodell werden die Außenbeziehungen stärker beachtet, zudem kann im Modell die Interaktion von Hemmnissen und Treibern abgebildet werden.

3.7.4 Implikationen

Die Erweiterungsvorschläge ermöglichen eine ganzheitliche Betrachtung der Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung. Das breitere Akteursverständnis, das organisationsübergreifende Promotorennetzwerk und die Ausweitung auf Einflussfaktoren umweltfreundlichen Beschaffens unterstützen die Ableitung von Strategien.

3.8 Schlussbetrachtungen

Die akteurspezifische Zuordnung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung für eine optimale Überwindungsstrategie ist das Ergebnis aus theoretischer und empirischer Betrachtung. Die Hemmnisse können in interne und externe Hemmnisse sowie personelle und institutionelle Hemmnisse differenziert werden. Ob die Betrachtung der Hemmnisse im Zusammenhang mit dem Entscheidungsprozess oder den Wahrnehmungskategorien vorgenommen wird, ist zu prüfen. Die Treiber einer umweltfreundlichen Beschaffung sollten neben den Hemmnissen in die Betrachtung des jeweiligen Einzelfalles einbezogen werden. Die wichtigsten identifizierten Hemmnisse sind die "höheren Kosten" als auch die "rechtlichen Vorgaben und Restriktionen".

Diesen Konflikt zwischen Umweltverträglichkeit und Kosten aufgrund der rechtlichen Einschränkungen gilt es zukünftig zu beheben, damit die Wahl für ein umweltfreundliches Produkt kein Zufall, sondern eine bewusste Entscheidung ist.

Im folgenden Kapitel wird die Dresdner Hemmnisanalyse in Verbindung mit ausgewählten Organisationstheorien diskutiert und die Hemmnisstatements werden diesen Ansätzen zugeordnet.

⁸⁷ Vgl. FICHTER, K. u. a. (2006), S. 136 f.

4 Organisationstheorie

Geißler, Marika

In diesem Kapitel erfolgt ein systematischer Überblick über die Organisationstheorie und daraus ausgewählten Ansätzen. Ziel dieser Übersicht ist es, einen Ansatz zu identifizieren, der die Hemmnisse aus der Hemmnisanalyse resultierend aus organisationstheoretischer Sicht erklären kann. Dies soll zunächst aus allgemeiner Sicht, für jede Form der öffentlichen Beschaffung erfolgen (vgl. Kapitel 4.2) und anschließend für den konkreten Praxispartner BESCHA (vgl. Kapitel 4.3). Ausgehend vom Organisationsbegriff erfolgt ein Überblick der nach SCHREYÖGG⁸⁸ klassifizierten Organisationstheorien, die Vertreter der klassischen, neoklassischen und modernen Theorien werden vorgestellt und die für die vorliegende Arbeit als begründet relevant eingestuft in Kapitel 4.2 näher erläutert.

4.1 Überblick

Wozu dienen Organisationstheorien? Das gesellschaftliche Leben ist geprägt von einer enormen Anzahl von Organisationen, sei es das Unternehmen in dem der Mensch arbeitet, wo er einkauft oder seine Freizeit gestaltet. Nahezu jeder Lebensbereich und jede Gesellschaft ist von Organisationen geprägt. Um die Eigenschaften und Beziehungen der Individuen zu einer Organisation und der Organisationen untereinander abbilden zu können, existieren zahlreiche Theorien. Einer Theorie im Allgemeinen ist es möglich bestimmte Aspekte und Beziehungen hervorzuheben und zu erklären.⁸⁹ In der Organisationstheorie gibt es verschiedene Erklärungsansätze, welche in den nächsten Kapiteln detaillierter betrachtet werden sollen. Der Fokus liegt dabei auf dem Aspekt, inwiefern sich die jeweilige Theorie auf die eingangs geschilderte Problematik der Hemmnisse umweltbewusster öffentlicher Beschaffung anwenden lässt.

4.1.1 Klassische Organisationstheorie

Häufig als Ursprung der Organisationstheorie bezeichneter Ansatz ist der von MAX WEBER veröffentlichte **Bürokratieansatz**. WEBER versteht diesen Ansatz vor allem als das effizienteste Instrument für Großorganisationen, die er als Befehls- und Gehorsamkeitsverbände charakterisiert.⁹⁰ Vor allem letztgenannter Aspekt führt zu einem Ausschluss dieser Theorie, denn die starre Regelgebundenheit und die Nicht-Existenz von Eigeninitiative ist in modernen Unternehmen nicht Ziel führend und resultiert in Ineffizienzen der Organisation.

Ebenso wird der **administrative Ansatz** nach FAYOL ausgeklammert. Organisation betrachtet hier vor allem die formale Seite, es wird eine Struktur vorgeschlagen, nach der die Mitarbeiter eingefügt werden und mittels Befehlsgewalt geführt werden⁹¹.

Der **arbeitswissenschaftliche Ansatz** nach TAYLOR revolutionierte die industrielle Großproduktion mit der Idee der Arbeitsteilung nach Spezialisierung von Arbeitsschritten⁹². Da der

⁸⁸ Vgl. SCHREYÖGG, G. (2003), S. 29-100.

⁸⁹ Vgl. WEINBERGER, P. u. a. (o. J.), Theorie.

⁹⁰ Vgl. SCHREYÖGG, G. (2003), S. 32.

⁹¹ Vgl. SCHREYÖGG, G. (2003), S. 37.

⁹² Vgl. SCHREYÖGG, G. (2003), S. 39.

Beschaffungsprozess nicht sinnvoll in Spezialisierungsschritte teilbar ist, sondern meist von einer Person im Ganzen bearbeitet wird, soll auch dieser Ansatz nicht weitergehend betrachtet werden.

4.1.2 Neoklassische Organisationstheorie

Die anschließende Phase der Neoklassik baut zum Teil auf der klassischen Perspektive auf und erweitert die Sichtweise um den Aspekt des Individuums.

Der **Human-Relations-Ansatz** nimmt die informellen Strukturen einer Arbeitsgruppe auf. Außerdem deckt dieser Ansatz erstmals den Einfluss von Arbeitsbedingungen und Verhalten in Organisationen auf. Da dieser Ansatz die strukturellen Gegebenheiten ausblendet wird er für die vorliegende Analyse nicht weiter betrachtet.⁹³

In der **Anreiz-Beitrags-Theorie** nach BARNARD wird erstmals die Perspektive der Organisation auf den Umweltbezug erweitert. Anders als bisher wird der Begriff des Teilnehmers nicht nur auf die Mitarbeiter und Vorgesetzten, sondern auch auf bspw. Kapitaleigner und Lieferanten angewandt. Beiträge sind die Handlungen der Organisation zur Zielerreichung, Anreize sind die dafür vorgesehene Gegenleistung. Letztere können dabei pekuniärer Art sein oder soziale Aspekte wie Anerkennung beinhalten. Letztlich hat dieser Ansatz endgültig die Integration von Individuum und Organisation etabliert und führte zu einer Entwicklung der verhaltenswissenschaftlichen Perspektive.⁹⁴ Aus der weiteren Betrachtung wird dieser Ansatz ausgeklammert, da die Anspruchsgruppen der Unternehmung als formal gleichberechtigt galten, was in der Praxis aber nicht als allgemein gültig angenommen werden kann.

4.1.3 Moderne Organisationstheorien

Der **Human-Ressourcen-Ansatz** greift die Idee des Human-Relations-Ansatzes auf und erweitert diese um eine „motivationsorientierte Gestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse“⁹⁵. Vor allem der Selbstverwirklichungsaspekt und die Motivation werden herausgestellt und somit die Aufgaben- und Zielerreichung nicht als reine Pflichterfüllung, sondern auch als Erreichung von Individualzielen der Mitglieder der Organisation angesehen. Diese Betrachtung führt zu effizienteren Ergebnissen und soll in Kapitel 4.2.1 weiter ausgeführt und mit der Hemmnisanalyse verknüpft werden.

Der **Strukturalistische Ansatz**, speziell die Komparative Strukturanalyse, beschäftigt sich mit Organisationsstrukturen und erforscht deren Ausprägungen und Ursachen. Die Strukturdimensionen Spezialisierung, Formalisierung, Standardisierung, Zentralisierung und Konfiguration dienen der Analyse des Unternehmens.⁹⁶ Die Autoren gehen nicht weiter auf diesen Ansatz ein, da hier strukturelle Unterschiede eines Unternehmens geklärt werden, was nicht Thema dieser Arbeit ist.

Organisatorische Entscheidungsforschung betrachtet zwei verschiedene Ansätze, zum einen **die empirische Theorie der organisatorischen Entscheidungsfindung** und zum anderen **entscheidungslogisch mathematische Ansätze**. Ersterer versucht einen idealisierten Ent-

⁹³ Vgl. SCHREYÖGG, G. (2003), S. 44.

⁹⁴ Vgl. SCHREYÖGG, G. (2003), S. 51.

⁹⁵ SCHREYÖGG, G. (2003), S. 53.

⁹⁶ Vgl. SCHREYÖGG, G. (2003), S. 55-66.

scheidungsprozess zu identifizieren. Dies erwies sich jedoch in der Praxis als nicht anwendbar, da jede Entscheidung individuell abläuft und ein jeweiliges Optimum darstellt. Der zweite Ansatz versucht mithilfe mathematischer Modelle und Operationen optimale Lösungen der Organisationsgestaltung zu erlangen. Dies ist jedoch nur in Teilaspekten tatsächlich möglich. Beide Ansätze werden im Folgenden nicht näher beleuchtet.

Die **Neue Institutionenökonomik** (NIÖ), nach SCHREYÖGG, auch mikroökonomische Organisationsanalyse genannt, ordnet sich ebenfalls in die moderne Organisationstheorie ein. Um die Inhalte dieser Theorie betrachten zu können, muss zunächst eine Definition des Begriffes Institution erfolgen. In der Literatur findet sich, dass es sich um ein „geregelt“ System⁹⁷ handelt. Darüber hinaus verfolgt eine Institution einen festgelegten Zweck, um einen Bezug der Regeln zueinander herzustellen.⁹⁸ Der Institution liegt eine Leitidee zugrunde, die derselben die Richtung vorgibt und zu deren Manifestierung Regeln aufstellt und durchgesetzt werden (können), im extremsten Fall Gesetze.

Das zentrale Problem der NIÖ liegt in der Wechselwirkung der Einhaltung der institutionellen Regeln und der Mehrung des individuellen Wohlstandes. Denn häufig ist der Nutzen der Nichteinhaltung bzw. Umgehung von Regeln höher als diese zu befolgen. Daher finden sich in Regelwerken Sanktionen, die aus dem Abweichen resultieren können. Der Mensch handelt demnach nicht nur nach seinem maximalen Nutzen, sondern auch aus einem Nutzen-Kosten-Kalkül, wobei Kosten durch Sanktionen und Entdeckungswahrscheinlichkeiten entstehen⁹⁹. Der Begründer der NIÖ, RONALD COASE, stellt in seinem Aufsatz „The theory of the firm“ außerdem heraus, dass es für eine Gesellschaft von Vorteil ist, wenn Verfügungsrechte und Arbeit geteilt und getauscht werden.¹⁰⁰ Dadurch können Ressourcen besser genutzt werden.

Letztlich sei noch auf den Zusatz „Neu“ eingegangen, der die NIÖ von der „alten Institutionenökonomik“ (AIÖ) abgrenzt. Die AIÖ ging aus der Neoklassik hervor, die den Marktmechanismus ausschließlich als Folge von Angebot und Nachfrage auf dem Markt betrachtete, quasi als Tauschgeschäft mit sich anpassenden Mengen und Preisen. Es wurden nunmehr die Existenz und der Einfluss von Institutionen auf den Markt beachtet.¹⁰¹ Diese Theorien wurden als nicht weitgehend genug erachtet und in der NIÖ weitergeführt, und stellten sich damit folgenden Problemen: wenn der Markt nicht allein in der Lage ist den Tausch über den Preismechanismus zu regeln, muss es Institutionen geben, die Besitzverhältnisse und Tauschkonditionen regeln. Dabei wird Privateigentum als Regelfall betrachtet.

Weiterführende Erklärungsansätze bilden den Kern der NIÖ, in der **Prinzipal-Agenten-Theorie**, dem **Transaktionskostenansatz** und dem **Verfügungsrechteansatz**. Die Autoren erachten die NIÖ als einen geeigneten Ansatz, Hemmnisse der umweltfreundlichen Beschaffung zu erklären. Zum einen kann das BESCHA eindeutig als Institution eingeordnet werden, zum anderen stellt der Beschaffungsprozess ein Interaktionsproblem dar, dass von den einzelnen Teilbereichen der NIÖ abgebildet werden kann. Ausklammern möchten die Autoren den Verfügungsrechteansatz, da im hier vorliegenden Problem die Verfügungsrechte recht klar ab-

⁹⁷ Vgl. ERLEI, M.; LESCHKE, M.; SAUERLAND, D. (2007), S. 22.

⁹⁸ Vgl. GÖBEL, E. (2002), S. 26.

⁹⁹ Vgl. GÖBEL, E. (2002), S. 27.

¹⁰⁰ Vgl. COASE (1993), S. 386 ff.

¹⁰¹ Vgl. ERLEI, M.; LESCHKE, M.; SAUERLAND, D. (2007), S. 26 ff.

gegrenzt sind und die Positionen des Nachfragers (Staat) und der Anbieters (Markt) eindeutig definiert sind. In Kapitel 4.2.2 soll der Transaktionskostenansatz sowie in Kapitel 4.2.3 die Prinzipal-Agenten-Theorie erläutert werden.

Weitere Vertreter stellen die systemtheoretischen Ansätze dar, die verschiedene Ursprungsgedanken verfolgten, die in der vorliegenden Arbeit nicht näher begutachtet werden, da sie nach SCHREYÖGG mehr zu Perspektiven anregen, denn zu eigenständigen Theorien zu werden¹⁰². Ähnlich verhält es sich mit den postmodernen Ansätzen.

4.1.4 Zusammenfassung

Die Übersicht über die Organisationstheorie hat drei Vertreter als relevant eingestuft, die zur weiteren Betrachtung in Frage kommen. Diese sind die X-Y-Theorie nach MCGREGOR sowie der Transaktionskostenansatz und die Prinzipal-Agenten Theorie. Die Wahl der Theorien erfolgte nach subjektiven Kriterien der Autoren. Eine systematische Kategorisierung von Auswahlkriterien war aufgrund der Heterogenität der Theorien nicht möglich. Den Ansätzen werden in Kapitel 4.2 die identifizierten Hemmnisse zugeordnet. Zunächst erfolgt im anschließenden Kapitel die Vorstellung der Hemmnisanalyse nach quantitativen Gesichtspunkten gefolgt von der qualitativen Analyse der Tiefeninterviews.

4.2 Eingehende Betrachtung der gewählten Organisationstheorien und Zuordnung der Hemmnisse zum allgemeinen Beschaffungsprozess

Die im Kapitel 4.1.3 als Erklärungsansätze gewählten Theorien sollen in den folgenden Abschnitten konkretisiert und näher erläutert werden. Die im Anhang 4 dargestellten Hemmnisse des Selbstevaluations-Tools werden den jeweiligen Theorien zugeordnet. Die Zuordnung erfolgt hier im Allgemeinen für die öffentliche Beschaffung, eine konkrete Anwendung auf den Praxispartner wird in Kapitel 4.3 vorgenommen.

4.2.1 Human Ressourcen Ansatz-X-Y Theorie nach MCGREGOR

Als interessanten Vertreter dieses Ansatzes stellen die Autoren in diesem Kapitel den Ansatz von MCGREGOR vor. Die Theorie X und Theorie Y¹⁰³ ist stellvertretend für eine integrative Ausrichtung eines Unternehmens zur Erreichung organisationaler Ziele. Theorie X beschäftigt sich mit dem traditionellen Blick auf die Organisation durch „Direction and Control“. Mit Theorie Y vereint er das Individuum und organisationale Ziele. Theorie X stellt folgende Aussagen über bis dato herrschende Meinungen der Organisationstheorie dar:

- Der Mensch mag nicht arbeiten und vermeidet dies, wo er nur kann.
- Deswegen muss der Mensch angewiesen, kontrolliert, dirigiert und unter Androhung von Strafe angeleitet werden, damit dieser die Ziele der Organisation verfolgt.

¹⁰² Vgl. SCHREYÖGG, G. (2003), S. 83.

¹⁰³ Vgl. MCGREGOR, D. (1960), S. 33-45.

- Der durchschnittliche Mensch zieht es vor dirigiert zu werden und vermeidet grundsätzlich Verantwortung, hat wenig Ambitionen und wünscht sich vor allem Sicherheit.¹⁰⁴

Diese Aussagen geben ein Bild über einen unmotiviert arbeitenden Menschen wieder, der nur auf extrinsische Motivation hin seine Tätigkeiten ausführt, nicht aber intrinsisch motiviert handelt. MCGREGOR widerlegt diese Thesen anhand der MASLOW'schen Bedürfnispyramide¹⁰⁵, nach der jeder Mensch nach der Befriedigung eines Bedürfnisses die Verfolgung der nächst höheren Stufe vorantreibt. Können die Bedürfnisse der ersten drei Bedürfnisstufen durch die Arbeit gedeckt werden, sind keine weiteren Anreize zu größerer Anstrengung gegeben. Der Sicherheitsaspekt ist vor allem im öffentlichen Bereich von vorneherein gegeben, da es eine hohe Beschäftigungssicherheit im Beamtenstatus und darüber hinaus auch für angestellte Mitarbeiter gibt. Dementsprechend müssen Anreize geschaffen werden, um einen produktiven und zielorientierten Mitarbeiter zu beschäftigen. Als Motive für weitere Anstrengung betrachtet MCGREGOR die ebenfalls von MASLOW identifizierte Bedürfnisse nach sozialer Anerkennung und Selbstverwirklichung.

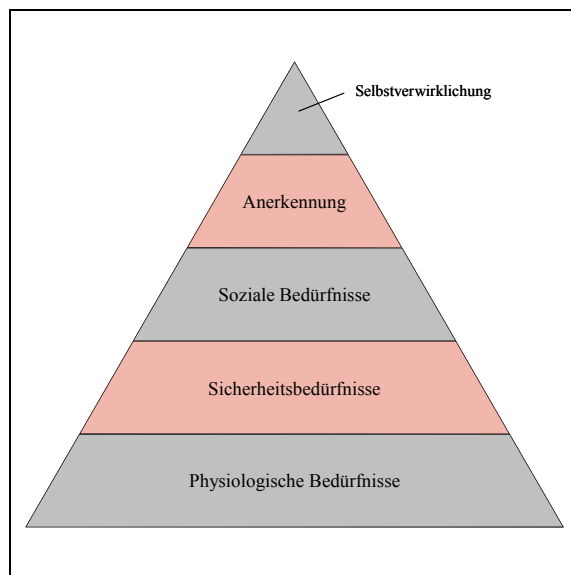


Abbildung 17: Bedürfnispyramide nach MASLOW
(in Anlehnung an: MASLOW, A. (1943).)

MCGREGOR stellt heraus, dass eine Konzentration des Managements auf die unteren Bedürfnisstufen nicht zu einer höheren Motivation der Mitarbeiter führen kann, sondern lediglich zu der Forderung der Mitarbeiter nach höherer Entlohnung, da es die einzige Abgrenzung von Kollegen und Form der Wertschätzung darstellt.¹⁰⁶

Konträr zu dieser Theorie verhält sich MCGREGOR's Theorie Y, die folgende Annahmen beinhaltet:

- Physische und mentale Anstrengung bei der Arbeit ist so natürlich wie Spielen oder Ausruhen.

¹⁰⁴ Vgl. MCGREGOR, D. (1960), S. 33-34.

¹⁰⁵ Vgl. MASLOW, A. H. (1943), S. 370-396.

¹⁰⁶ Vgl. MCGREGOR, D. (1960), S. 40-41.

- Kontrolle und Strafandrohung sind nicht die einzigen Mittel um organisationale Ziele zu erreichen.
- Der Mensch kann Selbstkontrolle und Lenkung walten lassen.
- Die Verfolgung der Ziele ist direkt verknüpft mit der Belohnung resultierend aus der Erreichung selbiger.
- Der Mitarbeiter ist interessiert an der Übernahme von Verantwortung. Kreativität, Einfallsreichtum und Vorstellungskraft sind weit verbreitet.
- Intellektuelles Potenzial ist in der modernen Gesellschaft nur partiell genutzt.¹⁰⁷

Zentrale Idee dieser Theorie ist die Integration. MCGREGOR vermutet, dass ein Mitarbeiter die eigenen Ziele am besten erreichen kann, wenn er die Anstrengung in Richtung der Erreichung der Organisationsziele lenkt. Vor allem hebt er hervor, dass Entscheidungen zwischen Mitarbeitern und Management nicht unilateral, sondern bilateral getroffen werden sollen, um effiziente Ergebnisse zu erzielen.¹⁰⁸ Von der in Theorie X geleiteten Idee von „Direction and Control“ kann man in Theorie Y von den Individuen einer Organisation von „Self-direction and self-control“ ausgehen. Die „Wahrheit“ liegt vermutlich zwischen den beiden Ansätzen, da man bei der Betrachtung menschlicher Individuen von einer hohen Diversität der Eigenschaften und Einstellungen ausgehen muss.

Die Anwendung der X-Y Theorie und Ihrer Implikationen für eine Organisation sind vor allem im öffentlichen Bereich als schwierig einzustufen, weil Behörden, Ämter und Ministerien vorrangig regelgeleitet sind. Da Mitarbeiter im öffentlichen Dienst eine hohe Arbeitsplatzgarantie haben, sind die unteren drei Stufen der MASLOW'schen Bedürfnispyramide per se abgedeckt, somit sind nur noch von Bedeutung die Erreichung von Anerkennung und Selbstverwirklichung. Dies kann erreicht werden durch öffentliche Belobigungen oder Beförderungen. Als Kernproblem aus dieser Theorie heraus betrachten die Autoren den mangelnden Anreiz bzw. die rechtliche Möglichkeit vom „Business as usual“ abzuweichen und Eigeninitiativen und Verbesserungen vorzuschlagen und voranzutreiben.

Bezüglich der Integration von Unternehmen und Individuum ist es fraglich, ob es in einer Behörde, die in ihrem Handeln auf Regeln und Gesetzen fundiert, möglich ist, historisch gewachsene Hierarchien aufzubrechen und individuelles Handeln und gemeinsames Entscheiden zuzulassen. Nach Meinung der Autorin ist auch ein Amt oder eine Behörde eine Organisation mit ähnlichen Zielen wie ein Unternehmen der freien Wirtschaft und kann ebenfalls einem Wandel der Managementphilosophie unterliegen wie jedes andere.

Folgende Hemmnisse können zugeordnet werden:

- Unsicherheit bezüglich rechtlicher Regelungen,
- Kein Nutzen,
- Bemühungen nicht sinnvoll,
- Rechtliche Regelungen behindern,

¹⁰⁷ Vgl. MCGREGOR, D. (1960), S. 47-48.

¹⁰⁸ Vgl. MCGREGOR, D. (1960), S. 51.

- Durch Prozess behindert,
- Fehlender Spielraum,
- Initiativen nicht unterstützt sowie zusätzliche Arbeit.

4.2.2 Transaktionskostenansatz

Zentraler Gegenstand dieses Ansatzes ist die Transaktion, laut COMMONS definiert als „...die zwischen Einzelpersonen stattfindende Entäußerung und Erwerbung der Rechte zukünftigen Eigentums an physischen Sachen.“¹⁰⁹ Die daraus resultierenden Kosten sind Transaktionskosten (TAK) und sind wiederum zu unterscheiden in ex-ante (vor Vertragsabschluss) und ex-post (nach Vertragsabschluss) TAK. ARROW bezeichnete TAK „...als die Betriebskosten eines Wirtschaftssystems.“¹¹⁰ Dieser Begriff ist zu erweitern um die Kosten der „Einrichtung, Erhaltung oder Veränderung der elementaren gesellschaftlichen Ordnung eines Systems“.¹¹¹

Die TAK-Theorie kennt drei zentrale Merkmale, welche die Kosten beeinflussen: Faktorspezifität, Unsicherheiten und Häufigkeiten der Transaktionen.¹¹² Diese Faktoren werden determiniert durch die Verhaltensannahmen der begrenzten Rationalität sowie des Opportunismus, welche hauptsächlich aufgrund von Informationsasymmetrien entstehen.¹¹³ Informationen sind nur begrenzt verfügbar oder werden unterschiedlich aufgenommen und interpretiert. Dies kann im Beschaffungsbereich bedeuten, dass der Einkäufer nicht hinreichend informiert ist über potentielle Lieferanten oder diese nicht genügend über ihre Möglichkeiten der Lieferung (auch umweltfreundlicher Art) informieren. Des Weiteren können die Grenzen rationalen Handelns erreicht werden, d. h. nicht alle möglichen Entwicklungen können überblickt werden. Die Parteien sind bei Vertragsabschluss bemüht alle möglichen eintretenden Probleme einzukalkulieren. Da dies jedoch aufgrund von Unsicherheiten über zukünftige Entwicklungen der Umwelt und der Vertragspartner nur begrenzt möglich ist, entsteht im Falle der Beschaffung der Anreiz, bereits bestehende Vertragspartner zu behalten, da durch Erfahrungen die Unsicherheiten schon reduziert werden konnten. Außerdem kann es zu Opportunismus kommen, der vor allem aufgrund von Informationsasymmetrien zu Tage tritt. Dabei nutzt eine der Parteien einen Informationsvorsprung, um im eigenen Interesse einen Vorteil zu erlangen.

Ein weiterer Konflikt entsteht mit zunehmender Spezifität eines Gutes, das heißt je spezieller die Anforderungen an ein Gut sind, desto weniger Lieferanten sind in der Lage dieses zu bewerkstelligen. Dem Lieferanten räumt das eine Machposition ein, insofern er sich der eventuellen Alleinstellung bewusst ist. Es kann jedoch auch zu einer gegenteiligen Positionierung kommen, wenn der Liefernde sich in einer Abhängigkeitssituation wiederfindet, er hat sich aufgrund eines Vertrages auf die Erbringung des Gutes spezialisiert. Bei einer erneuten Ausschreibung ist er eventuell bereit einen niedrigeren Preis zu akzeptieren, um seine spezifischen Investitionen nicht ungenutzt zu lassen. Man spricht hierbei von Hold-up bei Faktorspezifität.

¹⁰⁹ COMMONS, J. R. (1934), S. 58.

¹¹⁰ ARROW, K. J. (1969), S. 48.

¹¹¹ RICHTER, R.; FURUBOTN, E. I. (1996), S. 49.

¹¹² Vgl. WILLIAMSON, O. E. (1979).

¹¹³ Vgl. WILLIAMSON, O. E. (1996).

Die Aspekte der TAK-Theorie im Zusammenhang mit dem Beschaffungsprozess werden anhand der einzelnen Stufen eines Vertragsabschlusses erläutert. Dabei soll auf die eingangs erwähnten Merkmale der TAK eingegangen werden und daraus resultierende Probleme aufgezeigt werden. Im Einzelnen handelt es sich um Kosten der Anbahnung, des Abschlusses, der Abwicklung, der Überwachung und der Anpassung von Verträgen.

4.2.2.1 Anbahnung des Vertrages

Zur Anbahnung des Vertrages gehören die Kosten der Suche geeigneter Vertragspartner sowie die Kosten der Bewertung dieser. Auch die Kosten der Kommunikation sind hier zuzuordnen. Vor allem die Suche nach geeigneten Anbietern gestaltet sich als Hürde, diese müssen identifiziert werden, es muss zur Kontaktaufnahme und Angebotserstellung kommen und letztlich diese verglichen werden. All dies verursacht neben Personalkosten (indirekte Kosten) auch direkte Kosten für bspw. Besuche von Lieferanten, Porti oder Telefongebühren. Bei der Bewertung des Lieferanten fallen vor allem Kosten für Beurteilung der Qualität und der Preise der Güter an. Ein Preisvergleich kann nach Empfehlung der europäischen Kommission das Konzept der Lebenszykluskosten (LCC) angewandt werden.¹¹⁴ Oftmals werden jedoch rein ökonomische kurzfristige Kriterien der Auswahl angewandt, somit fällt es häufig den ökologischen Anbietern schwerer eine Ausschreibung zu gewinnen, da sie tendenziell höherpreisig sind, wenn nicht alle Kosten des Lebenszyklus zur Bewertung herangezogen werden. Da für bestehende Lieferantenverhältnisse alle diese Komponenten bereits vorhanden sind, stellt es für einen Einkäufer einen erheblichen Mehraufwand dar, alternative (umweltfreundliche) Lieferanten zu integrieren. Die Suche nach alternativen Lieferanten kann jedoch auch ergeben, dass für das gewünschte Produkt keine umweltfreundliche Alternative existiert, somit wären umsonst Suchkosten entstanden. Die Entscheidung neue Lieferanten nach umweltfreundlichen Aspekten zu integrieren, muss letztlich auch auf einer Leitidee des Managements beruhen oder dem Wunsch des Kunden entsprechen.

Folgende Hemmnisse können zugeordnet werden:

- Nicht über Ziel informiert,
- Nicht über Möglichkeiten informiert,
- Nicht über rechtliche Regelungen informiert,
- Nicht über Relevanz informiert,
- Nicht Ziel des Unternehmens,
- Initiativen nicht unterstützt,
- Höhere Kosten,
- Zu Teuer,
- Informationen nicht verfügbar,
- Alternativen nicht bekannt,
- Zusätzliche Arbeit,

¹¹⁴ Vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2005).

- Keine umweltfreundlichen Alternativen,
- Schwierig zu identifizieren,
- Folgekosten nicht berücksichtigt,
- Leitfäden unterstützen nicht.

4.2.2.2 Abschluss des Vertrages

In dieser Phase der Beschaffung geht es vor allem um Preis- und Konditionsverhandlungen.

Die Ausgestaltung eines Vertrages kann sich als eine kostspielige Angelegenheit gestalten. Vor allem bei Informationsasymmetrien, die bei unbekanntem Vertragspartnern eher zu vermuten sind als bei bekannten, wird versucht, Abweichungen und Opportunismus durch geeignete Vertragsklauseln zu antizipieren und vertraglich abzusichern. Es entstehen Kosten für Rechtsberatungen und direkte Kosten für Verhandlungen.

Folgende Hemmnisse können zugeordnet werden:

- Höhere Kosten,
- Zu Teuer,
- Keine Kostensenkungen,
- Zusätzliche Arbeit,
- Schwierig zu identifizieren.

4.2.2.3 Abwicklung, Überwachung und Anpassung des Vertrages

Die ex-post TAK sind häufig schwierig zu beurteilen, da sie nur schwer messbar sind. Dazu gehören Kosten der Überwachung von Lieferfristen, Einhaltung der Qualität und Menge der Produkte. Gibt es Abweichungen vom Vertragsinhalt, verursacht es Kosten, diese durchzusetzen und ggf. Konsequenzen der Nichteinhaltung einzufordern. Entstehende Verluste durch Verzögerungen oder Mängel der Produkte verursachen Kosten. Eventuell müssen Verträge angepasst bzw. gekündigt werden. Die Gefahr dieses sogenannten opportunistischen Verhaltens ist bei unbekanntem Lieferanten höher einzuschätzen als bei bereits bestehenden. Den Mitarbeitern der öffentlichen Beschaffung und den Kunden verursacht auch dieser Teil der Vertragsabwicklung Mehrarbeit und Kosten.

Folgende Hemmnisse können zugeordnet werden:

- Zusätzliche Arbeit,
- Höhere Kosten,
- Folgekosten nicht berücksichtigt.

4.2.3 Prinzipal-Agenten-Theorie

Auch als Agency-Beziehung bezeichnet, beschreibt die Prinzipal-Agenten-Theorie "...a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making au-

thority to the agent.“¹¹⁵ RICHTER und FURUBOTN bezeichnen den Prinzipal als Auftraggeber, den Agenten als Auftragnehmer.¹¹⁶ Diese Theorie geht davon aus, dass beide Akteure als rationale Nutzenmaximierer agieren, wobei beide von unterschiedlichen Nutzenvorstellungen ausgehen. Des Weiteren werden durch Informationsasymmetrien Handlungsspielräume für den Agenten geschaffen, nicht mehr im Interesse des Prinzipals zu handeln. Die daraus resultierenden Probleme lassen sich in vier Typen¹¹⁷ unterscheiden, welche im Einzelnen vorgestellt werden und mit den Hemmnissen kombiniert werden.

4.2.3.1 Hidden Characteristics

Bevor es zum Abschluss eines Vertrages kommt, möchte man möglichst viele Informationen über den Prinzipal und dessen Leistung, im vorliegenden Falle des Lieferanten, in Erfahrung bringen. Dies ist aber nicht immer im gewünschten Umfang möglich und es besteht die Gefahr der Auswahl eines schlechten Vertragspartners, die sogenannte adverse Selektion. Ebenso groß ist die Gefahr der Besserdarstellung des Agenten, um den Vertragsabschluss auch tatsächlich zu vollziehen. Wie bereits bei der TAK-Theorie erwähnt, entstehen dem Prinzipal, hier dem Beschaffer, Kosten der Information. Da dem Prinzipal ein neuer Agent weitestgehend unbekannt ist, kann er ihn nur an offensichtlichen und messbaren Kriterien bewerten. Ein neuer Lieferant kann bspw. nicht nach Liefertreue, Schnelligkeit der Auftragsabwicklung oder Zuverlässigkeit eingeschätzt werden. Bei bereits bestehenden Lieferverhältnissen ist dies aus den Erfahrungen möglich. Tendenziell besteht die Bereitschaft das bestehende Verhältnis aufrechtzuerhalten, insofern der Prinzipal zufrieden war.

Folgende Hemmnisse können zugeordnet werden:

- Höhere Kosten,
- Informationen nicht verfügbar,
- Schwierig zu identifizieren,
- Zusätzliche Arbeit,
- Folgekosten nicht berücksichtigt.

4.2.3.2 Hidden Action

Nach Vertragsabschluss ist der Prinzipal mit dem Problem konfrontiert, die tatsächlichen Aktivitäten nicht lückenlos beobachten zu können. Das Anstrengungsniveau des Agenten ist nicht messbar, einzig das Ergebnis ist beurteilbar. Der Agent hat somit einen Informationsvorsprung vor dem Prinzipal und kann eventuell bewusst die Arbeit verzögern (shirking). Auch eine private Nutzung von Ressourcen des Prinzipals ist möglich und wird als „consumption on the job“ bezeichnet. Für die öffentliche Beschaffung stellt sich dieses Problem mit jedem Lieferanten, jedoch wird die Gefahr durch Erfahrungen miteinander und dadurch resultierendes Vertrauen verringert. Ähnlich verhält es sich somit mit der Zuordnung der Hemmnisse.

¹¹⁵ JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (1976), S. 5.

¹¹⁶ Vgl. RICHTER, R.; FURUBOTN, E. I. (1999), S. 163.

¹¹⁷ Vgl. GÖBEL, E. (2002), S. 100.

Folgende Hemmnisse können zugeordnet werden:

- Höhere Kosten,
- Informationen nicht verfügbar,
- Schwierig zu identifizieren,
- Zusätzliche Arbeit,
- Folgekosten nicht berücksichtigt.

4.2.3.3 Hidden Information

Hidden Information bezeichnet ebenfalls ein Problem, das aus Informationsasymmetrie resultiert. Der Agent kann Beobachtungen machen, die er dem Prinzipal vorenthält, oder sogar falsche Angaben machen. Dabei kann der Prinzipal nach Vertragsabschluss nicht beurteilen, ob eine Aktivität tatsächlich notwendig war bzw. ob der Agent wirklich im Sinne des Prinzipals gehandelt hat. Ein Beispiel hierfür wäre die Reparatur an einem Auto, wo die Notwendigkeit derselben für den Besitzer des Autos nicht zweifelsfrei als gegeben angesehen werden kann. Für den hier betrachteten Fall ist dieser Teil der Agency-Theorie nach Meinung der Autoren nicht konkret anwendbar, da die Notwendigkeit einer Bestellung oder Lieferung nicht im Entscheidungsspielraum des Beschaffers sondern des Bedarfsträgers liegt.¹¹⁸

4.2.3.4 Hidden Intention

Ähnlich der Problematik der Hidden Characteristics stellt sich die Problematik der Hidden Intention dar. Der Prinzipal kennt vor Vertragsabschluss nicht die Absichten des Agenten. Besondere Bedeutung kommt dem bei der bereits in Kapitel 4.1.3 benannten Problems der Faktorspezifität zu. Die Gefahr eines Hold up-eines Raubüberfalls -, wenn der Agent die Abhängigkeit des Prinzipals ausnutzt, kann ebenso entstehen, wenn der Prinzipal nicht auf andere Lieferanten ausweichen kann. Auch hier ist der Anreiz für das BESCHA als niedrig einzustufen, neue Lieferanten zuzulassen, da bei bereits vertrauten das Risiko, einen Vertrauensbruch zu erleiden, sinkt.

Folgende Hemmnisse können zugeordnet werden:

- Schwierig zu identifizieren,
- Informationen nicht verfügbar.

4.2.4 Zusammenfassung Zuordnung der Hemmnisse

Tabelle 1 fasst die Zuordnungen des allgemeinen Beschaffungsprozesses zusammen. Die Hemmnisse wurden dabei nach Häufigkeit der Nennung und somit Wichtigkeit geordnet. Die als am wichtigsten beurteilten Hemmnisse stehen dabei am Anfang der Tabelle.

¹¹⁸ Vgl. Kapitel 5.5.2.3.

Hemmnisse	X-Y Theorie	TAK Theorie	Prinzipal Agenten Theorie
Selbstevaluations-Tool			
Keine Kostensenkungen		x	
Unsicherheit bzgl. rechtlicher Regelungen	x		
Nicht über rechtliche Regelungen informiert		x	
Zusätzliche Arbeit		x	X
Höhere Kosten		x	X
Initiativen nicht unterstützt		x	
Nicht über Relevanz informiert		x	
Nicht über Ziel informiert		x	
Leitfäden unterstützen nicht		x	
Nicht über Möglichkeiten informiert		x	
Schwierig zu identifizieren		x	X
Keine umweltfreundlichen Alternativen		x	
Rechtliche Regelungen behindern	x		
Fehlender Spielraum	x		
Folgekosten nicht berücksichtigt		x	X
Nicht Ziel des Unternehmens		x	
Zu Teuer		x	
Informationen nicht verfügbar		x	X
Möglichkeiten nicht ausgenutzt			
Durch Prozess behindert	x		
Alternativen nicht bekannt		x	
Geringere Funktionalität			
Bemühungen nicht sinnvoll	x		

Tabelle 1: Zuordnung der Hemmnisse zur Organisationstheorie für allgemeinen Beschaffungsprozess (Eigene Darstellung.)

Es lässt sich deutlich ablesen, dass die TAK Theorie die meisten der Hemmnisse erklären kann. Die Autoren erachten diesen Ansatz als eine gute Möglichkeit Hemmnisse der umweltfreundlichen Beschaffung zu erklären. Der folgende Abschnitt soll die gleiche Zuordnung anhand des BESCHA anwenden.

4.3 Zuordnung der Hemmnisse anhand des Beschaffungsamtes

In diesem Kapitel sollen die in Kapitel 4.2 allgemein zugeordneten Hemmnisse anhand des Praxispartners des BESCHA untersucht werden. Die Ergebnisse des Selbstevaluations-Tools erlauben einen Einblick in die Praxis der öffentlichen Beschaffung. Bei genauer Betrachtung ergeben sich Bestätigungen der vorangegangenen Hemmnisse, einzelne können nicht bestätigt werden oder sind bereits überwunden.

4.3.1 X-Y-Theorie nach MCGREGOR

Die in der allgemeinen Betrachtung zugeordneten Hemmnisse können auch für das BeschA so angenommen werden. Vor allem das Hemmnis „durch Prozess behindert“ und „fehlender Spielraum“ spielen eine entscheidende Rolle, da der Beschaffer an die Vorgaben des Bedarfsträgers gebunden ist. Vor allem fehlende Anreize, eigene Initiativen voranzutreiben und Erfolgsaussichten zu antizipieren, sind gering.

Somit gelten folgende Hemmnisse auch für das BESCHA:

- Unsicherheit bezüglich rechtlicher Regelungen,
- Kein Nutzen,
- Bemühungen nicht sinnvoll,
- Rechtliche Regelungen behindern,
- Durch Prozess behindert,
- Fehlender Spielraum,
- Initiativen nicht unterstützt,
- Zusätzliche Arbeit.

4.3.2 Transaktionskostentheorie

4.3.2.1 Anbahnung des Vertrages

Vorraussetzung für umweltfreundliches Beschaffen ist der grundsätzliche Leitgedanke. Wie Kapitel 7 identifiziert, ist im BESCHA dieser Leitgedanke wenig bzw. nicht implementiert, auch der Kundenwunsch dahingehend ist nicht dringlich. Für den Beschaffer ist somit weder ein Pflicht noch ein Anreiz gegeben, den umweltfreundlichen Gedanken zu verfolgen, da es neben höheren Kosten mit einem erhöhten Arbeitsaufwand verbunden ist. Eine Gegenleistung für sein engagiertes Arbeiten hat der Beschaffer nicht zu erwarten.

Die in Kapitel 4.2.2.1 zugeordneten Hemmnisse können nur teilweise bestätigt werden. So führte die Autorin höhere Kosten der Suche nach Lieferanten an. Da jedoch die betreffende Leistung jedes Jahr neu ausgeschrieben wird und die Lieferanten sich ausschließlich über die Plattform der „eVergabe“ für eine Vergabe bewerben, entfallen die Kosten der Suche nach passenden Partnern. Jedoch erschwert gerade diese Praxis der Lieferantensuche die Integration umweltfreundlicher Partner, da relevante Potentaten die Plattform eventuell nicht nutzen oder nicht von der Möglichkeit der Teilnahme informiert sind. Die Autorin vermutet, dass die tendenziell teureren ökologisch produzierenden Lieferanten ihre Chancen auf den Zuschlag als gering bewerten und daher den Aufwand scheuen, ein Angebot abzugeben.

Somit gelten folgende Hemmnisse auch für das BESCHA und werden ergänzt um die Hemmnisse der Tiefeninterviews:

- Nicht über Ziel informiert,
- Nicht über Möglichkeiten informiert,
- Nicht über rechtliche Regelungen informiert,

- Nicht über Relevanz informiert,
- Nicht Ziel des Unternehmens,
- Initiativen nicht unterstützt,
- Zu Teuer,
- Informationen nicht verfügbar,
- Alternativen nicht bekannt,
- Keine umweltfreundlichen Alternativen,
- Schwierig zu identifizieren,
- Folgekosten nicht berücksichtigt,
- Leitfäden unterstützen nicht,
- Kein Einfluss,
- Desinteresse/Akzeptanz.

4.3.2.2 Abschluss des Vertrages

Die im vorangegangenen Kapitel 4.2.2.2 diskutierten Hemmnisse in der Abschlussphase eines Vertrages müssen verworfen werden. In Kapitel 5.5.3 wird erklärt, dass Verträge jährlich ausgeschrieben werden, den Zuschlag erhält das wirtschaftlichste Angebot. Dies kann auch ein umweltfreundliches Angebot sein. Die Kosten des Vertragsabschluss fallen aber in jedem Falle an und sind unabhängig der Lieferantenwahl gleich.

Es gilt hier nur ein in den Tiefeninterviews identifiziertes Hemmnis:

- Kein Einfluss.

4.3.2.3 Abwicklung, Überwachung und Anpassung des Vertrages

Gleiches gilt für die Abwicklung. Auch hier ist es möglich, dass der Lieferant wechselt, unabhängig davon, ob er umweltfreundlich ist oder bereits ein Lieferantenverhältnis besteht. Ausschlaggebend ist ausschließlich sein Angebot.

Analog kann hier nur ein Hemmnis zugeordnet werden:

- Kein Einfluss.

4.3.3 Prinzipal-Agenten-Ansatz

Für den Prinzipal-Agenten-Ansatz verhält es sich ebenso wie für die TAK-Theorie. Da dem Beschaffer die Wahl eines Lieferanten nicht obliegt und er nur aufgrund der eingehenden Gebote seine Wahl trifft, spielen Informationsasymmetrien zwar eine Rolle, tauchen aber bei jeder Vergabe erneut auf und unterscheiden sich nicht aufgrund einer Ökologieorientierung.

Auch hier gilt das zentrale Hemmnis des BESCHA:

- Kein Einfluss.

4.3.4 Zusammenfassung Zuordnung der Hemmnisse

In diesem Abschnitt werden die Theorien analog zum allgemeinen Beschaffungsprozess in Tabelle 2 zusammengefasst.

Hemmnisse	X-Y Theorie	TAK-Theorie	Prinzipal-Agenten-Theorie
Selbstevaluations-Tool			
Keine Kostensenkungen		X	
Unsicherheit bzgl. rechtlicher Regelungen	X		
Nicht über rechtliche Regelungen informiert		X	
Zusätzliche Arbeit		X	X
Höhere Kosten		X	X
Initiativen nicht unterstützt		X	
Nicht über Relevanz informiert		X	
Nicht über Ziel informiert		X	
Leitfäden unterstützen nicht		X	
Nicht über Möglichkeiten informiert		X	
Schwierig zu identifizieren		X	X
Keine umweltfreundlichen Alternativen		X	
Rechtliche Regelungen behindern	X		
Fehlender Spielraum	X		
Folgekosten nicht berücksichtigt		X	X
Nicht Ziel des Unternehmens		X	
Zu Teuer		X	
Informationen nicht verfügbar		X	X
Möglichkeiten nicht ausgenutzt			
Durch Prozess behindert	X		
Alternativen nicht bekannt		X	
Geringere Funktionalität			
Bemühungen nicht sinnvoll	X		

Tabelle 2: Zuordnung der Hemmnisse zur Organisationstheorie anhand des BESCHA
(Eigene Darstellung.)

Die Autoren stellen fest, dass vor allem das Hemmnis „kein Einfluss“ die umweltfreundliche Beschaffung des BESCHA bestimmt. Die Mitarbeiter sehen keinen Handlungsspielraum die umweltfreundliche Ausrichtung der Behörde zu beeinflussen. Für die TAK-Theorie gelten die für den allgemeinen Beschaffungsprozess identifizierten Hemmnisse nur noch auf der Ebene der Vertragsanbahnung, aber auch da nicht eindeutig als Hemmnis der Umweltfreundlichkeit im Speziellen. Die Beschaffer können lediglich Angebote in Betracht ziehen, die auch tatsächlich auf der Plattform „eVergabe“ eingereicht werden. Das gilt für umweltfreundliche wie konventionelle Angebote. Die Autoren erachten es im BESCHA als unerlässlich, den Mitarbeitern im Sinne der X-Y-Theorie motivierende Grundlagen zu schaffen tatsächlich einen Einfluss auf die Vergabe umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen zu haben. Der Prinzipal-Agenten-Ansatz findet im BESCHA kaum Gültigkeit.

4.4 Fazit Organisationstheorie

Die Autoren halten fest, dass für das BESCHA ein verhaltensorientierter Ansatz die Hemmnisse am treffendsten erklärt. Für den allgemeinen Beschaffungsprozess kann die TAK-Theorie gute Erklärungen liefern. Kapitel 8 wird Vorschläge unterbreiten, die Hemmnisse anhand der dargestellten Theorien zu überwinden. Das folgende Kapitel wird sich mit dem Beschaffungsprozess beschäftigen und die einzelnen Stufen der Vergabe erörtern.

5 Der öffentliche Beschaffungsprozess

Schmidt, Markus

5.1 Einführung

Ziel des vorliegenden Kapitels ist die Erläuterung des Beschaffungsprozess allgemein sowie beim BESCHA. Weiterhin sollen Vorschläge zur Überwindung der in den Prozessphasen auftretenden Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung gemacht werden.

Zunächst werden in Kapitel 5.2 wichtige Begriffe definiert. Kapitel 5.3 und 5.4 dienen der Vorstellung des öffentlichen Beschaffungsprozesses und des BESCHA als Partner des Praxisprojektes. Den Schwerpunkt des Kapitels bilden die einzelnen Phasen des öffentlichen Beschaffungsprozesses, welche in Kapitel 5.5 zunächst allgemein und anschließend deren Umsetzung beim BESCHA erklärt werden. Nachfolgend werden jeder Phase Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung zugeordnet und Möglichkeiten aufgezeigt, wie diese allgemein und im BESCHA überwunden werden können. Es soll somit aufgezeigt werden, wie der Beschaffungsprozess in einer öffentlichen Einrichtung abläuft und an welchen Stellen Umweltkriterien implementiert werden können. Kapitel 5.6 fasst die Arbeitsergebnisse zusammen und zeigt weitere Entwicklungsmöglichkeiten der Ökologieorientierung im öffentlichen Beschaffungsprozess und beim BESCHA auf.

5.2 Begriffserläuterungen

Die Beschaffung als Teildisziplin der BWL wurde schon vielfach untersucht.¹¹⁹ Der öffentliche Beschaffungsprozess war jedoch bisher nur selten Untersuchungsgegenstand. Interessante Veröffentlichungen gibt es vor allem im Zusammenhang mit Effizienzsteigerungen auf kommunaler Ebene¹²⁰ und neuen Trends in der Beschaffung, wie z. B. Electronic Procurement (EP)^{121, 122}.

Um Möglichkeiten der Ökologieorientierung im öffentlichen Beschaffungsprozess aufzeigen zu können, muss zunächst der Begriff öffentliche Beschaffung genau definiert werden: „Die öffentliche Beschaffung umfasst alle Maßnahmen der Bedarfsdeckung der öffentlichen Hand, d. h. jede Vergabe von Leistungen / Dienstleistungen durch den öffentlichen Auftraggeber an einen privaten Auftragnehmer. Im engeren Sinne bedeutet Beschaffung die Bedarfsdeckung, Warenlieferungen oder Dienstleistungen durch Abschluss von Kauf- oder Leistungsverträgen“¹²³.

Umweltfreundlichkeit in der öffentlichen Beschaffung zielt darauf ab, Umweltkriterien im öffentlichen Beschaffungsprozess zu verankern, welcher im nächsten Kapitel zunächst allgemein beschrieben wird.

¹¹⁹ Grundlagenwissen der Wertschöpfungsstufe Beschaffung vermitteln z. B. BOUTELLIER, R.; CORSTEN, D. (2002).

¹²⁰ Vgl. HILSE, T. (1996).

¹²¹ Electronic Procurement (EP) ist die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien für die elektronische Unterstützung und Integration von Beschaffungsprozessen (vgl. KOSILEK, E. (2004), S. 98, zitiert nach: NENNINGER, M. (1999), S. 6.).

¹²² Möglichkeiten der Umsetzung von EP in öffentlichen Einrichtungen erörtern GEHRMANN, F.; SCHINZER, H.; TACKE, A. (2002) und KOSILEK, E. (2004).

¹²³ KLAUKE, I. (2006), S. 9.

5.3 Der öffentliche Beschaffungsprozess und seine rechtlichen Grundlagen

Der öffentliche Beschaffungsprozess ist vom klassischen Entscheidungsprozess der BWL abgeleitet. Bei betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweise besteht der öffentliche Beschaffungsprozess somit aus vier Phasen, welche in der Mitte von Abbildung 18 grafisch veranschaulicht und in Kapitel 5.5 genauer erläutert werden. Rechts von den Phasen des Beschaffungsprozesses sind die einzelnen Tätigkeiten jeder Beschaffungsphase, links die Stufen des klassischen Entscheidungsprozesses als Grundlage abgebildet.¹²⁴

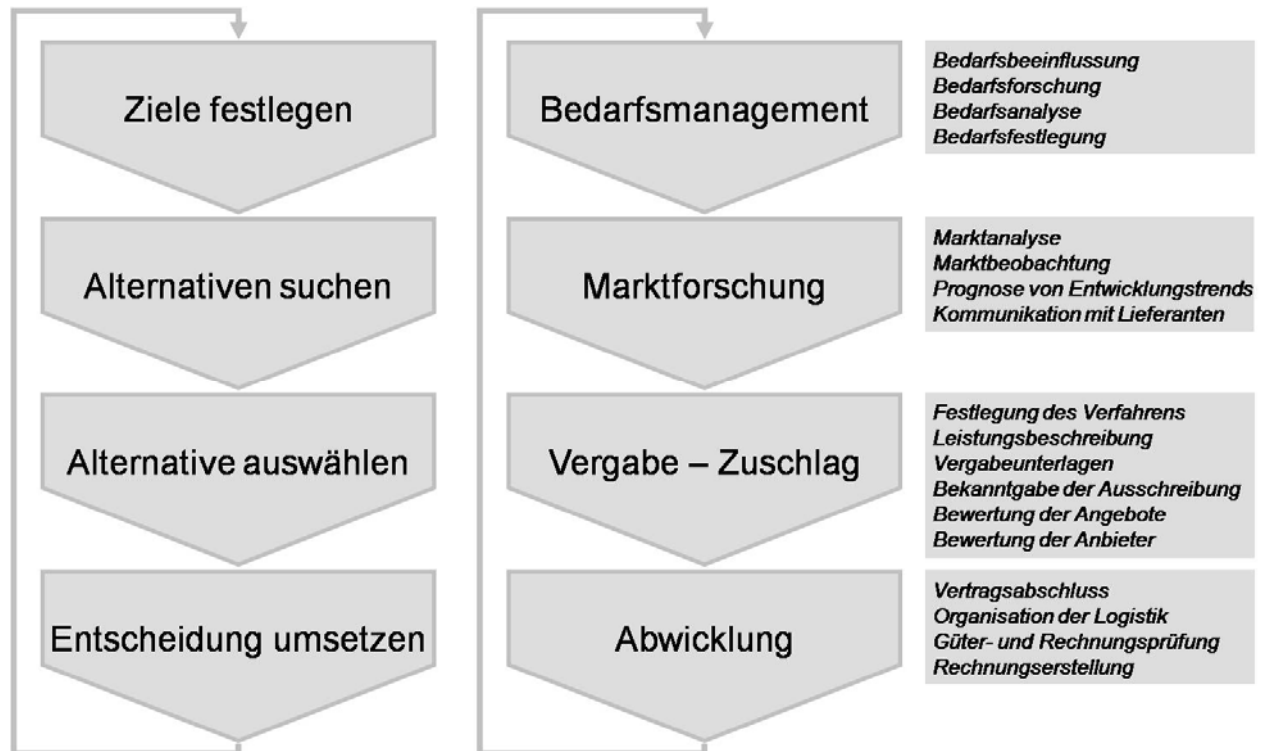


Abbildung 18: Entscheidungsprozess allgemein - Beschaffungsprozess
(Quelle: GÜNTHER, E. (2008), S. 175.)

Öffentliche Einrichtungen sind Teilnehmer am Markt. Sie gestalten durch ihre Teilnahme den Markt, sind aber auch selbst Marktmechanismen unterworfen. Die öffentliche Beschaffung ist charakterisiert durch den öffentlichen Beschaffungsprozess, welcher an Rahmenbedingungen, Strukturen und weitere Einflussfaktoren gebunden ist. Für die öffentliche Beschaffung existiert ein Regelwerk aus Gesetzen, Richtlinien und Verordnungen, welches den immer wiederkehrenden Ablauf regelt. Es gelten die deutschen Regelungen zum Vergaberecht, die europäischen Vergaberichtlinien und die Regelungen des europäischen Primärrechts. Während auf deutscher Ebene vorrangig Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit im Umgang mit öffentlichen Mitteln sichergestellt werden sollen, stehen auf europäischer Ebene eine einheitliche Vergabepraktik aller Mitgliedsstaaten und somit ein fairer Wettbewerb im europäischen Auftragswesen im Vordergrund.¹²⁵ In Tabelle 3 sind die wichtigsten rechtlichen Grundlagen aufgeführt.

¹²⁴ Vgl. GÜNTHER, E. (2008), S. 174.

¹²⁵ Vgl. BARTH, R.; DROSS, M.; FISCHER, A. (2005), S. 188.

Ebene	Rechtliche Regelung	Beschreibung
Internationale Ebene	- Agreement on Government Procurement (GPA) der Welthandelsorganisation (WTO)	- Soll Bevorzugung einheimischer Unternehmen verhindern und Liberalisierung des öffentlichen Auftragswesens bewirken
Europäisches Primärrecht	- Verträge und sonstige Vereinbarungen der Mitgliedsstaaten	- Müssen durch nationale Parlamente ratifiziert werden
	- EG-Vertrag	Wichtige Artikel sind: - Artikel 28 ff (EG Warenfreiheit) - Artikel 49 ff (EG Dienstleistungsfreiheit) - Artikel 12 (EG Allgemeines Diskriminierungsverbot)
Europäische Vergaberichtlinien	- RICHTLINIE 2004/17/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31.03.2004	- Koordinierung der Zuschlagserteilung durch Auftraggeber im Bereich der Wasser-, Energie- und Verkehrsversorgung sowie der Postdienste
	- RICHTLINIE 2004/18/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31.03.2004	- Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Bauaufträge, Lieferaufträge und Dienstleistungsaufträge
Deutsche Regelungen zum Vergaberecht	- Vergabe und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB)	- Verwaltungsvorschriften des Haushaltsrechts
	- Verdingungsordnung für Lieferungen und Leistungen (VOL) (insbesondere Teil A)	
	- Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen (VOF)	
	- Haushaltsgrundsatzgesetz (HGrG)	- Dienen der Umsetzung der Verordnungen und der öffentlichen Ausschreibungen
- Bundeshaushaltsordnung (BHO)		
- Verwaltungsvorschriften BHO (VV-BHO)		
- Landeshaushaltsordnung (LHO)		
- Gemeindeverordnungen		
- Gesetz für Wettbewerbsbeschränkungen (GWB)	- Regelt Vergabe der öffentlichen Aufträge, deren Auftragswerte die durch die europäischen Richtlinien festgelegten Schwellenwerte erreichen	
- Vergabeverordnung (VgV)	- Auf Grundlage des GWB erlassen - Trifft nähere Bestimmung über das einzuhaltende Verfahren bei Erreichen der Schwellenwerte	

Tabelle 3: Übersicht der rechtlichen Grundlagen
(Eigene Darstellung.)

Nachdem der öffentliche Beschaffungsprozess allgemein mit seinen Phasen beschrieben wurde und rechtliche Grundlagen bekannt sind, soll im nächsten Kapitel das BESCHA vorgestellt werden.

5.4 Das Beschaffungsamt des Bundesministerium des Innern

Das BESCHA ist verantwortlich für den Einkauf im Geschäftsbereich des BUNDESMINISTERIUMS DES INNERN (BMI). Es hat eine übergeordnete Funktion und beschafft Güter für 26 Bundesbehörden und -einrichtungen, vom Bund finanzierte Stiftungen sowie international tätige Organisationen (nachfolgend als Bedarfsträger bzw. Kunden bezeichnet). Die Hauptaufgabe des BESCHA ist es, Einkäufe zu bündeln und zentral abzuwickeln. Es nimmt somit eine Mittlerrolle zwischen den Bedarfsträgern und den Märkten ein.¹²⁶

Es erfolgt eine Zweiteilung des Amtes in B-Referate und Z-Referate. Nur die B-Referate sind direkt für die Beschaffung zuständig.¹²⁷ Der genaue Aufbau des BESCHA kann in Anhang 20 eingesehen werden. Der Abbildung 19 ist zu entnehmen, dass das BESCHA nicht den kompletten Beschaffungsprozess der Bedarfsträger abwickelt. Im Bedarfsmanagement und der Marktforschung hat es nur eine beratende Funktion. Auch die Phasen Vergabe und Abwicklung werden vom BESCHA gemeinsam mit den Bedarfsträgern bearbeitet.

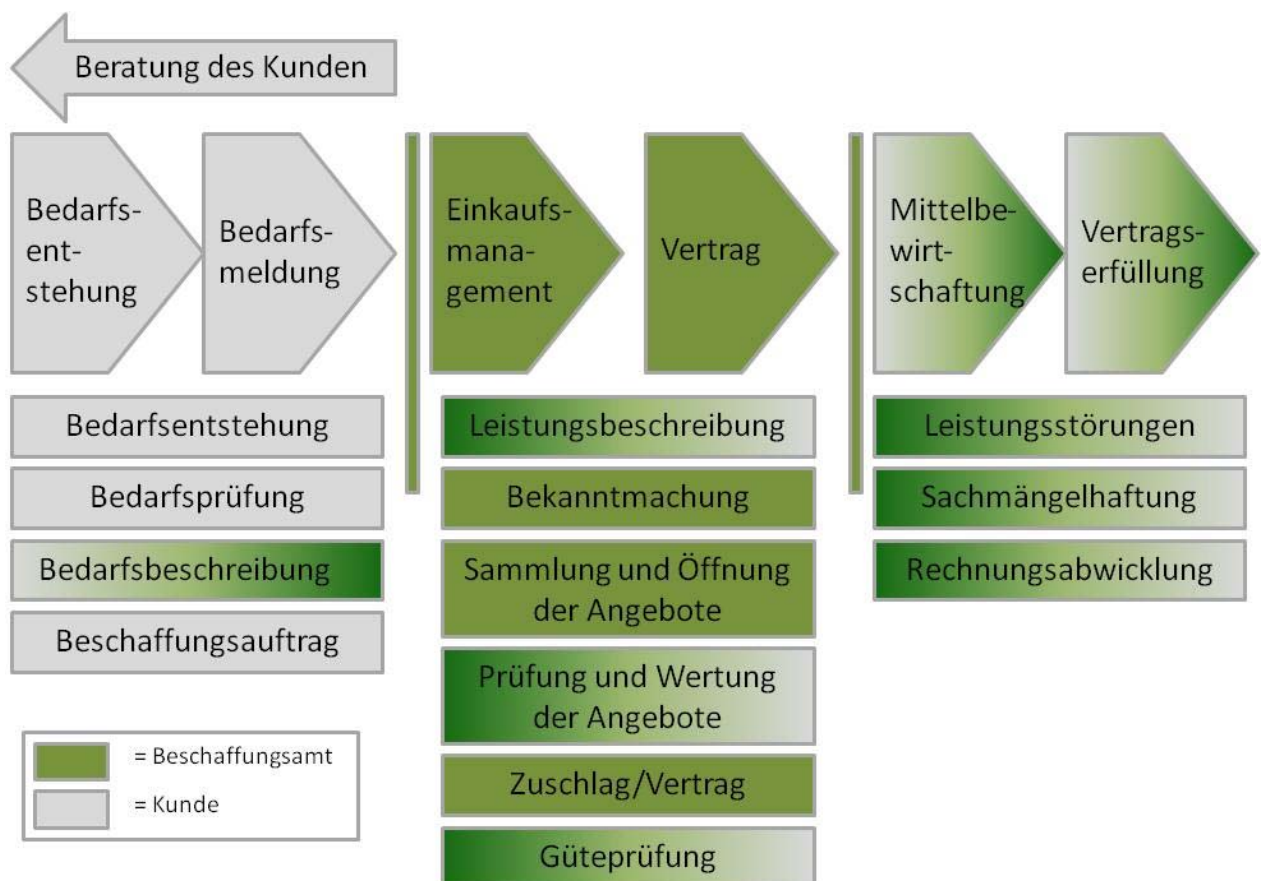


Abbildung 19: Beschaffungsprozess des Beschaffungsamtes
(in Anlehnung an: BMI (Hrsg.) (o. J.))

Der Beschaffungsvorgang läuft im BESCHA komplett elektronisch ab.¹²⁸ Um an der elektronischen Beschaffung teilnehmen zu können, benötigen Unternehmen neben einem PC mit Windows ein Softwarezertifikat oder eine Signaturkarte mit Kartenlesegerät.¹²⁹ Die einzelnen E-

¹²⁶ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2005), S. 4.

¹²⁷ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2005), S. 8.

¹²⁸ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2005), S. 14.

¹²⁹ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006a), S. 16.

lemente der elektronischen Beschaffung sind Abbildung 20 zu entnehmen und werden in Kapitel 5.5 näher erläutert.

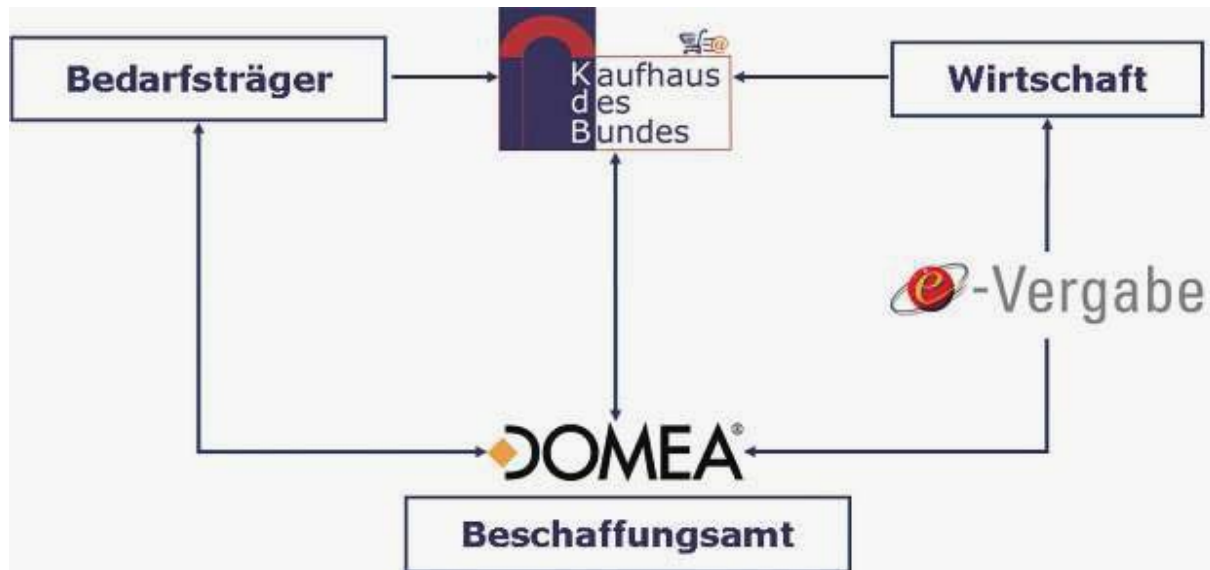


Abbildung 20: Bestandteile der elektronischen Beschaffung im BESCHA
(Quelle: BESCHA (Hrsg.) (2005), S. 15.)

Mit der Beschreibung des öffentlichen Beschaffungsprozesses im Allgemeinen und der Vorstellung des BESCHA wurden die Grundlagen dafür geschaffen, im nächsten Kapitel die genaue Untersuchung jeder Phase des Beschaffungsprozesses im Allgemeinen und im BESCHA als Veranschaulichungsbeispiel vorzunehmen.

5.5 Die Phasen des öffentlichen Beschaffungsprozesses

In diesem Kapitel wird auf jede einzelne Phase des öffentlichen Beschaffungsprozesses eingegangen und anhand ausgewählter Beispiele¹³⁰ aufgezeigt, wie diese im BESCHA umgesetzt werden. Im Anschluss daran werden jeder Phase ausgewählte Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung¹³¹ zugeordnet und es wird untersucht, wie diese Hemmnisse im Allgemeinen und im BESCHA überwunden werden bzw. werden können, um dadurch Ökologieorientierung im Beschaffungsprozess zu ermöglichen.¹³²

5.5.1 Bedarfsmanagement

5.5.1.1 Bedarfsmanagement im öffentlichen Beschaffungsprozess

In der Phase des Bedarfsmanagements wird festgestellt, welchen Bedarf es nach bestimmten Gütern gibt. Die Phase ist bestimmt durch die Koordination von Nutzeranforderungen und beschaffungstechnischen Rahmenbedingungen, wie die finanziellen Ressourcen und rechtlichen Vorgaben des Beschaffungsverantwortlichen. Es ist somit ein Zusammenspiel von organisati-

¹³⁰ Ausführlich sind die Prozesse des BESCHA in der Dienstanweisung für die Durchführung von Beschaffungen (DA-Beschaffung) einsehbar.

¹³¹ Als Hemmnisse umweltfreundlicher öffentlicher Beschaffung werden alle Faktoren bezeichnet, welche eine umweltfreundliche öffentliche Beschaffung verlangsamen, behindern oder ganz verhindern können (vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 154 f.).

¹³² Die ausgewählten Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung wurden dem Kapitel 6 entnommen. Untersucht werden Relevanz und Möglichkeiten der Überwindung der Hemmnisse im BESCHA mit Hilfe einer Onlinebefragung.

onalen Zielen, wie z. B. der effizienten und effektiven Ressourcennutzung, und individuellen Zielen des späteren Nutzers notwendig.¹³³

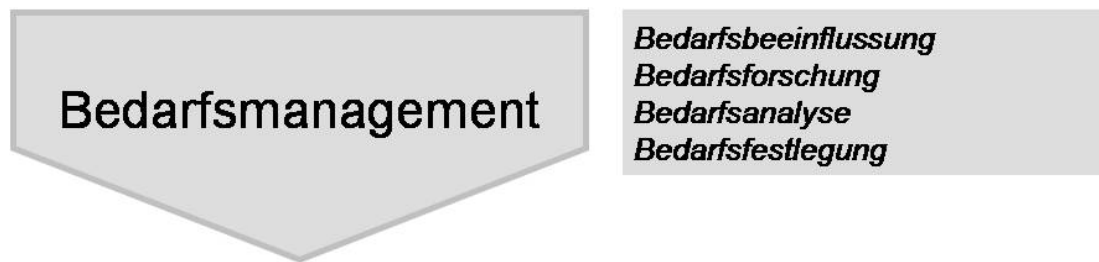


Abbildung 21: Bedarfsmanagement im öffentlichen Beschaffungsprozess
(in Anlehnung an: GÜNTHER, E. (2008), S. 175.)

5.5.1.2 Bedarfsmanagement im Beschaffungsamt

Der Bedarf entsteht nicht direkt im BESCHA, sondern bei den einzelnen Behörden als Bedarfsträger, welche ihre Bestellungen an das BESCHA weitergeben. Das BESCHA ist dann einzuschalten, wenn Lieferungen, Leistungen und Dienstleistungen nach der Verdingungsordnung für Lieferungen und Leistungen (VOL) oder der Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen (VOF) einen Auftragswert von 8000 € übersteigen. Bei einem Wert darunter ist vorgesehen, dass die jeweilige Dienststelle ihre Beschaffung selbstständig durchführt. Mit Hilfe von Zielvereinbarungen wird die Zusammenarbeit zwischen Bedarfsträgern und dem BESCHA geregelt.¹³⁴

Häufig nachgefragte Artikel, wie z. B. Werkzeuge und Informationstechnik, stellt das BESCHA in Form von Rahmenverträgen im KAUFHAUS DES BUNDES bereit. Das KAUFHAUS DES BUNDES ist eine zentrale Online-Beschaffungsplattform, welche BESCHA, Bedarfsträger und Wirtschaft miteinander verbindet. Waren können zu verbindlichen Preisen aus behördeninternen Katalogen bestellt und somit schnell von den einzelnen Bedarfsträgern beschafft werden. Die Behörden sind dazu verpflichtet ausschließlich elektronische Abrufe aus dem KAUFHAUS DES BUNDES zu tätigen, um die Vorteile des zentralen Einkaufes zu stärken. Falls Produkte nicht verfügbar sind, soll der Bedarfsträger seine Wünsche direkt über das KAUFHAUS DES BUNDES äußern.¹³⁵

Für alle sonstigen Produkte werden beim BESCHA Beschaffungsaufträge ausgelöst.¹³⁶ Die Beschaffungsaufträge werden von der KOORDINIERUNGSSTELLE BESCHAFFUNG (KSTB) nach Eingang geprüft und ggf. in Unter-Beschaffungsaufträge geteilt.¹³⁷ Schließlich verteilt die KSTB den Beschaffungsauftrag an das zuständige Referat.¹³⁸ Die Bedarfsträger haben zu beachten, dass für eine zeitgerechte Arbeit des BESCHA eine frühzeitige Beauftragung notwendig ist. Es wird den Bedarfsträgern empfohlen, schon vor Ende eines laufenden Haushaltsjahres alle möglichen Beschaffungsaufträge für das nächste Haushaltsjahr an das BESCHA zu übermitteln. Das BESCHA unterstützt den Bedarfsträger anschließend mit allen Formalitäten,

¹³³ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 152.

¹³⁴ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006b), S. 1.

¹³⁵ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2005), S. 25.

¹³⁶ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006b), S. 2.

¹³⁷ Vgl. § 3 (1) DA-Beschaffung.

¹³⁸ Vgl. § 10 DA-Beschaffung.

die den Beschaffungsvorgang und das Vergaberecht betreffen. Weiterhin erhalten die Bedarfsträger im Laufe des Beschaffungsvorganges zwei Informationsbriefe. Einen direkt nach Eingang des Beschaffungsauftrages und einen nachdem Vergabeart und vorgesehener Liefertermin feststehen.¹³⁹

5.5.1.3 Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung und Möglichkeiten zu deren Überwindung

Der erste Schritt zur Ökologieorientierung ist in dieser Phase eine Verbesserung des Nutzerverhaltens. Dadurch kann eine Beschaffung eventuell sogar vermieden werden.¹⁴⁰ Dieser erste Schritt kann jedoch nur gemacht werden, wenn die Mitarbeiter über Ziele und Relevanz umweltfreundlicher Beschaffung informiert sind. Auf das Nutzerverhalten hat das BESCHA keinen Einfluss, da es nur der Mittelsmann zwischen Bedarfsträger und Markt ist. So muss auch ein Bedarf nach umweltfreundlichen Produkten bei jedem einzelnen Kunden vorhanden sein.

Umweltfreundliche Beschaffung kann in Leitfäden festgeschrieben werden, welche für jeden Beschaffer obligatorisch bei einer Bestellung über das BESCHA sind bzw. sollten Umweltkriterien in bestehende Leitfäden integriert werden. Beim BESCHA selbst könnten Umweltkriterien in der DA-Beschaffung verankert oder ein Zusatzdokument eingeführt werden. Wie solche Leitfäden für umweltfreundliche Beschaffung aussehen können, zeigt die Internetplattform „GreenLabelsPurchase“¹⁴¹. Neben Leitfäden finden sich auf den Internetseiten auch Ausschreibungshilfen, Berechnungshilfen und Trainingsmodule für einzelne Produktgruppen. Ein Beispiel für einen Leitfaden mit bewährten Praktiken im Bereich der umweltorientierten Beschaffung liefert der Freistaat Sachsen und die Kommunalbehörde von Barcelona.¹⁴²

Weiterhin müssen bei diesem Schritt des Beschaffungsprozesses Ziele der Organisation und des Individuums in Einklang gebracht werden, um Umweltfreundlichkeit zu gewährleisten. D. h. um die Entstehung von Hemmnissen zu vermeiden, muss jeder Einzelne innerhalb einer Organisation von der Ökologieorientierung im Beschaffungsprozess als Unternehmensziel überzeugt sein.¹⁴³ Beim BESCHA könnte dies erreicht werden, indem umweltfreundliche Beschaffung als Ziel im Leitbild verankert wird. Bisher wird Umweltfreundlichkeit dort nicht erwähnt.¹⁴⁴

Ein weiteres Hemmnis in Bezug auf das Bedarfsmanagement sind höhere Kosten von umweltfreundlichen Produkten gegenüber herkömmlichen. Ein Vorschlag in Bezug auf das BESCHA ist Rahmenverträge einzuführen, welche nur umweltfreundliche Produkte beinhalten. Dies wird bereits vom „Netzwerk 96“ des UMWELTVERBANDES VORARLBERG in Österreich betrieben, welcher den „ÖkoBeschaffungsservice Vorarlberg“ gegründet hat.¹⁴⁵ Durch den gebündelten Einkauf von umweltfreundlichen Produkten können diese kostengünstiger erworben werden.

¹³⁹ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006b), S. 4 f.

¹⁴⁰ Vgl. GÜNTHER, E. (2008), S. 175.

¹⁴¹ Die Internetplattform „GreenLabelsPurchase“ bietet unter <http://www.greenlabelspurchase.net/de-green-procurement-downloads.html> verschiedene Downloads als Beispiele an.

¹⁴² Vgl. SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UMWELT UND LANDWIRTSCHAFT (Hrsg.) (2005), S. 1 ff. und ANJUNTAMENT DE BARCELONA (Hrsg.) (o. J.), S. 1 ff.

¹⁴³ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 152.

¹⁴⁴ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2001), S. 1.

¹⁴⁵ Vgl. UMWELTVERBAND VORARLBERGER GEMEINDEHAUS (Hrsg.) (2006), S. 1 ff.

Die elektronische Beschaffung des BESCHA, insbesondere das KAUFHAUS DES BUNDES, ist als ökologisch sehr positiv hervorzuheben. Die Waren erreichen dadurch die Kunden sehr schnell und folglich wird bedarfsgerecht geliefert.

5.5.2 Beschaffungsmarktforschung

5.5.2.1 Beschaffungsmarktforschung im öffentlichen Beschaffungsprozess

Um die Transparenz für den Beschaffer zu erhöhen, werden im Rahmen der Beschaffungsmarktforschung zunächst Informationen, welche aktuell und in Zukunft relevant sind, gesucht, gesammelt und aufbereitet.¹⁴⁶ Unter Marktanalyse und -beobachtung wird außerdem die Untersuchung der Struktur der Anbieter, Umsatzzahlen, Marktanteile sowie Produkte und Technologien verstanden. Eine Prognose von Entwicklungstrends kann von den öffentlichen Auftraggebern durch Marktanalyse, Marktbeobachtung, Kommunikation mit den am Markt befindlichen Lieferanten und der Pflege bei vorangegangenen Markterkundungen gewonnenen Daten durchgeführt werden.¹⁴⁷



Abbildung 22: Beschaffungsmarktforschung im öffentlichen Beschaffungsprozess
(in Anlehnung an: GÜNTHER, E. (2008), S. 175.)

5.5.2.2 Beschaffungsmarktforschung im Beschaffungssamt

Die Marktforschung liegt nur zum Teil in der Verantwortung des BeschA. Die Bedarfsträger vertreten mit ihren Beschaffungsaufträgen konkrete Vorstellungen, welche dann von den einzelnen Referaten in Form von Rahmenverträgen gebündelt oder in einzelnen Beschaffungsaufträgen umgesetzt werden. Das BESCHA setzt somit die Vorstellungen der einzelnen Bedarfsträger in eine produktneutrale Leistungsbeschreibung um und wählt das wirtschaftlichste Angebot anhand von qualitativen und preislichen Kriterien aus. Die Sachverantwortung und auch die mögliche Ökologieorientierung liegen beim Kunden selbst. Damit wird das Ziel verfolgt, die Eigenverantwortung der Bedarfsträger zu steigern.¹⁴⁸

5.5.2.3 Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung und Möglichkeiten zu deren Überwindung

Die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte kann für einen Beschaffer mehr Arbeit bedeuten. Aus diesem Grund wird der Markt unter Umständen nicht auf solche Produkte analysiert. Ein Anreizsystem kann dem entgegenwirken. Dadurch können in der jeweiligen Behörde, im

¹⁴⁶ Vgl. GÜNTHER, E. (2008), S. 175.

¹⁴⁷ Vgl. KLAUKE, I. (2006), S. 17 f., zitiert nach: BUNDESVERBAND FÜR MATERIALWIRTSCHAFT, EINKAUF UND LOGISTIK e. V. (BME) (Hrsg.) (2000), S. 18.

¹⁴⁸ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2005), S. 25.

Bereich ressourceneffizienter Güter wiederum Einsparungen erzielt werden.¹⁴⁹ Zur Auswahl und Umsetzung von Anreizmodellen gibt es umfangreiche Veröffentlichungen.¹⁵⁰ Umsetzbar sind z. B. Prämien für die Mehrfachnutzung von Gütern, ein Vorschlagswesen, Erfolgsbeteiligungen bei Einsparungen für Nutzer und Beschaffer, aber auch die Anlastung von Mehrkosten durch nicht-umweltfreundliche Produkte.¹⁵¹ Ein solches Anreizsystem mit dem Schwerpunkt Umweltkriterien wäre auch im BESCHA anwendbar.

Auch weitere Hemmnisse in diesem Schritt des Prozesses beziehen sich vor allem auf die Mitarbeiter einer Organisation. Sie sind oft nicht über Möglichkeiten der umweltfreundlichen Beschaffung informiert bzw. können umweltfreundliche Produkte nicht identifizieren. Allgemein beruhen diese Hemmnisse also vor allem darauf, dass der Markt eine umfangreichere Auswahl an umweltfreundlichen Produkten bereitstellt, als im öffentlichen Bereich bekannt ist. Andererseits kann es aber auch sein, dass der Markt die angeforderten Produkte nicht zur Verfügung stellen kann. Beide Probleme lassen sich mit relativ einfachen Möglichkeiten beheben.¹⁵² Zur Erlangung von Informationen bei der Markterkundung stehen den öffentlichen Bedarfsträgern verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, welche als Ansatzpunkt zur Umsetzung umweltfreundlicher öffentlicher Beschaffung dienen können. Ein Standardwerk für jeden Beschaffer ist das Handbuch des UBA, welches ausführliche Beschreibungen der Umweltauswirkungen einzelner Produktgruppen und Dienstleistungen enthält.¹⁵³ Möglich ist auch die Nutzung einer Auftragsberatungsstelle und anderer Informationsquellen. Diese sollen durch fehlende Informationen entstehende Transaktionskosten, und somit Hindernisse umweltfreundlicher Beschaffung, abbauen.¹⁵⁴ Auftragsberatungsstellen erfüllen eine Doppelfunktion. Zum einen unterstützen sie Unternehmen bei der Bearbeitung öffentlicher Aufträge mit Informationen zum öffentlichen Auftragswesen und zum anderen dienen sie als Ansprechpartner für alle öffentlichen Beschaffungsstellen bei Fragen der öffentlichen Vergabe. Öffentliche Einrichtungen können sich von Auftragsberatungsstellen geeignete Bewerber nennen lassen.¹⁵⁵ Das Auswahl- und Bewertungsverfahren liegt dann wiederum bei den öffentlichen Einrichtungen selbst. Die Beratungsstellen nehmen somit eine Vermittlerfunktion zwischen Unternehmen und dem öffentlichen Auftragswesen ein.¹⁵⁶ Neben der Funktion für den öffentlichen Bedarfsträger erfüllen die Auftragsberatungsstellen aber auch eine Funktion für potenzielle Lieferanten: Sie zeigen den Bedarf an umweltfreundlichen Produkten durch Nachfrage bestimmter Einrichtungen oder Gemeinden auf. Die öffentliche Hand hat dadurch und durch das relativ hohe Nachfragevolumen die Möglichkeit ihre Verhandlungsmacht zur Förderung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen zu nutzen. Weiterhin können sich Unternehmen vor der Ausschreibung informieren, welchen Stand die Anforderungen nach umweltfreundlichen Produkten oder Dienstleistungen durch Nachfrager haben.¹⁵⁷ Weitere Informationsquellen sind vor allem Fachmessen, Fachpublikationen, Internetrecherche und

¹⁴⁹ Vgl. THOMAS, S. u. a. (2003), S. 108.

¹⁵⁰ Einen umfangreichen Einblick in das Thema Anreizmodelle für öffentliche Einrichtungen liefert z. B. THOMAS, S. u. a. (2003).

¹⁵¹ Vgl. BUNDESUMWELTMINISTERIUM (BMU) (Hrsg.) (2003), S. 10.

¹⁵² Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 152 f.

¹⁵³ Vgl. UBA (Hrsg.) (1999).

¹⁵⁴ Vgl. GÜNTHER, E.; KLAUKE, I. (2004), S. 20.

¹⁵⁵ Vgl. § 4 Nr. 2. (2) VOL/A.

¹⁵⁶ Vgl. SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (SMWA) (Hrsg.) (2001), S. 12.

¹⁵⁷ Vgl. GÜNTHER, E.; KLAUKE, I. (2005), S. 86.

der persönliche Kontakt in Form von Vertretergesprächen und Anschreiben von Herstellern und Händlern.¹⁵⁸ Gerade Fachmessen und Vertretergespräche geben den Lieferanten die Möglichkeit im persönlichen Gespräch an Beschaffer heranzutreten.¹⁵⁹

Das BESCHA nutzt bereits Auftragsberatungsstellen um ständig neue Auftragnehmer zu finden. Dies geschieht, indem es den Auftragsberatungsstellen aktuelle Ausschreibungen zukommen lässt und in seinen Informationsunterlagen auf diese Einrichtungen hinweist.¹⁶⁰ Um die eigenen Mitarbeiter mit den vielfältigen Möglichkeiten der umweltfreundlichen Beschaffung vertraut zu machen und den Umgang mit diesen zu festigen, könnte das BESCHA spezielle Schulungen anbieten, Tutorials erstellen oder umweltfreundliche Beschaffung in das schon vorhandene Betreuungsmodell integrieren.

5.5.3 Beschaffungsvergabe

5.5.3.1 Beschaffungsvergabe im öffentlichen Beschaffungsprozess

Die öffentliche Auftragsvergabe ist ein sehr umfangreiches Thema, auf welches im Rahmen dieser Arbeit nicht tiefgründig eingegangen werden kann.¹⁶¹ Die wichtigsten Schritte der Vergabe können Abbildung 23 entnommen werden und sind nachfolgend beschrieben. Durch die Beschaffungsvergabe sollen privatwirtschaftliche Marktteilnehmer vor möglichen monopolistischen Nachfragestellungen der öffentlichen Hand geschützt werden und eine Übervorteilung der öffentlichen Hand soll vermieden werden. Die Phase der Vergabe ist besonders geprägt von den bereits in Kapitel 5.3 beschriebenen rechtlichen Grundlagen.



Abbildung 23: Beschaffungsvergabe im öffentlichen Beschaffungsprozess
(in Anlehnung an: GÜNTHER, E. (2008), S. 175.)

Die Wahl des Vergabeverfahrens wird auf Basis des vom öffentlichen Auftraggeber ausgewählten Auftragsgegenstandes getroffen und in mehrere Schritte unterteilt. Das Vergaberecht teilt sich in Deutschland in einen Bereich über und unter den Schwellenwerten. Der Schwellenwert liegt für Liefer- und Dienstleistungsaufträge des Bundes bei 133.000 €, für Liefer- und Dienstleistungsaufträge der Länder und Kommunen bei 206.000 € und für Bauaufträge bei 5.150.000 €. ¹⁶² Die VOB¹⁶³/A und die VOL/A gelten ober- und unterhalb der Schwellenwerte, die VOF findet unterhalb der Schwellenwerte keine Anwendung. Alle drei sind oberhalb der Schwellenwerte bindend als Umsetzung der Richtlinien der Europäischen Gemein-

¹⁵⁸ Vgl. KOSILEK, E.; UHR, W. (2002), S. 52 f.

¹⁵⁹ Vgl. GÜNTHER, E.; KLAUKE, I. (2005), S. 87.

¹⁶⁰ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2005), S. 13.

¹⁶¹ Einen umfangreicheren Einblick in das Vergaberecht liefert z. B. EGGER, A. (2008).

¹⁶² Vgl. Verordnung (EG) Nr. 1422/2007.

¹⁶³ Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen.

schaft (EG-Richtlinien) und regeln die konkrete Ausgestaltung des Vergabeverfahrens. Das Vergaberecht oberhalb der Schwellenwerte ist weiterhin im vierten Teil des Gesetzes für Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) geregelt. Unterhalb der Schwellenwerte sind die ersten Abschnitte von VOL/A und VOB/A maßgebend. Nach EU-Recht wird zwischen offenen Verfahren (OV), nicht offenen Verfahren (NV), Verhandlungsverfahren (VV) und wettbewerblichem Dialog (WD) unterschieden.¹⁶⁴ Im deutschen Recht sind die Begriffe: öffentliche Ausschreibung (ÖA), beschränkte Ausschreibung (BA) und freihändiges Verfahren (FV) üblich.¹⁶⁵ Das OV hat gegenüber der ÖA strengere Publizitätsvorschriften und eine längere Angebotsfrist. Durch diese beiden Verfahren soll einer uneingeschränkten Anzahl von Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, an einer Ausschreibung teilzunehmen. Eine Bevorzugung bestimmter Bieter soll verhindert und der Wettbewerb zwischen den Unternehmen gesteigert werden. Die ÖA und das OV sind als Beschaffungsverfahren zu bevorzugen, da Leistungen im Wettbewerb zu vergeben sind.¹⁶⁶ NV und BA ermöglichen öffentlichen Einrichtungen eine Vorauswahl über Unternehmen zu treffen, welche an einer Ausschreibung teilnehmen können. Einem NV geht immer ein Teilnahmewettbewerb voraus, der jedem Unternehmen die Möglichkeit gibt, einen Antrag auf Teilnahme am Vergabeverfahren zu stellen. Bei der BA können sich öffentliche Auftraggeber unmittelbar an einen bestimmten Unternehmenskreis wenden. Ganz ähnlich läuft ein VV ab. Öffentliche Einrichtungen geben dabei nicht die geplante Auftragsvergabe bekannt und dürfen mit einem bestimmten oder mehreren Unternehmen über die Auftragsbedingungen verhandeln. In einem FV verpflichtet sich der öffentliche Nachfrager selbst nach möglichen Bewerbern zu suchen und diese zu einer Teilnahme aufzufordern.¹⁶⁷ Der wettbewerbliche Dialog wird angewandt, wenn der Auftraggeber nicht in der Lage ist, die technischen Mittel, mit denen seine Bedürfnisse und Ziele erreicht werden können oder die rechtlichen oder finanziellen Bedingungen des Vorhabens anzugeben. Dabei wird mit Unternehmen eine Lösung erarbeitet, welche die Bedürfnisse des Auftraggebers am besten befriedigt. Alle Unternehmen sind bei diesem Verfahren gleich zu behandeln.¹⁶⁸ Auf Antrag von Unternehmen kann es oberhalb der Schwellenwerte zu einem förmlichen Nachprüfungsverfahren auf Einhaltung der Bestimmungen des Vergabeverfahrens kommen.¹⁶⁹

Nach der Festlegung des Vergabeverfahrens wird die Ausschreibung bekannt gegeben¹⁷⁰ und interessierte Unternehmen erhalten die Möglichkeit, die Vergabeunterlagen anzufordern¹⁷¹. Diese enthalten die Leistungsbeschreibung und die Vertragsbedingungen. Der Leistungsbeschreibung kommt besondere Bedeutung zu, da sie in technischer Hinsicht alle zu erbringenden Leistungen enthält und später Vertragsinhalt wird.¹⁷²

Der Aufforderung zur Angebotsabgabe, dem Eingang der Angebote, deren Registrierung und Öffnung folgt der nächste wichtige Schritt: die Bewertung und Auswahl von Anbietern und Angeboten. Der erste Bewertungsschritt ist eine rein formelle Prüfung, welche z. B. formale Mängel und fristgerechten Eingang beinhaltet. Die verbleibenden Bieter werden im zweiten

¹⁶⁴ Vgl. § 101 (1) GWB.

¹⁶⁵ Vgl. § 3 VOL/A.

¹⁶⁶ Vgl. § 2 Nr. 1. VOL/A und § 101 (6) GWB.

¹⁶⁷ Vgl. § 101 (1) – (5) GWB, § 3 VOL/A und § 3 VOB/A.

¹⁶⁸ Vgl. § 6a VgV und § 101 (5) GWB.

¹⁶⁹ Vgl. § 102 GWB.

¹⁷⁰ Vgl. § 17a VOL/A.

¹⁷¹ Vgl. § 18a 1. (5) VOL/A.

¹⁷² Vgl. § 9a 1. c) VOL/A.

Schritt auf notwendige Fachkenntnis, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit überprüft. In Schritt drei erfolgt eine inhaltliche Prüfung, bei welcher die Wirtschaftlichkeit im Mittelpunkt steht.¹⁷³ Den Abschluss bildet die Zuschlagsvergabe, in welcher die Gründe zur Vergabeentscheidung aufzuführen sind und welche bekannt zu geben ist.¹⁷⁴ Es entscheidet entweder der niedrigste Preis oder das wirtschaftlich günstigste Angebot.¹⁷⁵

5.5.3.2 Beschaffungsvergabe im Beschaffungssamt

Das BESCHA übernimmt für seine Kunden den Einkauf nach nationalen und internationalen Vergabevorschriften. Die Vergabe erfolgt elektronisch und bildet die rechtlichen Vorgaben genau ab.¹⁷⁶ Im BESCHA steht für die Unterstützung der Vorgangsbearbeitung das elektronische Vergabemodul „Domea“ zur Verfügung, welches ein internes Dokumentenmanagement- und Workflow-System für die Beschaffung ist. Die Arbeitsabläufe im BESCHA werden damit gesteuert und Dokumente automatisch bereitgestellt.¹⁷⁷ Unternehmen, welche an einer Vergabe interessiert sind, können sich im Internet unter der Plattform „e-Vergabe“¹⁷⁸ über alle aktuellen Ausschreibungen informieren und an der Vergabe teilnehmen.¹⁷⁹ In der Plattform stehen wiederum drei Softwarekomponenten zur Bearbeitung der Ausschreibung zur Verfügung: Der ANGEBOTS-ASSISTENT (AnA), der ONLINE-BESCHAFFUNGSASSISTENT (OBA) und der ÖFFNUNGSASSISTENT (ÖFA).¹⁸⁰ Auf diese Komponenten wird im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen.

Der Vergabevorgang verläuft dann genauso, wie oben allgemein beschrieben. Im Vorfeld des Beschaffungsauftrages muss jeder Bedarfsträger eine sogenannte Bedarfsbeschreibung erstellen, welche die Anforderungen an das zu beschaffende Gut enthält. Es geht dabei nicht nur um technische Anforderungen, sondern auch um Ziel und Zweck der Anschaffung. Die Wirtschaftlichkeit soll dabei immer im Vordergrund stehen. Wichtig ist, dass der Bedarfsträger selbst keine Angebote einholen darf. Die Bedarfsbeschreibung dient dem BESCHA als Grundlage bei der Erstellung der Leistungs- und Aufgabenbeschreibung nach den vergaberechtlichen Vorschriften. Die Leistungsbeschreibung wird anschließend vom Bedarfsträger gegengezeichnet und mit dem Beschaffungsauftrag dem BESCHA zugesandt.¹⁸¹ Ausnahmetatbestände, wie das Abweichen von der öffentliche Ausschreibung bzw. des offenen Verfahrens oder die Geltendmachung einer besonderen Dringlichkeit, sollen vom Bedarfsträger bereits im Vorfeld der Beschaffung dargelegt werden, spätestens aber im Beschaffungsauftrag an das BESCHA.¹⁸² Abgegebene Angebote liegen mit einem Zeitschloss gesichert auf einem Server und werden erst nach Ablauf der Angebotsfrist freigegeben.¹⁸³ Der Bedarfsträger ist bei der abschließenden Prüfung und Wertung der eingegangenen Angebote in die Entscheidungsfindung eingebunden.¹⁸⁴ Die Vergabeentscheidung trifft bei Beschaffungsaufträgen der sogenannten Be-

¹⁷³ Vgl. § 25 VOL/A und § 25 VOB/A.

¹⁷⁴ Vgl. § 28 VOL/A und § 28 VOB/A.

¹⁷⁵ Vgl. § 97 (5) GWB und § 25 3. VOL/A.

¹⁷⁶ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006a), S. 3.

¹⁷⁷ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006b), S. 8.

¹⁷⁸ Im Internet auffindbar unter: www.evergabe-online.de.

¹⁷⁹ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2007), S. 14.

¹⁸⁰ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006a), S. 11.

¹⁸¹ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006b), S. 3.

¹⁸² Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006b), S. 3.

¹⁸³ BESCHA (Hrsg.) (2006a), S. 5.

¹⁸⁴ Vgl. § 24 (1) DA-Beschaffung.

schaffungsklasse A¹⁸⁵ die Abteilungsleitung B unter Beteiligung des Vergaberechtsreferates.¹⁸⁶ Handelt es sich um Beschaffungsaufträge der Beschaffungsklasse B¹⁸⁷, wird die Vergabeentscheidung von dem zuständigen Beschaffungsreferat getroffen.¹⁸⁸

5.5.3.3 Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung und Möglichkeiten zu deren Überwindung

Hemmnisse in der Phase der Vergabe sind vor allem Unsicherheiten bezüglich der rechtlichen Regelungen und fehlende Informationen, an welcher Stelle in der Vergabe umweltfreundliche Beschaffung möglich ist. Rechtliche Regelungen können umweltfreundliche Beschaffung sogar behindern. Umweltfreundliche Beschaffung kann aber mit dem Vergaberecht in Einklang gebracht werden. Da diese Hemmnisse bekannt sind, gab es dazu auch schon Veröffentlichungen mit dem Ziel diese Hemmnisse zu widerlegen.¹⁸⁹ Einige wichtige Möglichkeiten und Regelungen des nationalen Vergaberechts werden nachfolgend zusammengefasst.

Es besteht die Möglichkeit Umweltkriterien in die technischen Anforderungen der Leistungsbeschreibung einzubeziehen. Ein Auftraggeber darf jedoch kein bestimmtes Umweltzeichen fordern, sondern muss sich auf die Kriterien beziehen auf deren Basis Umweltzeichen vergeben werden.¹⁹⁰ Weiterhin besteht die Möglichkeit LCC¹⁹¹ in die Leistungsbeschreibung mit einzubeziehen, welche dann bei der Wertung der Angebote wieder aufgegriffen werden.¹⁹² Eine LCC-Betrachtung ist vor allem dann sinnvoll, wenn ein Großteil der Kosten während der Nutzung oder durch die Entsorgung entsteht.¹⁹³ In der Stufe der Bewertung der Anbieter ist es nur unter bestimmten Ausnahmen möglich Umweltmanagementsysteme zur Bewertung der technischen Leistungsfähigkeit als Bewertungskriterium zugrunde zu legen. Diese sollen hier nicht weiter beschrieben werden.¹⁹⁴ Bei der Zuschlagsvergabe in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung werden verschiedene Kriterien miteinander gewichtet. Explizit erwähnt werden Umwelteigenschaften.¹⁹⁵ Falls Bieter neueste umwelttechnische Lösungen anbieten, die dem Auftraggeber noch unbekannt sind und somit nicht in der Ausschreibung erwähnt sind, kann der Bieter Nebenangebote einreichen. Nebenangebote müssen dafür in der Ausschreibung zugelassen werden und weichen von den geforderten Angeboten ab.¹⁹⁶

Um die Umsetzung umweltfreundlicher Beschaffung im BESCHA zu gewährleisten, müsste diese in den Dienstleistungsanweisungen und in internen Nachschlagewerken der Mitarbeiter verankert sein. So müsste zum Beispiel im Vergabehandbuch explizit auf die Möglichkeiten der umweltfreundlichen Beschaffung, wie oben beschrieben, hingewiesen werden. Außerdem muss-

¹⁸⁵ In die Beschaffungsklasse A fallen alle Beschaffungsaufträge, welche mehrere Fachreferate des BESCHA betreffen, nach europäischem Vergaberecht gehandhabt werden müssen oder eine besondere Bedeutung haben.

¹⁸⁶ Vgl. § 25 (1) DA-Beschaffung.

¹⁸⁷ In die Beschaffungsklasse B fallen alle Beschaffungsaufträge, welche nicht in die Beschaffungsklasse A gehören.

¹⁸⁸ Vgl. § 25 (4) DA-Beschaffung.

¹⁸⁹ UBA (Hrsg.) (2007) liefert unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtslage eine umfangreiche Erläuterung der Möglichkeiten, Umweltkriterien in die Beschaffungsvergabe zu integrieren.

¹⁹⁰ Vgl. § 8a Nr. 3. VOL/A und § 9 Nr. 8. VOB/A.

¹⁹¹ Bei der LCC-Rechnung werden zur Berechnung der Kosten verschiedener Alternativen die Kosten während des ganzen Lebensweges einbezogen (vgl. UBA (Hrsg.) (2008a), S. 219.).

¹⁹² Vgl. § 37 (1) KrW/AbfG.

¹⁹³ Vgl. UBA (Hrsg.) (2008a), S. 219.

¹⁹⁴ Vgl. UBA (Hrsg.) (2007), 45 f.

¹⁹⁵ Vgl. § 25a Nr. 1. (1) und (2) VOL/A.

¹⁹⁶ Vgl. §§ 17 Nr. 3. (5), 25 Nr. 4. VOL/A und §§ 10 Nr. 5. (4), 25 Nr. 5. VOB/A.

ten bspw. in der DA-Beschaffung LCC¹⁹⁷ als Beurteilungskriterium für Wirtschaftlichkeit ausgewiesen werden.¹⁹⁸

5.5.4 Beschaffungsabwicklung

5.5.4.1 Beschaffungsabwicklung im öffentlichen Beschaffungsprozess

Der Beschaffungsvergabe mit der Entscheidung für einen Bieter schließt sich die Beschaffungsabwicklung an. Abgeschlossen wird der Beschaffungsprozess durch das wirksame Zustandekommen eines Vertrages und seiner Erfüllung.¹⁹⁹

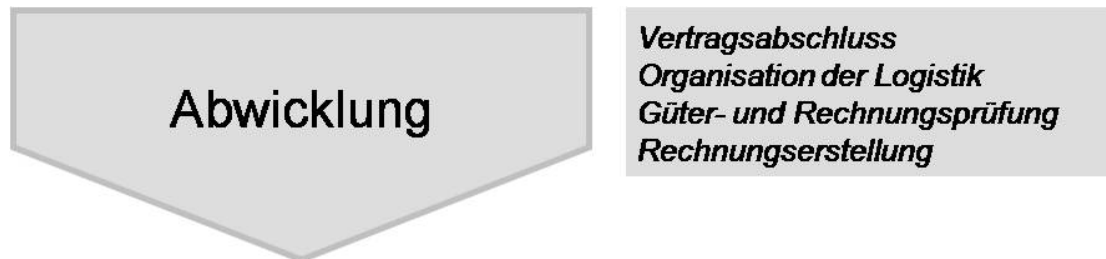


Abbildung 24: Beschaffungsabwicklung im öffentlichen Beschaffungsprozess
(in Anlehnung an: GÜNTHER, E. (2008), S. 175.)

5.5.4.2 Beschaffungsabwicklung im Beschaffungsamt

Die Beschaffungsabwicklung erfolgt beim BESCHA elektronisch unterstützt.²⁰⁰ Bedarfsträger sind nicht dazu berechtigt, bei Beschaffungsaufträgen nachträglich auf einen Auftragnehmer einzuwirken. Alle Abwicklungsschritte werden ausschließlich vom BESCHA übernommen. Erhalt einer Leistung, aber auch Mängel und Verzug sind dem BESCHA zu melden. Reklamationen können vom Bedarfsträger selbst nur bei Abrufen aus dem KAUFHAUS DES BUNDES vorgenommen werden.²⁰¹ Ist ein Beschaffungsauftrag abgewickelt, so wird dies durch die zuständige Person des jeweiligen Referats der KSTB gemeldet. Diese meldet es dem Bedarfsträger.²⁰²

5.5.4.3 Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung und Möglichkeiten zu deren Überwindung

Bei der Abwicklung eines Beschaffungsauftrages können ebenfalls Hemmnisse aufgrund der unbekanntenen Rechtslage hinsichtlich der Verankerung von Umweltkriterien entstehen. In dieser Phase dürfen Umweltkriterien eingebracht werden, sofern diese bekannt gegeben oder in den Verdingungsunterlagen erwähnt wurden. Rechtliche Regelungen existieren diesbezüglich bisher jedoch nur auf europäischer Ebene. Sogenannte Auftragsausführungsklauseln dienen dazu, Umweltbelange in die Auftragsausführung aufzunehmen. Dadurch können Vorgaben zu Art und Weise der Lieferung von Waren und zur Transportmethode gemacht werden.²⁰³ Auf-

¹⁹⁷ Wie eine LCC-Analyse ablaufen kann, wird beschrieben in UBA (Hrsg.) (2008a), S. 219–234.

¹⁹⁸ Vgl. § 24 (1) DA-Beschaffung.

¹⁹⁹ Vgl. HILSE, T. (1996), S. 219.

²⁰⁰ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006a), S. 11.

²⁰¹ Vgl. BESCHA (Hrsg.) (2006b), S. 5.

²⁰² Vgl. § 39 DA-Beschaffung.

²⁰³ Vgl. (26) Richtlinie 2004/18/EG und (38) Richtlinie 2004/17/EG.

tragsausführungsklauseln können im BESCHA auch auf Ökologieorientierung ausgelegt werden.

Damit ist die Untersuchung der Phasen im Allgemeinen, im BESCHA und hinsichtlich auftretender Hemmnisse und Möglichkeiten zu deren Überwindung abgeschlossen. Die Arbeitsergebnisse werden in Kapitel 5.6 nochmals zusammengefasst.

5.6 Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse und Ausblick

Nach der umfangreichen Erläuterung des öffentlichen Beschaffungsprozesses im Allgemeinen und am Beispiel des BESCHA kann gesagt werden, dass die Möglichkeit Umweltkriterien in die Beschaffung zu integrieren noch nicht bzw. nur unzureichend ausgeschöpft wird, obwohl der Beschaffungsprozess dazu vielfältige Möglichkeiten bietet. Im Beschaffungsprozess generell und beim BESCHA besteht großes Potenzial hinsichtlich der Implementierung von Umweltkriterien. Vorhandene rechtliche Grundlagen könnten bereits jetzt besser umgesetzt werden. Die rechtlichen Grundlagen dafür sind größtenteils schon geschaffen. Abbildung 25 fasst die Arbeitsergebnisse hinsichtlich der Hemmnisse und Möglichkeiten zu deren Überwindung nochmals zusammen.

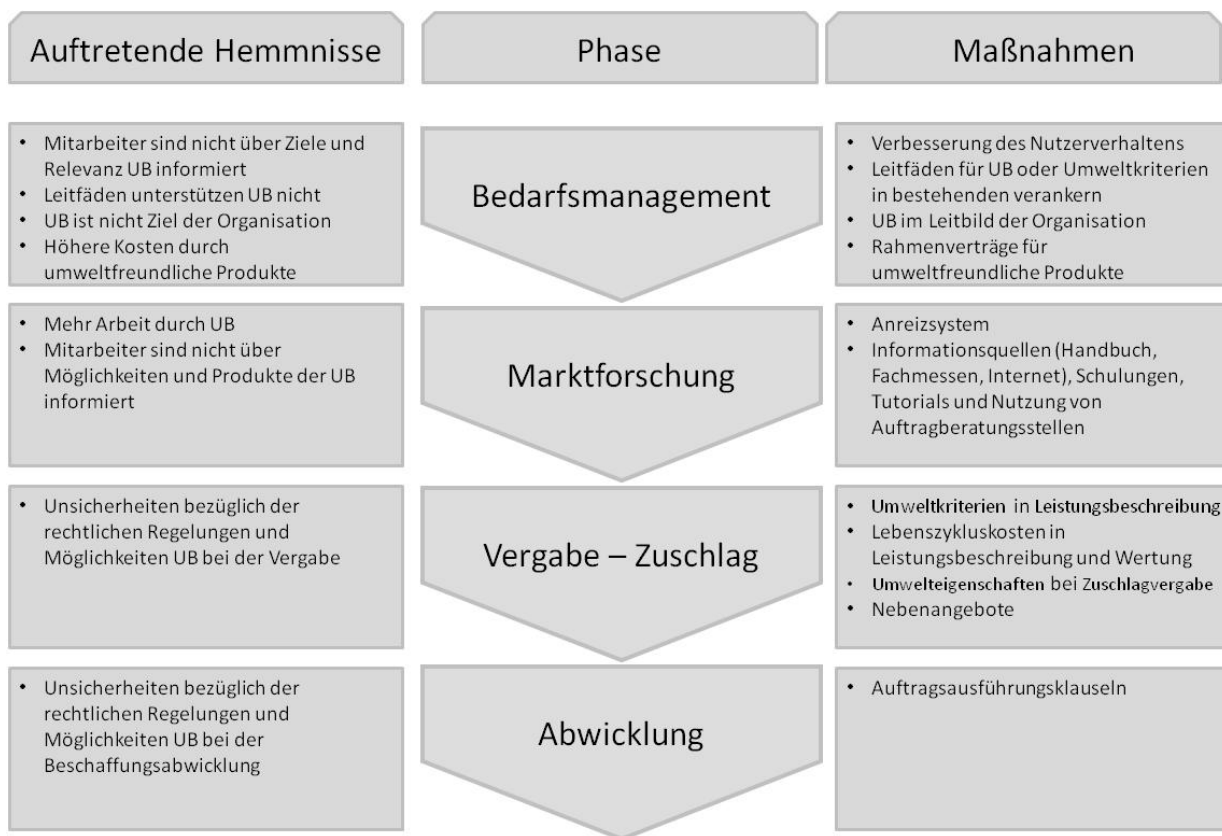


Abbildung 25: Zusammenfassende Zuordnung der Hemmnisse und Möglichkeiten zu deren Überwindung (Eigene Darstellung.)

Um Umweltkriterien in den Beschaffungsprozess zu integrieren, sollte der Anstoß zunächst von Seiten der Politik gemacht werden (Top-Down-Ansatz). Nur dann können solche Kriterien auf einer unteren Ebene, wie dem BESCHA integriert werden. Eine umweltbewusste Beschaffung sollte Bestandteil der Strategien zur nachhaltigen Entwicklung werden. Bisher ist eine nachhaltige Beschaffungspolitik nicht in den Strategien der nachhaltigen Entwicklung

der Bundesregierung erwähnt.²⁰⁴ Nur wenn die Politik Vorgaben macht, werden auch ihr untergeordnete Behörden und Ministerien diese umsetzen können. Wie schnell die Politik tief greifende Änderungen vornehmen kann, zeigte sich im Dezember 2008. Zur Stärkung der deutschen Wirtschaft und Bekämpfung der Wirtschaftskrise war geplant, im Rahmen des zweiten Konjunkturpakets die Vergaberegeln stark zu lockern, was dann allerdings nicht umgesetzt wurde.²⁰⁵ Ein anderer Ansatz ist eine politische Selbstverpflichtung der verschiedenen Entscheidungsträger in den Verwaltungen, wie es z. B. das Konzept der Procura⁺ Kampagne für nachhaltiges Beschaffungswesen vorsieht.²⁰⁶ Solch eine Selbstverpflichtung ist auch im BESCHA denkbar, womit dieses dann in Deutschland eine Vorreiterrolle einnehmen würde.

Ziel des Kapitels war es den Beschaffungsprozess allgemein und beim BESCHA zu erläutern und den Phasen des Prozesses Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung zuzuordnen. Weiterhin sollten zu den Hemmnissen Vorschläge zur Überwindung gemacht werden, welche allgemein und im BESCHA umsetzbar sind. Es wurden vielfältige Möglichkeiten der Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung im Beschaffungsprozess aufgezeigt, dennoch ist zu sagen, dass zum Thema umweltfreundlicher Beschaffungsprozess weiterer Forschungsbedarf besteht. Im Rahmen einer größeren wissenschaftlichen Arbeit könnten alle Möglichkeiten, Umweltkriterien in der öffentlichen Beschaffung zu verankern, zusammengetragen, und auf Umsetzbarkeit im BESCHA überprüft werden. Neben der Literaturrecherche wären dann noch weitere wissenschaftliche Arbeitsmethoden wie z. B. Befragungen angebracht.

Im nächsten Kapitel sollen nun auf Grundlage statistischer Auswertungen die Hemmnisstatements zu Hemmniskategorien zusammengefasst werden.

²⁰⁴ Vgl. BUNDESREGIERUNG (Hrsg.) (2007).

²⁰⁵ Vgl. SPIEGEL (Hrsg.) (2008), S. 1 f.

²⁰⁶ In CLEMENT, S. (2003) wird die Procura⁺ Kampagne vorgestellt und analysiert.

6 Quantitative Analyse des Selbstevaluations-Tools

Hentschel, Nora

Der folgende Teil beschäftigt sich mit der Auswertung der Befragung zu Hemmnissen der umweltfreundlichen Beschaffung im BESCHA. Grundlage für die Befragung ist das Selbstevaluations-Tool²⁰⁷, das vom LEHRSTUHL FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, INSBESONDERE BETRIEBLICHE UMWELTÖKONOMIE, online zur Verfügung gestellt wird.

Ziel dieses Kapitels ist die Ermittlung einer Rangfolge der Hemmnisse und eine Kategorisierung der Hemmnisstatements zu Hemmniskategorien auf Grundlage statistischer Auswertungen. Zudem sollen Zusammenhänge zwischen Hemmnissen aufgedeckt werden. Anschließend werden die Ergebnisse der quantitativen Auswertung als Grundlage für die Befragung der Beschäftigten des BESCHA dienen, um die Hemmnisse zu verifizieren und weitere Hemmnisse aufzudecken.²⁰⁸ Um Überwindungsstrategien für Hemmnisse in der öffentlichen Beschaffung zu entwickeln, werden ebenfalls die Ergebnisse der quantitativen Analyse herangezogen.²⁰⁹

In Kapitel 6.1 wird auf die Grundlagen und Voraussetzungen der quantitativen Analysemethoden eingegangen. Die Verfahren werden in Kapitel 6.2 auf die Online-Befragung angewandt und deren Ergebnisse aufgeführt. Die ermittelten Hemmniskategorien werden in Kapitel 6.3 dargestellt und verglichen und Ansatzpunkte für die Überwindung der identifizierten Hemmnisse vorgestellt. Schließlich erfolgt in Kapitel 6.4 eine Zusammenfassung und es werden Empfehlungen für den auf der quantitativen Analyse beruhenden Interviewleitfaden gegeben.

6.1 Quantitative Analysemethoden

Im vorliegenden Kapitel werden die statistischen Verfahren kurz vorgestellt, die zur Auswertung der Online-Befragung dienen. Mit der Auswertung werden die folgenden Fragen beantwortet:

1. Welche Hemmnisse sind besonders stark ausgeprägt? Welche Hemmnisse sind bereits überwunden?
2. Welche Abhängigkeiten bestehen zwischen den einzelnen Hemmnissen?
3. Wie lassen sich die Hemmnisstatements kategorisieren?

Zur Auswertung wird das Programm SPSS 14 genutzt. SPSS steht dabei für "Statistical Product and Service Solutions".²¹⁰ Mit dem Programm können zahlreiche statistische Berechnungen und Auswertungen vorgenommen werden.

6.1.1 Überblick

Um oben gestellte Fragen zu beantworten, werden die Hemmnisstatements nach ihrer Ausprägung mittels Hemmnisprofil sortiert. Zur Aufdeckung von Abhängigkeiten zwischen den

²⁰⁷ Vgl. Forschungsprojekt "Ein Selbstevaluations-Tool zur Identifikation und Bewertung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung sowie zur Entwicklung von Strategien zu deren Überwindung".

²⁰⁸ Vgl. Kapitel 7.

²⁰⁹ Vgl. Kapitel 8.

²¹⁰ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 15.

Hemmnissen wird die Korrelationsanalyse genutzt. Das Ziel der Kategorisierung der Hemmnisse wird mittels Faktorenanalyse umgesetzt und mit der Clusteranalyse überprüft.

Einige statistische Begriffe werden in Anhang 22 erläutert. Für eine ausführliche Darstellung der verwendeten Verfahren wird auf weiterführende Literatur verwiesen.

6.1.2 Hemmnisprofil und Hemmnisportfolio

Im Hemmnisprofil (vgl. Abbildung 28, S. 63) wird eine Reihenfolge der Hemmnisse entsprechend ihrer Stärke erstellt. Dazu werden die Mittelwerte gebildet und in absteigender Reihenfolge sortiert. Somit steht das stärkste Hemmnis links im Diagramm, das schwächste rechts. Zudem werden die Spannweiten im Diagramm abgetragen, so dass auch ersichtlich ist, ob alle Befragten das Hemmnis etwa gleich stark einschätzen oder ob es gegensätzliche Meinungen gibt. Auf der linken Achse sind von oben nach unten die Aussagen "Stimme zu", "Stimme eher zu", "Stimme eher nicht zu" und "Stimme nicht zu" aufgetragen. Hemmnisse oberhalb der "Stimme eher zu"-Linie werden als starke Hemmnisse bezeichnet, Hemmnisse unterhalb der "Stimme eher nicht zu"-Linie sind nicht vorhanden, nur gering ausgeprägt oder bereits überwunden. Die Hemmnisse im mittleren Bereich sind weniger stark ausgeprägt oder bereits teilweise überwunden.²¹¹

Im nächsten Schritt werden die Hemmnisse im Hemmnisportfolio aufgetragen (vgl. Abbildung 32, S. 66). Hierzu wird auf der x-Achse die Standardabweichung (SD) der Statements und auf der y-Achse der Mittelwert der Hemmnisse aufgetragen. Somit lassen sich für die Überwindung der Hemmnisse drei Strategien ableiten: Best Practice Sharing, Entscheidungsanalyse und Problemanalyse.²¹² Auf diese Möglichkeiten wird in Kapitel 8 eingegangen. Für weiterführende Informationen zu Hemmnisprofil und -portfolio sei auf die Veröffentlichung GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2004) verwiesen.

6.1.3 Korrelationsanalyse

Für die Überprüfung, ob Variablen voneinander abhängen, gibt es, je nach Skalierung der vorliegenden Daten, drei Koeffizienten.

Für metrisch skalierte Daten findet der empirische Korrelationskoeffizient nach BRAVAIS und PEARSON Anwendung. Dieser ist ein Maß für den linearen Zusammenhang zweier Variablen. Nimmt der Korrelationskoeffizient r_{xy} den Wert 1 an, besteht ein stark positiver linearer Zusammenhang, beträgt $r_{xy} = -1$, besteht ein stark negativer linearer Zusammenhang. Bei $r_{xy} = 0$ besteht keine Korrelation.²¹³

Sind die vorliegenden Daten hingegen ordinal skaliert, wird der Rangkorrelationskoeffizient nach SPEARMAN angewendet. Hierfür muss eine Reihenfolge der Ausprägungen der Merkmale erstellt werden und anschließend der Rangkorrelationskoeffizient r_{sp} berechnet werden. Ist $r_{sp} = 0$, sind die beiden untersuchten Merkmale unabhängig voneinander. Nimmt r_{sp} den

²¹¹ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2004), S. 15.

²¹² Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2004), S. 15.

²¹³ Vgl. BANKHOFER, U.; VOGEL, J. (2008), S. 52 f.

Wert 1 an, sind sie stark gleichsinnig voneinander abhängig, bei $r_{sp} = -1$ handelt es sich um einen stark gegensinnigen Zusammenhang.²¹⁴

Wenn der Analyse nominale Daten zugrunde liegen, findet der Kontingenzkoeffizient Anwendung.²¹⁵ Dieser ist für die vorliegende Untersuchung jedoch nicht von Bedeutung, da die Korrelationsanalyse nur für mindestens ordinal skalierte Daten vorgenommen wird.

6.1.4 Faktorenanalyse

Mit Hilfe der Faktorenanalyse werden unabhängige Faktoren ermittelt, die die Korrelation von beobachteten Merkmalen erklären. Diese Faktoren können nicht direkt beobachtet werden. Somit führt eine Faktorenanalyse zu einer Datenreduktion.²¹⁶ Die in der Analyse gefundenen Faktoren stellen dabei die gesuchten Hemmniskategorien dar.

Zur Extraktion der Faktoren gibt es zwei Verfahren: die Hauptkomponentenanalyse und die Hauptachsenanalyse.²¹⁷ Über die Anwendung gibt es in der Literatur sehr unterschiedliche Meinungen. In der vorliegenden Untersuchung wird das Verfahren der Hauptkomponentenanalyse verwendet. Ziel dieses Extraktionsverfahrens ist eine möglichst genaue Wiedergabe der Datenstruktur durch die Faktoren. Dabei wird angenommen, dass die gesamte Varianz der Variablen mithilfe der Faktoren erklärt werden kann. Der Teil der Varianz, der durch die Faktoren nicht erklärt werden kann, wird als Informationsverlust betrachtet.²¹⁸ Die Interpretationsfrage lautet somit: "Wie lassen sich die auf einen Faktor hoch ladenden Variablen durch einen Sammelbegriff (Komponente) zusammenfassen?"²¹⁹ Zur besseren Interpretation der erhaltenen Faktoren wird als Rotationsverfahren das Varimax-Verfahren angewendet. Bei diesem orthogonalen Verfahren bleiben die Faktoren voneinander unabhängig.²²⁰

Die Faktorenanalyse setzt keine bestimmte Verteilung der Ausgangsdaten voraus, allerdings ist es wünschenswert, wenn alle Variablen der gleichen Verteilung folgen. Zur Überprüfung, ob die Daten für eine Faktorenanalyse geeignet sind, gibt es vier Kriterien, die angewendet werden sollten. Der BARTLETT-Test auf Sphärizität überprüft, ob die Variablen der Grundgesamtheit unkorreliert sind. Ist die Signifikanz $\leq 0,05$, so ist die Hypothese abzulehnen und es ist davon auszugehen, dass die Variablen untereinander korreliert sind. Eine Faktorenanalyse ist somit sinnvoll durchführbar. Ein weiteres Kriterium ist das KAISER-MEYER-OLKIN-Kriterium (KMO-Kriterium). SPSS gibt diesen für die Korrelationsmatrix an. Zudem stellen die Diagonalelemente der Anti-Image-Korrelationsmatrix die Measure of Sampling Adequacy (MSA)-Werte für jedes Item dar.²²¹ Dies ist ein Maß für die Stichprobeneignung. Ob die Daten geeignet sind, ist nach der Einteilung in Tabelle 4 zu entscheiden.²²²

²¹⁴ Vgl. BANKHOFER, U.; VOGEL, J. (2008), S. 55 f.

²¹⁵ Vgl. BANKHOFER, U.; VOGEL, J. (2008), S. 58.

²¹⁶ Vgl. HARTUNG, J.; ELPELT, B. (2007), S. 505.

²¹⁷ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 291.

²¹⁸ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 292.

²¹⁹ BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 293.

²²⁰ Vgl. BÜHL, A. (2008), S. 543.

²²¹ Vgl. BROSIUS, F. (2006), S. 772.

²²² Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 274-276.

MSA	Eignung für Faktorenanalyse
$\geq 0,9$	„erstaunlich“
$\geq 0,8$	„verdienstvoll“
$\geq 0,7$	„ziemlich gut“
$\geq 0,6$	„mittelmäßig“
$\geq 0,5$	„kläglich“
$< 0,5$	„untragbar“

Tabelle 4: Beurteilung der Daten für die Faktorenanalyse mittels KMO- und MSA-Kriterium
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an: BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 276.)

Als vierte Möglichkeit können die Nicht-Diagonalelemente der Anti-Image-Kovarianzmatrix untersucht werden. Diese sollten Null betragen. Wenn weniger als 25 % dieser Werte $> 0,09$, und damit von Null verschieden sind, sind die Ausgangsdaten für eine Faktorenanalyse geeignet.²²³

6.1.5 Clusteranalyse

Ein Ziel des vorliegenden Kapitels ist die Gruppierung von Hemmnissen. Daher findet in dieser Untersuchung die Clusteranalyse Anwendung, die eine Zusammenfassung von Gruppen anstrebt.²²⁴ Damit sollen die gefundenen Kategorien aus der Faktorenanalyse verifiziert werden.

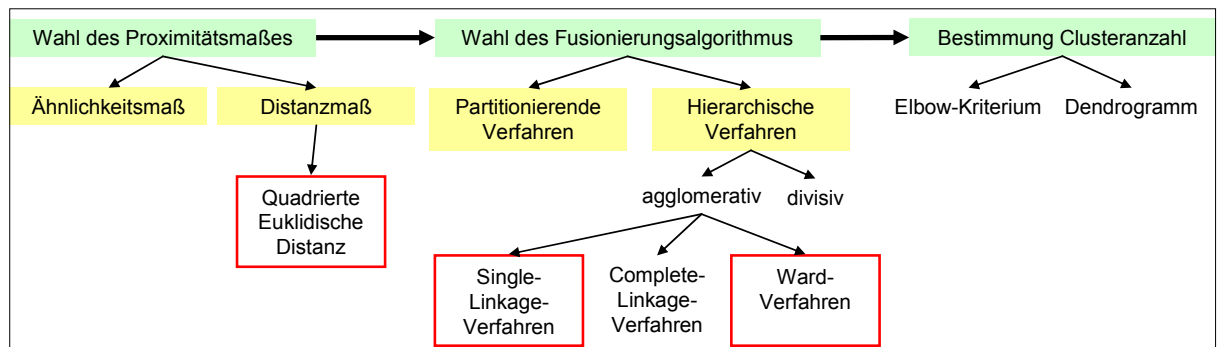


Abbildung 26: Vorgehen der Clusteranalyse
(Eigene Darstellung, basierend auf BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 492 und BÜHL, A. (2008), S. 564.)

Zur Durchführung der Clusteranalyse müssen zunächst das Proximitätsmaß, das den Abstand der Variablen untereinander angibt, und anschließend der Fusionierungsalgorithmus, der zur Clusterbildung führt, gewählt werden. In Abbildung 26 ist das Vorgehen der Clusteranalyse mit einigen Auswahlmöglichkeiten dargestellt. Einen Überblick über die Verfahren zur Clusterbildung gibt Tabelle 5.

²²³ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 275 f.

²²⁴ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 490.

	Single-Linkage-Verfahren	Complete-Linkage-Verfahren	Ward-Verfahren
Grundlage für Gruppenbildung	Nächster Nachbar Kleinste Abstände der Einzeldistanzen	Entferntester Nachbar Größte Abstände der Einzeldistanzen	Geringste Vergrößerung des Heterogenitätsmaßes der Gruppe Varianzkriterium = Heterogenitätsmaß
Ausreißer erkennbar	ja	nein	nein
Häufiges Gruppenmuster	Wenige große Gruppen, viele kleine Gruppen	Viele kleine Gruppen	Etwa gleich große Gruppen
Mögliche Schwierigkeiten	Gefahr der Kettenbildung	Gefahr der Verzerrung durch Ausreißer → sollten im Vorfeld mit Single-Linkage-Verfahren identifiziert werden	Ausreißer im Vorfeld eliminieren

Tabelle 5: Übersicht der Verfahren zur Clusterbildung
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an: BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 517-528.)

In der vorliegenden Analyse wird das Single Linkage-Verfahren zum Ausschluss von Ausreißern verwendet und anschließend das Ward-Verfahren zur Gruppenbildung genutzt. Partitionierende Verfahren²²⁵ werden hier nicht verwendet.

Für das Ward-Verfahren werden metrische Daten vorausgesetzt. In der vorliegenden Analyse kann das Ward-Verfahren verwendet werden, da die vorliegenden Daten der Hemmnisstatements äquidistant und damit quasimetrisch sind. Aus ROHRMANN, B. (1978) geht hervor, dass Daten, die mit 1/ 2/ 3/ 4 skaliert sind, von den Befragten als äquidistant wahrgenommen werden.²²⁶ Auch bei den verbalen Bezeichnungen²²⁷, wie sie in dem Hemmnistool gewählt wurden, ist davon auszugehen, dass die Befragten diese als äquidistant wahrnehmen.

Nachdem in diesem Kapitel die geeigneten Verfahren zur Analyse kurz dargestellt wurden, werden im folgenden Kapitel die Ergebnisse der Auswertung vorgestellt.

6.2 Auswertung der Online-Befragung

In diesem Kapitel wird zuerst der Online-Fragebogen vorgestellt und anschließend erfolgt eine quantitative Auswertung der Ergebnisse. Dabei wird angenommen, dass die Variablen in der Grundgesamtheit normalverteilt sind.

6.2.1 Das Selbstevaluations-Tool

Das Selbstevaluations-Tool ist aus den Ergebnissen der Anwendung der Hemmnisanalyse entstanden und soll Organisationen unterstützen, Hemmnisse der umweltfreundlichen Beschaffung zu identifizieren und selbst Überwindungsstrategien abzuleiten.²²⁸

²²⁵ Partitionierende Verfahren gehen von einer Startverteilung der Variablen auf die Cluster aus und tauschen die Variablen im Verlauf des Verfahrens, bis ein Optimum erreicht wird. Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 511.

²²⁶ Vgl. ROHRMANN, B. (1978), S. 230.

²²⁷ Vgl. ROHRMANN, B. (1978), S. 230 f.

²²⁸ Vgl. Forschungsprojekt "Ein Selbstevaluations-Tool zur Identifikation und Bewertung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung sowie zur Entwicklung von Strategien zu deren Überwindung".

Der Fragebogen gliedert sich in die folgenden 6 Fragen:

1. Welcher nachstehenden Ebene Ihrer Organisation gehören Sie im Hinblick auf Beschaffungsentscheidungen an?
2. Auf welcher Ebene werden Ihrer Meinung nach hauptsächlich Entscheidungen hinsichtlich der Beschaffung z. B. umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen für Ihre Organisation getroffen?
3. Welche Ebene nimmt aus Ihrer Sicht Einfluss auf Beschaffungsentscheidungen Ihrer Organisation?
4. Welche Ebene bemüht sich Ihrer Meinung nach um die Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung?
5. Wie bewerten Sie Ihren persönlichen Einfluss hinsichtlich der Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung?
6. Bitte bewerten Sie aus Ihrer Sicht die folgenden Statements hinsichtlich Ihrer Richtigkeit.

Als Ebenen werden dabei die Europäische Union (EU), die Bundesebene, die Landesebene, die Ebene der Lokalpolitik, der Markt, die Beschaffung, interne Nutzer, Finanzen, Umwelt und andere Ebenen betrachtet.

Die Bewertung der 25 Statements erfolgt auf einer viergeteilten Skala von "stimme nicht zu" bis "stimme zu". Aus Tabelle 6 ist die spätere Codierung für die Hemmnisse ersichtlich. Grundlage für die Codierung ist das Hemmnis, nicht die Beantwortung des Statements, da es sowohl Positiv- als auch Negativaussagen gibt.

Antwort	Codierung des Hemmnisses Bedeutung
„Stimme (dem Hemmnis) nicht zu“	1 (Das Hemmnis existiert nicht.)
„Stimme (dem Hemmnis) eher nicht zu“	2 (Das Hemmnis ist kaum ausgeprägt.)
„Stimme (dem Hemmnis) eher zu“	3 (Das Hemmnis ist vorhanden.)
„Stimme (dem Hemmnis) zu“	4 (Das Hemmnis ist stark ausgeprägt.)

Tabelle 6: Codierung der Hemmnisse
(Eigene Darstellung.)

Sowohl der Fragebogen als auch alle ausführlichen Ergebnisse der Analyse sind in Anhang 23 bis Anhang 25 dargestellt.

6.2.2 Überblick

Die Befragung der Mitarbeiter im BESCHA fand im Zeitraum vom 18.11.2008 bis 19.12.2008 statt. Teilgenommen haben 81 Mitarbeiter. Bei der Frage nach der Ebenen-Zugehörigkeit in der eigenen Organisation geben 68 Teilnehmer "Beschaffung", 2 "Nutzer (intern)" und 11 "andere" an.

In Frage 3 wird nach dem Einfluss der verschiedenen Ebenen auf die Beschaffungsentscheidungen der eigenen Organisation gefragt. Es ergibt sich durch Bildung des Mittelwertes über

alle Befragten eine Rangfolge der Ebenen. Dabei spiegelt der Wert 5 einen "hohen", der Wert 1 "keinen Einfluss" wieder. Den stärksten Einfluss hat die Bundesebene (4,15) gefolgt von der Beschaffungsebene (3,85), der EU (3,72), den internen Nutzern (3,70), dem Markt (3,44), den Finanzen (3,32) und dem Umweltbereich (2,88). Geringeren Einfluss auf die Entscheidungen haben die Landesebene (2,01) und andere Ebenen (1,85). Fast keinen Einfluss hat die Ebene der Lokalpolitik (1,58). Bei der Betrachtung der Häufigkeiten der Antworten fällt auf, dass jede Stärke des Einflusses für jede Ebene mindestens einmal eingeschätzt wurde.

Nach derselben Auswertungsweise ergibt sich auch für Frage 4 zu den Bemühungen eine Rangfolge. Die stärksten Bemühungen zeigen die Bundesebene (3,63), die EU (3,62), der Umweltbereich (3,57), die Beschaffungsebene (3,22), der Markt (3,06), die internen Nutzer (2,94) und die Landesebene (2,65). Geringere Bestrebungen zur Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung zeigen laut der Befragung die Ebene der Lokalpolitik (2,46), die Ebene der Finanzen (2,25) und Sonstige (2,05). Bei den Bemühungen wurde für alle Ebenen jede Ausprägung mindestens von zwei Befragten angegeben.

In Abbildung 27 sind Einfluss vs. Bemühungen im Diagramm abgetragen.

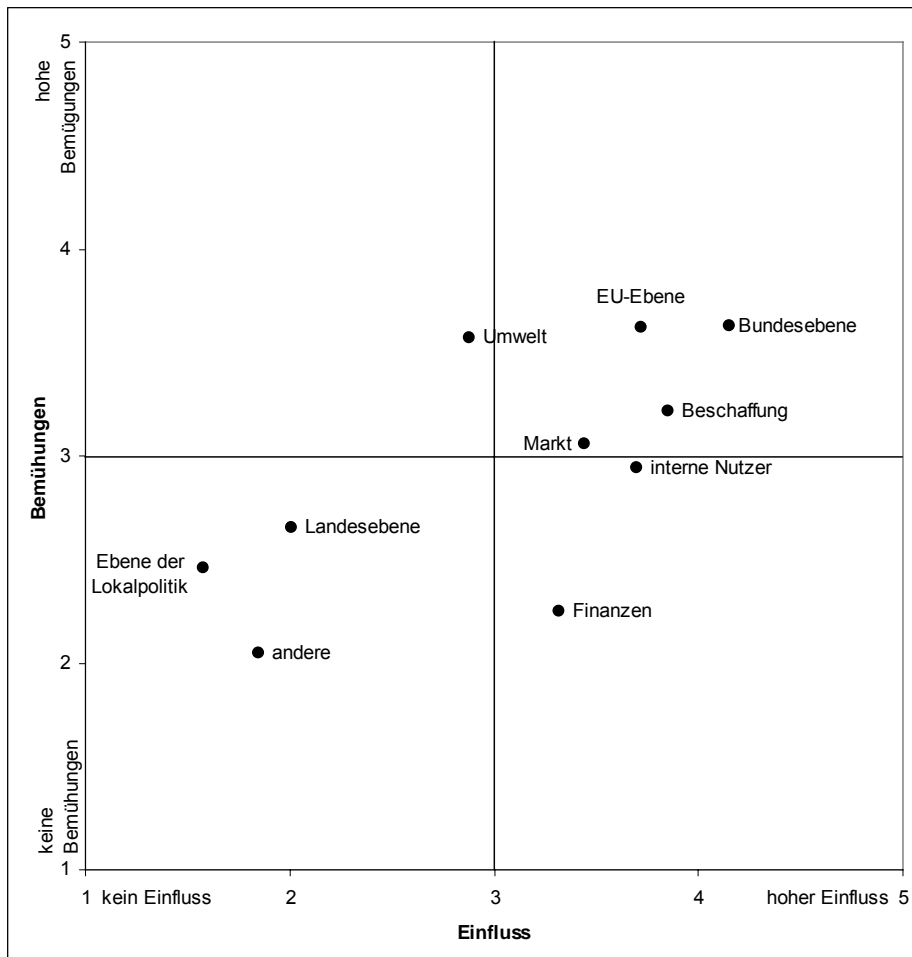


Abbildung 27: Einfluss vs. Bemühungen der Ebenen
(Eigene Darstellung.)

Daraus ist ersichtlich, dass die EU- und Bundesebene, die Beschaffung und der Markt nach Einschätzung der Befragten sowohl einen hohen Einfluss besitzen als auch hohe Bemühungen zeigen. Der Umweltbereich bemüht sich zwar recht stark, besitzt aber nicht im gleichen Maß auch einen hohen Einfluss. Die internen Nutzer und die Finanzebene sollten mehr Bemühungen zeigen, da sie auch einen hohen Einfluss haben. Dass die Lokalpolitik und die Landesebene keinen hohen Einfluss besitzen und auch wenig Bemühungen zeigen, überrascht nicht, da die Bundesebene unabhängig von der Landes- und Lokalebene agiert.

In Frage 5 schätzen drei Mitarbeiter ihren eigenen Einfluss auf die Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung als "hoch", 14 als "eher hoch", 33 als "eher niedrig", 18 als "niedrig" ein und 13 geben an, keinen Einfluss zu besitzen.

Bei der Beantwortung der letzten Frage zeigt das Hemmnisprofil (vgl. Abbildung 28), dass die gesamte Breite der Antwortmöglichkeiten genutzt wird. Als stärkstes Hemmnis zeigt sich, dass keine Kostensenkungen möglich sind. Bereits überwunden ist hingegen das Hemmnis, dass Bemühungen nicht sinnvoll sind. Im Folgenden wird auf die Analyse der Hemmnisstatements detaillierter eingegangen, da diese die Zielstellung des Kapitels unterstützt.

6.2.3 Hemmnisprofil

Einen ersten Überblick über die Ausprägung der Hemmnisse liefert das Hemmnisprofil, das in Abbildung 28 dargestellt ist. Bei der vorliegenden Befragung tritt als stärkstes Hemmnis hervor, dass umweltfreundliche Beschaffung nicht zu Kostensenkungen führt. An zweiter und dritter Stelle folgen die Unsicherheiten und mangelnde Informationen bezüglich rechtlicher Regelungen.

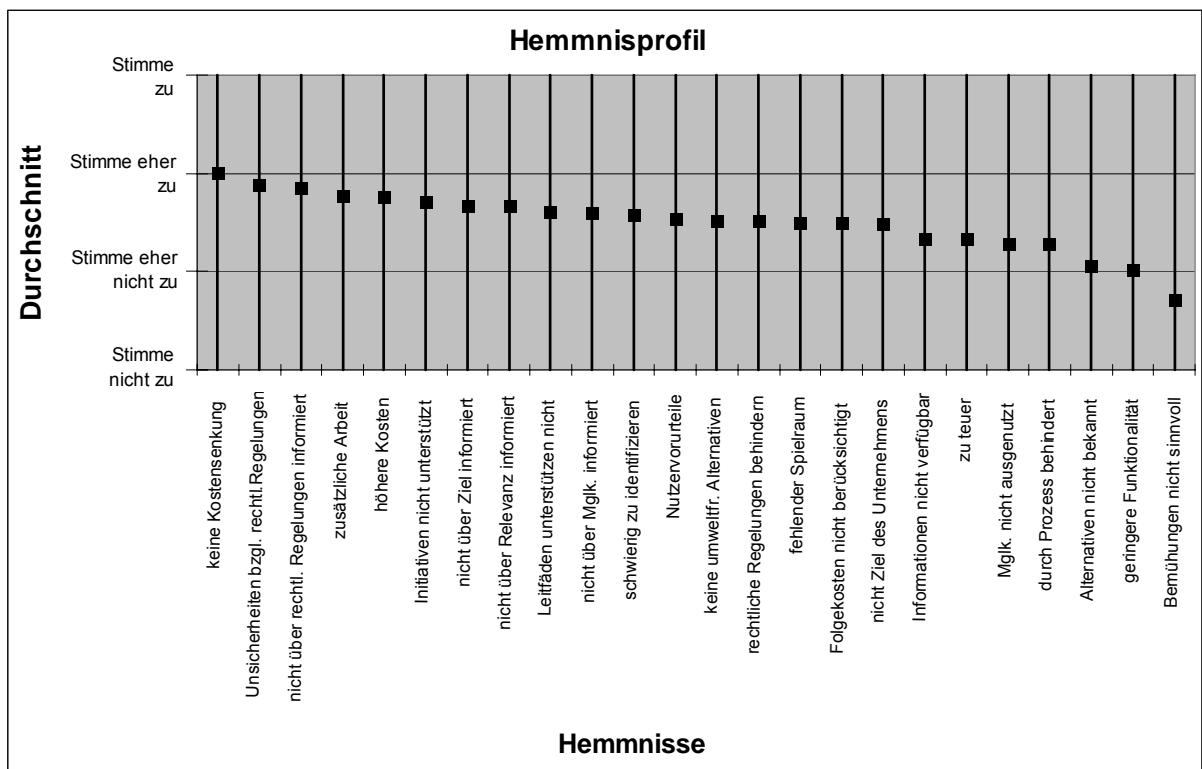


Abbildung 28: Hemmnisprofil
(Eigene Darstellung, basierend auf dem Selbstevaluations-Tool.)

Als schwächste Hemmnisse zeigen sich "Alternativen nicht bekannt", "geringere Funktionalität" und "Bemühungen nicht sinnvoll". Letzteres stellt dabei kein oder ein eher gering ausgeprägtes Hemmnis dar, da es im unteren Bereich des Diagramms liegt. Alle anderen Hemmnisse befinden sich im mittleren Bereich. Somit gibt es für die umweltfreundliche Beschaffung kein starkes Hemmnis. Bei der Betrachtung des Hemmnisprofils ist auffällig, dass alle Hemmnisstatements eine Spannweite von 3 aufweisen. Dies bedeutet, dass alle Antwortmöglichkeiten mindestens einmal genutzt wurden. Dies deutet auf Informationsdefizite innerhalb der Organisation hin. Für die Überwindung von Hemmnissen ist hier eine Analyse der Häufigkeiten der angekreuzten Aussagen sinnvoll, um ggf. auch Schulungen und Informationen gezielt auf diese Defizite abzustimmen. Insbesondere die Statements zu rechtlichen Regelungen, der Zieldefinition der Organisation und der Statements zum Verwaltungsprozess und den Leitfäden sollen im Folgenden untersucht werden.

Zu den rechtlichen Regelungen gibt es drei Statements. In Abbildung 29 sind die Häufigkeiten der Zustimmung oder Ablehnung dieser Statements dargestellt.

Dem Hemmnis, dass die Mitarbeiter nicht über rechtliche Regelungen informiert sind, stimmen 19 Mitarbeiter zu und 38 stimmen dem eher zu. Damit gibt mehr als die Hälfte der Befragten an, nicht oder nicht ausreichend über die rechtlichen Regelungen informiert zu sein.

Ebenso finden mehr als die Hälfte der Befragten, dass die rechtlichen Regelungen behindern und entsprechend auch Unsicherheit bezüglich der Regelungen bestehen.

Allerdings gaben einige Mitarbeiter an, dass sie dem Hemmnis "nicht über rechtliche Regelungen informiert" nicht zustimmen und somit über die rechtlichen Regelungen informiert sind. Ebenso sind einige Mitarbeiter der Meinung, dass die Regelungen nicht behindern und auch keine Unsicherheiten bezüglich der rechtlichen Gegebenheiten bestehen.

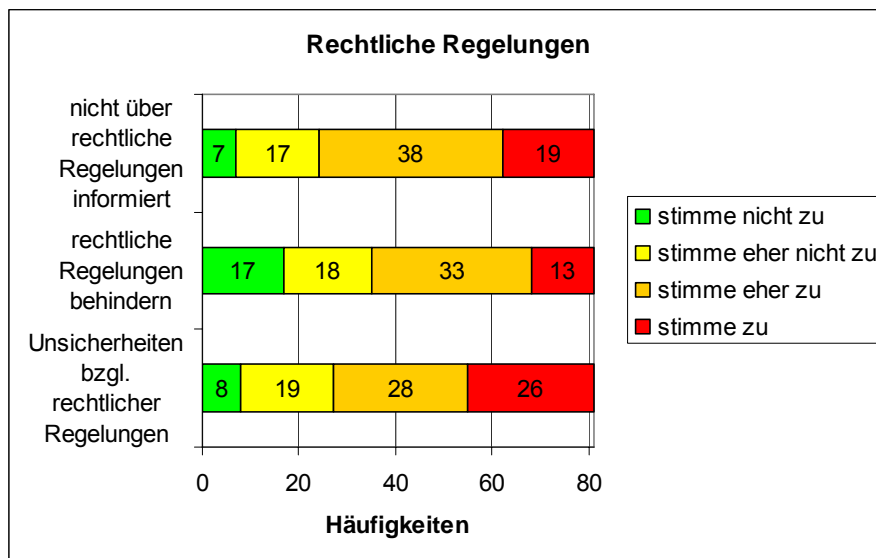


Abbildung 29: Antworthäufigkeiten zu den Statements zu rechtlichen Regelungen
(Eigene Darstellung.)

Befragt nach dem Ziel "umweltfreundliche Beschaffung" antworteten die Mitarbeiter ebenfalls unterschiedlich, wie aus Abbildung 30 ersichtlich ist. Während 36 Mitarbeiter meinen, dass umweltfreundliche Beschaffung ein Ziel der Organisation ist, entschieden 45, dass dem

nicht so sei. 51 gaben an, nicht über das Ziel informiert zu sein, entsprechend fühlen sich 30 Mitarbeiter über das Ziel der umweltfreundlichen Beschaffung informiert.

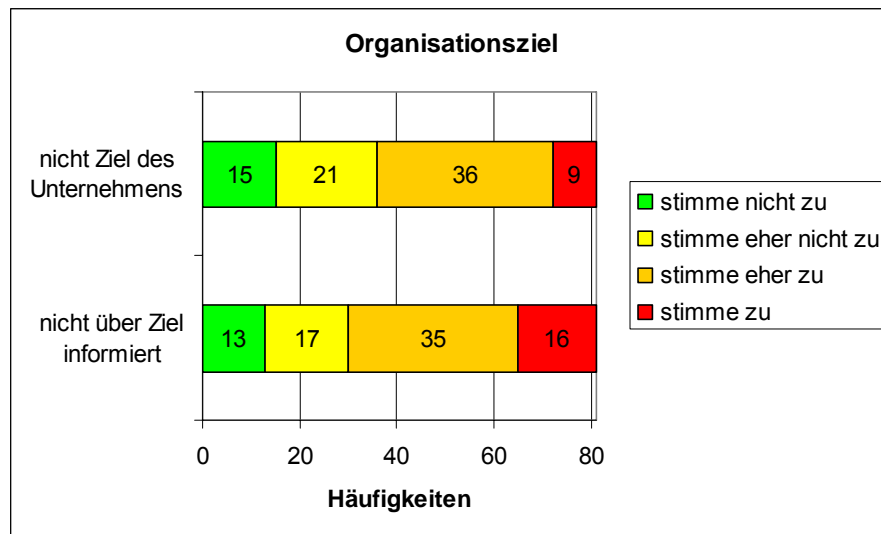


Abbildung 30: Antworthäufigkeiten zum Ziel "umweltfreundliche Beschaffung"
(Eigene Darstellung.)

In Abbildung 31 sind die Hemmnisse, dass die umweltfreundliche Beschaffung durch den Verwaltungsprozess behindert wird und dass die vorhandenen Leitfäden nicht unterstützen, dargestellt. 50 Mitarbeiter empfinden die Leitfäden nicht oder kaum als Hilfe. Auf der anderen Seite stimmten 14 Mitarbeiter zu, dass die Leitfäden unterstützen. 50 Mitarbeiter gaben an, dass der Verwaltungsprozess die umweltfreundliche Beschaffung nicht behindert. Entsprechend sind 31 Mitarbeiter der Meinung, dass der Prozess die umweltfreundliche Beschaffung behindert.

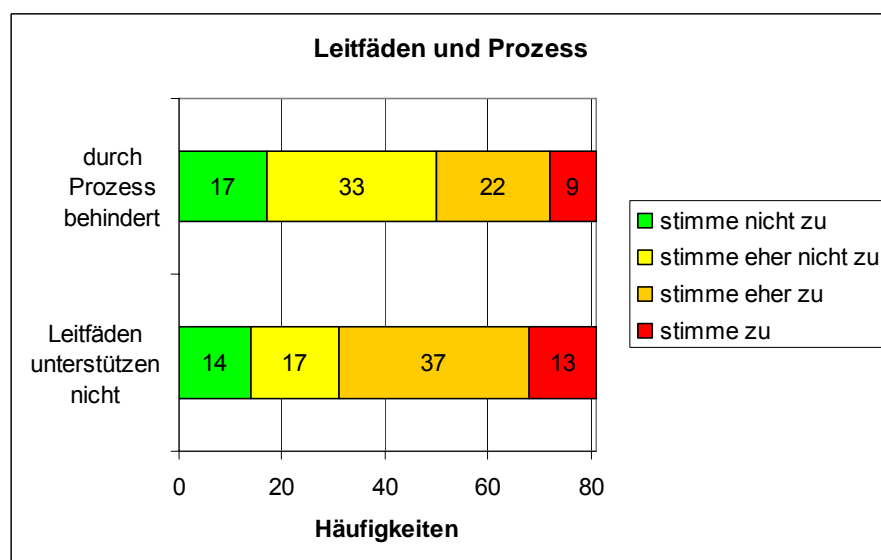


Abbildung 31: Antworthäufigkeiten zu den Statements zum Prozess und den Leitfäden
(Eigene Darstellung.)

Positiv ist das Ergebnis zu bewerten, dass 68 Personen (= 84 %) die Bemühungen zur umweltfreundlichen Beschaffung für sinnvoll halten.

6.2.4 Hemmnisportfolio

Wie aus Abbildung 32 erkennbar ist, finden sich in der vorliegenden Befragung alle Statements im Bereich der Entscheidungsanalyse. Als einzige Ausnahme fällt das Statement, dass Bemühungen nicht sinnvoll seien, in den Bereich des Best Practice Sharing. Dies ist nach der Betrachtung des Hemmnisprofils nicht überraschend. Die Konsequenzen für die Überwindung der Hemmnisse aus dieser Zuordnung werden in Kapitel 8 diskutiert.

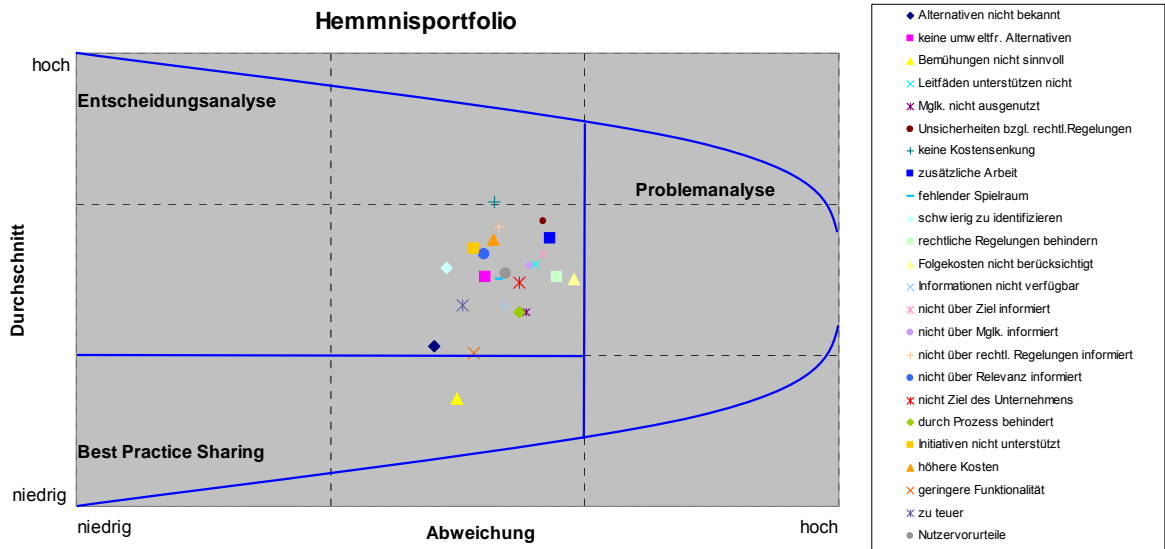


Abbildung 32: Hemmnisportfolio
(Eigene Darstellung, basierend auf dem Selbstevaluations-Tool.)

6.2.5 Korrelationsanalyse

Für die Korrelationsanalyse wird der Korrelationskoeffizient nach SPEARMAN verwendet, da die Bewertung der Hemmnisstatements bzw. die Einschätzung des Einflusses oder der Bemühungen bereits eine Rangfolge darstellen. Zudem wird das Signifikanzniveau auf 0,05 festgelegt. Untersucht werden zuerst die Abhängigkeiten zwischen Einfluss und Bemühungen der einzelnen Ebenen und im Anschluss die Korrelation der Hemmnisstatements.

Einfluss vs. Bemühungen der einzelnen Ebenen

Bei der Betrachtung der Korrelationsmatrix fällt auf, dass von den signifikanten Korrelationskoeffizienten nur sehr wenige einen hohen Wert aufweisen, während die meisten kleiner als 0,5 sind. Eine starke gleichsinnige Richtung weisen der Einfluss der Landesebene und der Einfluss der Lokalpolitik, der Einfluss und die Bemühungen anderer, sowie der Bemühungen der Landesebene und die Bemühungen der Lokalpolitik auf.

Die niedrigste gleichsinnige Richtung weisen die Variablen "Einfluss Finanzen" und "Bemühungen Ebene der Lokalpolitik", "Einfluss andere" und "Bemühungen Markt" sowie "Bemühungen Markt" und "Bemühungen andere" auf.

Die einzigen Variablen mit leicht gegensinniger Beeinflussung sind der Einfluss der EU-Ebene und der Einfluss der internen Nutzer.

In Tabelle 7 sind die Korrelationskoeffizienten zusammengefasst, die den Zusammenhang von Einfluss und Bemühungen der Ebenen darstellen. Anders als Abbildung 27 vermuten lässt, weisen die meisten Ebenen nur schwache Korrelationen auf. Dies bedeutet, dass Mitarbeiter, die den Einfluss einer Ebene als hoch eingeschätzt haben, nicht unbedingt auch die Bemühungen als hoch bewertet haben und umgekehrt. Dies zeigt auch, dass ein reiner Vergleich der Mittelwerte nicht ausreichend ist.

Ebene	Korrelationskoeffizient zwischen Einfluss und Bemühungen
Europäische Union	0,281
Bundesebene	0,241
Landesebene	0,491
Ebene der Lokalpolitik	0,400
Markt	Nicht signifikant
Beschaffung	0,419
Nutzer (intern)	Nicht signifikant
Finanzen	0,408
Umwelt	0,556
andere	0,766

Tabelle 7: Korrelation zwischen Bemühung und Einfluss der Ebenen
(Eigene Darstellung.)

Die Hemmnisstatements

Auch die Korrelationskoeffizienten der Hemmnisse sind überwiegend nicht sehr hoch. Mit einem r_{SP} von 0,782 korrelieren die Hemmnisse "nicht über Ziel informiert" mit "nicht über Möglichkeiten informiert". Zudem weisen auch "Informationen nicht verfügbar" und "nicht über Möglichkeiten informiert" sowie "höhere Kosten" und "zu teuer" recht hohe gleichsinnige Richtungen auf.

Mit Korrelationskoeffizienten kleiner 0,27 weisen "höhere Kosten" und "keine umweltfreundlichen Alternativen", "nicht über Relevanz informiert" und "Leitfäden unterstützen nicht", sowie "zu teuer" und "Möglichkeiten nicht ausgenutzt" sehr geringe Abhängigkeiten auf.

Schwach gegensinnig gerichtete Abhängigkeiten weisen nur die Variablen "Nutzervorurteile" und "fehlender Spielraum" sowie "Folgekosten nicht berücksichtigt" und "rechtliche Regelungen behindern" auf.

Die Hemmnisse sind somit schwach korreliert und weisen daher in der Mehrheit keine hohen linearen Zusammenhänge auf.

6.2.6 Faktorenanalyse

Um zu analysieren, ob die Durchführung der Faktorenanalyse für die Untersuchung geeignet ist, werden durch das Programm SPSS der BARTLETT-Test, das KMO-Kriterium, die Anti-Image-Kovarianzmatrix und die Anti-Image-Korrelationsmatrix ausgegeben.

Da der BARTLETT-Test ein Signifikanz-Niveau von 0,000 ausgibt, ist davon auszugehen, dass die Variablen in der Grundgesamtheit korreliert sind und die Faktorenanalyse durchführbar ist.

Bei der Untersuchung der Nicht-Diagonalelemente der Anti-Image-Kovarianzmatrix ergibt sich, dass lediglich 17,8 % der Werte²²⁹ von Null verschieden sind, so dass nach diesem Kriterium eine Faktorenanalyse durchführbar ist.

Mit einem Wert von 0,708²³⁰ für das KMO-Kriterium sind die Ausgangsvariablen "ziemlich gut" für eine Faktorenanalyse geeignet. In Tabelle 53 in Anhang 25 sind die MSA-Werte für die einzelnen Variablen angegeben. Daraus ist ersichtlich, dass das Item "Nutzervorurteile" nicht für die Faktorenanalyse geeignet ist und demnach aus der Faktorenanalyse auszuschließen ist.

Die Extraktion von Faktoren mittels der Hauptkomponentenanalyse führte zu sieben Faktoren, deren Eigenwerte größer als eins sind. Nach der Rotation der Faktoren nach der Varimax-Methode erklären diese Komponenten 70,557 % der Gesamtvarianz der Variablen. Dies ist auch daran ersichtlich, dass die Kommunalitäten aller Items größer als 0,527 sind. Kommunalitäten stellen dabei die Höhe dar, in der die Faktoren die Varianz jeder Ausgangsvariablen erklären.²³¹

In Tabelle 8 sind die sieben Komponenten mit den zugeordneten Statements aufgeführt. Dabei wird ein Item jeweils der Komponente zugeordnet, auf die es nach der Rotation am stärksten lädt. Die Tabelle zeigt, dass insbesondere Informationsdefizite die umweltfreundliche Beschaffung behindern. Diese Komponente erklärt 17,452 % der Gesamtvarianz. Ebenfalls aus Tabelle 8 ist die Benennung der Komponenten, die Hemmniskategorien, ersichtlich.

²²⁹ 98 der 552 Elemente weisen einen Wert $> 0,9$ auf, das sind weniger als 25 % der Werte.

²³⁰ Als Stichprobe liegen alle 24 Hemmnisstatements zugrunde. Nach Ausschluss des Hemmnisses "Nutzervorurteile" erhöht sich das KMO-Kriterium auf 0,718.

²³¹ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 266.

Komponente	Hemmnisse
1 Informationsdefizite	Nicht über Ziel informiert Nicht über Möglichkeiten informiert Nicht über rechtliche Regelungen informiert Nicht über Relevanz informiert Nicht Ziel des Unternehmens Initiativen nicht unterstützt
2 Kosten	Höhere Kosten Zu teuer
3 Kein Nutzen	Bemühungen nicht sinnvoll Keine Kostensenkungen Fehlender Spielraum Geringere Funktionalität
4 Fehlendes Wissen	Alternativen nicht bekannt Möglichkeiten nicht ausgenutzt Informationen nicht verfügbar
5 Fehlende Strukturen	Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen Zusätzliche Arbeit Durch Prozess behindert
6 Nicht Können	Keine umweltfreundlichen Alternativen Leitfäden unterstützen nicht
7 Unsicherheit	Schwierig zu identifizieren Rechtliche Regelungen behindern Folgekosten nicht berücksichtigt

Tabelle 8: Die sieben Hemmniskategorien aus der Faktorenanalyse
(Eigene Darstellung.)

6.2.7 Clusteranalyse

Die Clusteranalyse wird mit den Verfahren Single Linkage zur Findung von Ausreißern und der Ward-Methode zur Clusterbildung durchgeführt. Als Distanzmaß wird der quadrierte euklidische Abstand verwendet.

Single Linkage-Verfahren

Dieses Verfahren führt zu einer Kettenbildung, so dass keine Hemmnisgruppen gebildet werden können. Es werden aus dem Dendrogramm zwei Hemmnisse als Ausreißer identifiziert: "durch Prozess behindert" und "Unsicherheiten bezüglich rechtlicher Regelungen". Diese werden als letzte Hemmnisse einem Cluster zugeordnet und weisen verhältnismäßig große Distanzen zu den anderen Clustern auf. Für das Ward-Verfahren werden diese beiden Variablen aus der Analyse ausgeschlossen.

Ward-Verfahren

Bei der Betrachtung des Dendrogramms ergeben sich drei oder sechs Cluster. Da sich die Lösung mit sechs Clustern besser interpretieren lässt, wird diese hier vorgestellt (vgl. Abbildung 33). Aus der Abbildung ist auch die Benennung der Hemmniskategorien nach der Clusteranalyse ersichtlich.

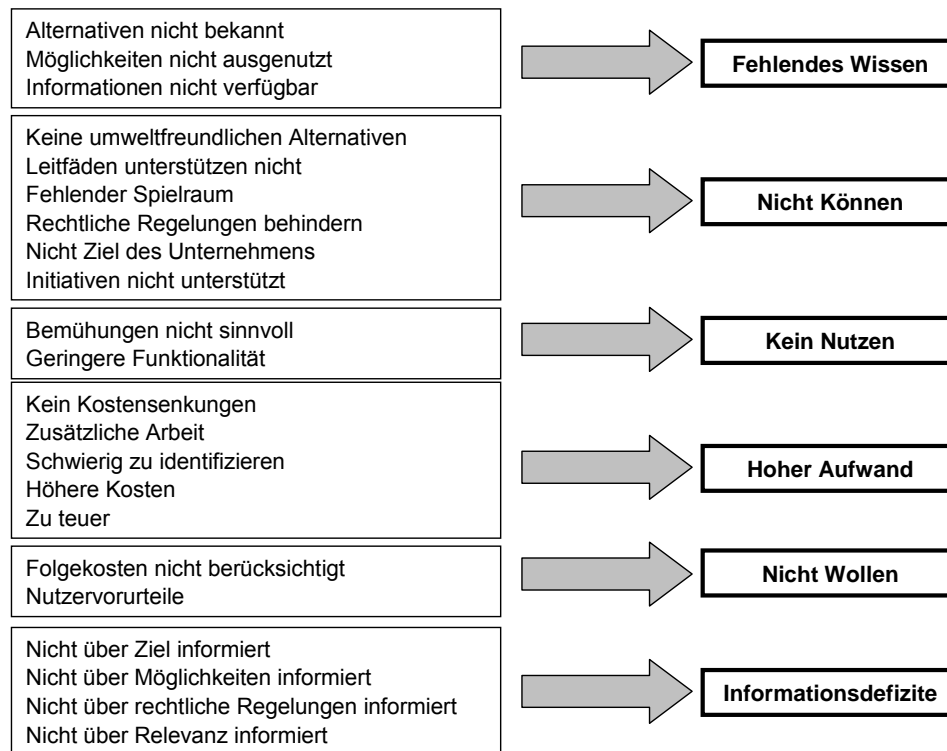


Abbildung 33: Die sechs Hemmniskategorien aus der Clusteranalyse
(Eigene Darstellung.)

Ein Vergleich der gefundenen Hemmniskategorien in der Faktorenanalyse und der Clusteranalyse wird in Kapitel 6.3 vorgenommen.

6.2.8 Zusammenfassung

Nach der quantitativen Auswertung der Befragung im Beschaffungsamt ist festzuhalten, dass als stärkstes Hemmnis die fehlenden Kostensenkungen identifiziert wurden. Mit großer Mehrheit werden die Bemühungen zur umweltfreundlichen Beschaffung als sinnvoll eingeschätzt.

Zudem wurden bei der Faktoren- und Clusteranalyse ähnliche Hemmniskategorien identifiziert. In Kapitel 6.3 wird auf die gefundenen Hemmniskategorien gesondert eingegangen.

Bei der Gegenüberstellung der Mittelwerte von Einfluss und Bemühungen der einzelnen Ebenen ist erkennbar, dass die Bundesebene sowohl den höchsten Einfluss als auch die höchsten Bemühungen zeigt im Hinblick auf die umweltfreundliche Beschaffung. Kaum Einfluss auf die öffentliche Beschaffung auf Bundesebene haben hingegen die Lokal- und Landespolitik sowie andere Ebenen. Anders als Abbildung 27 vermuten lässt, hat die Korrelationsanalyse nur geringe lineare Abhängigkeiten zwischen Bemühung und Einfluss einer Ebene bestätigt.

Im folgenden Kapitel 6.3 werden diese Ergebnisse verwendet, um Ansatzpunkte für die Überwindung der Hemmnisse aufzuzeigen. In Kapitel 6.4 werden Hinweise zur Durchführung der Interviews zur Verifizierung der gefundenen Ergebnisse gegeben.

6.3 Ergebnisse

6.3.1 Die Hemmniskategorien

Ein weiteres Ziel des Kapitels ist die Ermittlung von Hemmniskategorien. Bei der Faktorenanalyse wurden sieben Komponenten, bei der Clusteranalyse sechs Cluster identifiziert. Dabei gibt es bei beiden Analysen übereinstimmend die folgenden Kategorien: Informationsdefizite, Kein Nutzen, Fehlendes Wissen und Nicht Können. Wie aus Abbildung 34 ersichtlich ist, stellen übereinstimmend die Informationsdefizite das stärkste Hemmnis dar, während fehlendes Wissen am geringsten die umweltfreundliche Beschaffung behindert. Die Hemmniskategorie "Kein Nutzen" stellt in der Clusteranalyse nur ein geringes Hemmnis dar, während sie bei der Faktorenanalyse noch im mittleren Bereich angesiedelt ist.

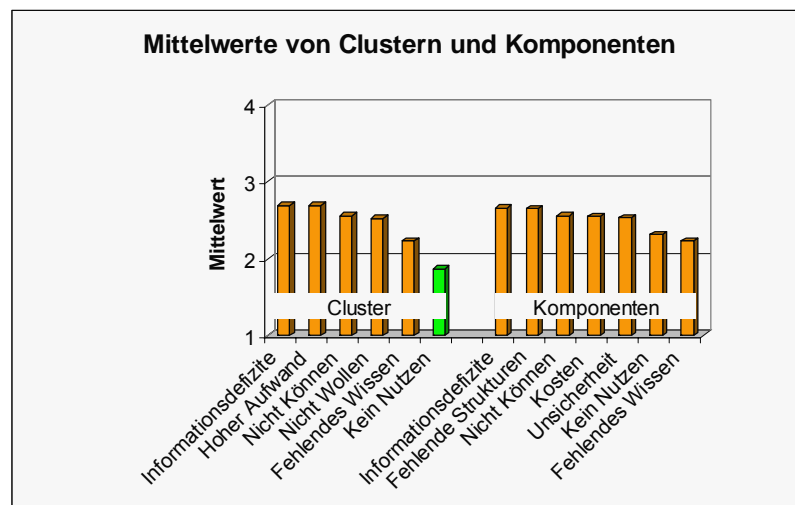


Abbildung 34: Vergleich der Mittelwerte der Hemmniskategorien (Eigene Darstellung.)

Inhaltlich unterscheiden sich die Hemmniskategorien etwas. Lediglich der Kategorie "Fehlendes Wissen" sind in beiden Analyseverfahren übereinstimmend die gleichen Hemmnisstatements zugeordnet worden. In Anhang 24 ist die gesamte Gegenüberstellung der Zuordnung der Hemmnisstatements zu den Hemmniskategorien abgedruckt. Elf Hemmnisstatements wurden dabei den gleichen Hemmniskategorien zugeordnet. Dies ist in Tabelle 9 dargestellt.

Hemmnisstatement	Komponente	Cluster
Nicht über rechtliche Regelungen informiert	Informationsdefizite	Informationsdefizite
Nicht über Relevanz informiert	Informationsdefizite	Informationsdefizite
Nicht über Ziel informiert	Informationsdefizite	Informationsdefizite
Nicht über Möglichkeiten informiert	Informationsdefizite	Informationsdefizite
Leitfäden unterstützen nicht	Nicht Können	Nicht Können
Keine umweltfreundlichen Alternativen	Nicht Können	Nicht Können
Informationen nicht verfügbar	Fehlendes Wissen	Fehlendes Wissen
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	Fehlendes Wissen	Fehlendes Wissen
Alternativen nicht bekannt	Fehlendes Wissen	Fehlendes Wissen
Geringere Funktionalität	Kein Nutzen	Kein Nutzen
Bemühungen nicht sinnvoll	Kein Nutzen	Kein Nutzen

Tabelle 9: Zuordnung der Statements zu den Hemmniskategorien im Vergleich (Eigene Darstellung.)

Somit sind die Hemmniskategorien "Informationsdefizite", "Nicht Können", "Fehlendes Wissen" und "Kein Nutzen" durch beide Verfahren bestätigt worden.

6.3.2 Ansatzpunkt für die Überwindung der Hemmnisse

Für die Überwindung der Hemmnisse sollen an dieser Stelle lediglich Ansatzpunkte genannt werden. Auffällig bei der Analyse ist die Uneinigkeit über die Zieldefinition "umweltfreundliche Beschaffung". Das Ziel sollte festgeschrieben und allen Mitarbeitern bekannt gemacht werden.

Da sich generell die Informationsdefizite als stärkstes Hemmnis gezeigt haben, sollte an diesen zuerst gearbeitet werden. Zudem sollten die Leitfäden überarbeitet oder bekannt gemacht werden, da sich auch hier unterschiedliche Einschätzungen hinsichtlich der Unterstützung durch die Leitfäden gezeigt haben.

Weitere Ansatzmöglichkeiten zur Überwindung der Hemmnisse bieten das Hemmnisportfolio und eine Auswertung der Antworthäufigkeiten bei den Hemmnisstatements.

Nachdem in diesem Kapitel die Hemmniskategorien untersucht und Ansatzpunkte für die Überwindung der Hemmnisse dargelegt wurden, werden in Kapitel 6.4 Hinweise für die im nachfolgenden Arbeitsschritt zu führenden Interviews gegeben.

6.4 Zusammenfassung und Ausblick

Zum Schluss sollen die Antworten auf die Fragen, die zu Beginn der quantitativen Auswertung gestellt wurden, nochmals kurz zusammengefasst werden.

Besonders stark ausgeprägt sind die Hemmnisse zu Kosten und rechtlichen Regelungen, die die umweltfreundliche Beschaffung behindern. Hingegen sind sich fast alle Befragten einig, dass die Bemühungen zur umweltfreundlichen Beschaffung sinnvoll seien.

Kategorisieren lassen sich die Hemmnisse insbesondere in die vier Hemmniskategorien "Informationsdefizite", "Nicht Können", "Fehlendes Wissen" und "Kein Nutzen". Die Komponente "Kosten" wird dem Cluster "Hoher Aufwand" zugeordnet. Zudem behindern als Ergebnis der Faktorenanalyse die fehlenden Strukturen und die Unsicherheiten die umweltfreundliche Beschaffung. Neben den vier oben genannten Kategorien und dem hohen Aufwand ergab die Clusteranalyse noch "Nicht Wollen" als Hemmniskategorie.

Und schließlich zeigen insbesondere die Hemmnisstatements zu Informationsdefiziten und Kosten Korrelationen auf. Ansonsten sind die Korrelationen kaum ausgeprägt.

6.4.1 Hinweise für die Interviews

In den im nächsten Arbeitsschritt folgenden Interviews sollten aus Sicht dieser quantitativen Auswertung insbesondere drei Bereiche abgeklärt werden:

- Wie kommen die Mitarbeiter des BESCHA an relevante Informationen?
- Welche Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Prozess haben die Mitarbeiter?
- Sind Leitlinien zur Beschaffung bekannt und verfügbar? Inwieweit unterstützen diese umweltfreundliche Beschaffung oder warum unterstützen sie dies nicht?

6.4.2 Fazit

In der Beschaffungspolitik des BESCHA gibt es noch zahlreiche, mittelstark ausgeprägte Hemmnisse zur umweltfreundlichen Beschaffung. Wie diese überwunden werden können, zeigt Kapitel 8. Zudem hat sich gezeigt, dass Personen, die den Einfluss einer Ebene als hoch einschätzen, nicht zwangsläufig auch die Bemühungen derselben Ebene als hoch einschätzen. Im Mittel zeigen sich aber Einfluss und Bemühungen der Ebene etwa im Gleichgewicht.

Da Informationsdefizite als die stärksten Hemmnisse in der umweltfreundlichen Beschaffung gesehen werden, sollten diese als erstes abgebaut werden, so dass eine umweltfreundlichere Beschaffung möglich wird.

In der folgenden qualitativen Analyse werden Interviews mit einzelnen Mitarbeitern des BESCHA geführt um weitere Hemmnisse aufzudecken und die Ergebnisse aus der quantitativen Analyse zu verifizieren.

7 Qualitative Analyse anhand von Interviews

Görtz, Anke

7.1 Einleitung

Nach einer Studie des UBA steht für 22 % der deutschen Bevölkerung der Umweltschutz in vorderster Reihe. Eine Vorbildfunktion im Rahmen des Umweltschutzes soll die Bundesregierung einnehmen, so fordern es zu mindestens in dieser Studie mehr als die Hälfte der Bevölkerung.²³² Staatliche Institutionen können vor allem im Rahmen der öffentlichen Beschaffung tätig werden. So werden in Europa 16 % des Bruttoinlandsproduktes von staatlicher Seite für Artikel aufgewendet, wie z. B. für Bürogeräte, Fahrzeuge, Dienstleistungen und öffentliche Aufträge.²³³ Damit kann das öffentliche Beschaffungswesen die Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten beeinflussen und setzt Anreize für die Industrie ökologische Produkte und Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen.

7.1.1 Ziel des Kapitels

Leitbilder beinhalten Wünsche, Ziele, Visionen und Hoffnungen einer Gemeinschaft bzw. einer Organisation wie das BESCHA.

Um das Leitbild der ökologischen Beschaffung zu erreichen, müssen bestehende latente Hemmnisse überwunden werden. Diese Hemmnisse werden anhand einer qualitativen Analyse in Form von Interviews ermittelt.

Die bereits ermittelten Hemmnisse auf Grundlage von Theorien, einem Literaturreview und einer quantitativen Analyse werden bei der Erkundung miteinbezogen und dienen der Entwicklung der Forschungsfragen und somit des Interviewleitfadens. Für die Erkennung von Einzelmeinungen oder gemeinschaftliche Ansichten der Organisationsmitglieder wird der Leitfaden nach dem Konzept der Leitbildanalyse strukturiert. Somit ist sichergestellt, dass auch Wünsche und Ziele der Organisationsmitglieder aufgezeigt werden und ein gesamtheitlicher Ansatz berücksichtigt wird, das Ziel der ökologischen Beschaffung zu erreichen. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse zeigt ebenso mögliche Überwindungspotentiale der Hemmnisse auf und fließt in das Kapitel 8 mit ein.

²³² Vgl. UBA (Hrsg.) (2008b), S. 18.

²³³ Vgl. EUROPEAN COMMISSION (2008b), S. 2.

7.1.2 Aufbau des Kapitels

Nachfolgendes Schema soll den Aufbau des Kapitels wiedergeben

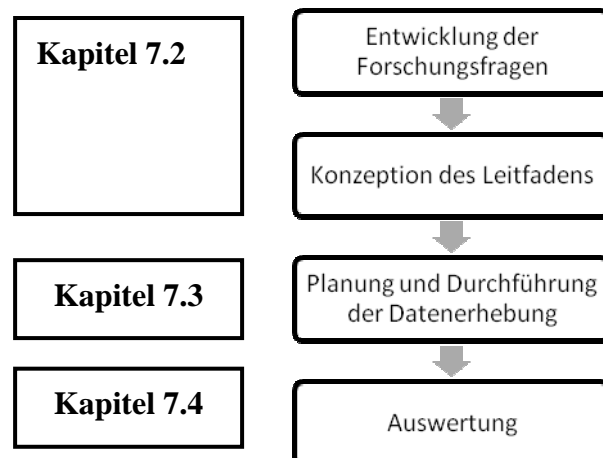


Abbildung 35: Ablaufschema des Kapitels
(in Anlehnung an: MIEG, H. (2005), S. 11 ff.)

Nach der Einleitung und Darlegung der Ziele werden im Kapitel 7.2 „Forschungsdesign“ die Forschungsfragen aufgestellt. Gleichfalls wird in Kapitel 7.2 die Konzeption des Leitfadens vorgestellt, wobei sich der leitfadengestützte Fragebogen nach der Struktur der Leitbildanalyse orientiert. Zur Planung und Durchführung der Datenerhebung wird im Kapitel 7.3 „Ausführung“ auf die Datenaufbereitung eingegangen. Ferner wird hier ein kurzer Überblick über die Datenanalyse gegeben. Die Auswertung der Interviews wird im Kapitel 7.4 „Ergebnisse des Leitfadeninterviews“ vorgenommen. Gleichzeitig werden durch die Zusammenfassung der Ergebnisse mögliche Überwindungen von den identifizierten Hemmnissen aufgezeigt. Schlussendlich wird im letzten Kapitel 7.5 ein Fazit gezogen. Hier soll geklärt werden, inwieweit die Forschungsfragen beantwortet sind und wo weitere Arbeiten anknüpfen können.

7.2 Das Forschungsdesign

In dem folgenden Kapitel werden die Grundlagen für die Konzeption der Interviewfragen gelegt. Zunächst stellt das Kapitel 7.2.1 die Forschungsfragen vor, die sich anhand eines sensibilisierten Konzeptes begründen. Im Kapitel 7.2.2 wird die Leitbildanalyse mit ihren einzelnen Dimensionen vorgestellt. Der Fragebogen für die durchzuführenden Interviews ist nach der Struktur der Leitbildanalyse aufgebaut und wird im Kapitel 7.2.3 erläutert.

7.2.1 Entwicklung der Forschungsfragen

Für eine wissenschaftliche Erkenntnisgewinnung neuer Sachverhalte ist ein systematisiertes Vorgehen notwendig. Ausgehend von einem Kritischen Rationalismus, indem menschliches Verhalten auf Gesetzmäßigkeiten beruht, ist es Aufgabe des Forschers diese Gesetzmäßigkeiten herauszufinden. Hierzu werden Hypothesen gebildet, die die Aufgaben haben, reale Gegebenheiten mit theoretischen Aussagen zu vergleichen. Der kritische Rationalismus schreibt ein deduktives Vorgehen vor, d. h. vom Generellen zum Speziellen. Dies wird vor allem bei quantitativer Forschung angewendet.²³⁴ Im Rahmen des Projektseminars beruht der quantitative

²³⁴ Vgl. MAYER, H. (2006), S. 16 ff.

Teil auf der Anwendung des Selbstevaluations-Tools²³⁵, wobei die gestellten Forschungsfragen auf Basis von Theorien entwickelt wurden.²³⁶ Bei der qualitativen Forschung ist es möglich induktiv vorzugehen (von Einzelbeobachtungen zum Generellen) und damit nicht theoriegeleitet. Dennoch wird eine Formulierung von Fragestellungen und Erstellung eines sensibilisierenden Konzeptes, unter Berücksichtigung des zu behandelnden Realitätsausschnittes, als sinnvoll betrachtet.²³⁷ In Tabelle 10 werden die Forschungsfragen aufgeführt, welche sich auf den Theorien und Erkenntnissen der vorherigen Kapitel stützen, sowie aus den Ergebnissen des Selbstevaluationsstool. Gleichzeitig kann durch eine Präsentation, zur Vorstellung des BESCHA, die Relevanz der zu behandelnden Themen berücksichtigt werden.²³⁸

Forschungsfrage	Basierend auf	Literaturquelle
1. Nehmen die Befragten verschiedene Hemmnisse wahr, aufgrund Ihrer Tätigkeit und Berufserfahrung?	Systemtheorie	GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005c)
2. Welche Motive besitzen die Befragten, sich umweltfreundlich zu verhalten? Akzeptanz im umweltorientierten Bereich?	Leitbildanalyse	DE HAAN, G. (2002)
3. Welche Wünsche haben die Akteure innerhalb ihres Arbeitsbereiches? (Ökologisch, sozial, ökonomisch)	Leitbildanalyse	DE HAAN, G. (2002)
4. Welche Impulse kann der Befragte seinerseits für ein umweltfreundliches Verhalten geben? Wo können (aus Sicht des Befragten) andere Impulse hierzu geben?	Promotorentheorie Leitbildanalyse	Kapitel 3 DE HAAN, G. (2002)
5. Welche Hemmnisse können aus den ermittelten Ergebnissen der quantitativen Forschung verifiziert bzw. falsifiziert werden?	Ergebnisse der Quantitativen Forschung	Kapitel 6
6. Wo sieht der Akteur Hemmnisse bei der ökologischen Beschaffung? Welche Hemmnisse werden benannt?	Neue Erkenntnisgewinnung	-
7. Welche Art und Umfang an Informationen zu Fragen der ökologischen Beschaffung stehen dem Akteur zur Verfügung?	Interaktion zwischen Hemmnissen und Treiber	Kapitel 3

Tabelle 10: Forschungsfragen
(Eigene Darstellung.)

²³⁵ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2006).

²³⁶ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005c), S. 8 f.

²³⁷ Vgl. FLICK, U. (1999), S.63 f.

²³⁸ Vgl. BMI (Hrsg.) (o. J.).

7.2.2 Die Leitbildanalyse

Die Aufgabenstellung des Praxisprojektes ist es, die Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung zu identifizieren und Handlungsstrategien abzuleiten. Das gemeinsame Ziel, die identifizierten Hemmnisse abzubauen, kann nur mit Hilfe der gesamten Organisation und deren Mitgliedern erreicht werden. Leitbilder unterstützen ein gemeinsames Verständnis über Ziele und Wünsche innerhalb einer Organisation. Somit tragen Leitbilder dazu bei, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhöhen und damit den Erfolg einer Organisation zu gewährleisten.²³⁹

Dabei erfüllen Leitbilder unter anderem folgende Funktionen:²⁴⁰

- Identifikation, zur Gemeinschaftsbildung und Kommunikation nach außen,
- Motivation, von Individuen, sich einem Leitbild zuzuordnen und sozial zu organisieren,
- Gemeinschaftsbildung, Zusammenfallen eigener Zielsetzungen mit denen der Sozietät,
- Entlastung, des Hinterfragens eigenen Handelns durch klare Orientierungen,
- Konsensbildung durch Bündelung und Aushandlung von Übereinstimmungen.

Leitbilder innerhalb einer Organisation sind nicht immer transparent. So gibt es einerseits die Leitbilder, die anhand von Plakaten, Strategiepapieren usw. den Mitarbeitern offeriert werden. Meistens sind diese ineffizient, da die gemeinsamen Wünsche und Vorstellung durch die Mitglieder nicht vollkommen getragen werden und das gemeinsame Ziel nicht erreicht wird. Andererseits gibt es die versteckten Leitbilder, die in solchen Medien nicht erkennbar sind.²⁴¹

Der Fokus dieses Kapitels liegt auf den versteckten Leitbildern mit dem Ziel, diese zu identifizieren. Hierzu bietet sich die Leitbildanalyse an, welche eine häufig genutzte Methode in den Umweltwissenschaften darstellt.²⁴² Die Leitbildanalyse ist ein codifiziertes Verfahren und strukturiert sich dabei auf sechs Dimensionen, wobei die ersten drei das Individuum in den Fokus nehmen und die letzten drei das Individuum innerhalb einer Gemeinschaft bzw. Organisation betrachten.²⁴³

Im Folgenden werden die Leitbilddimensionen vorgestellt:²⁴⁴

1. **Coenästhetische Resonanz:** Hierunter sind die Leitbilder zu verstehen, die die ganze Person erfassen. Dabei stehen vor allem die Gefühle, Akzeptanz und Motivation einer Person im Vordergrund.
2. **Wunsch- und Machbarkeitsprojektion:** Diese Projektionen geben Ausblick auf den in einer Sozietät geteilten Zukunftshorizont. Dabei bildet die Wunschprojektion die Wünsche der Person ab, die für sie reizvoll erscheinen. Die Machbarkeitsprojektion zeigt hingegen die für realistisch gehaltenen Tatsachen auf.

²³⁹ Vgl. DE HAAN, G. (2002), S. 6.

²⁴⁰ Vgl. GERHOLD, S. (2006), o. S.

²⁴¹ Vgl. DE HAAN, G. (2002), S. 8.

²⁴² Vgl. DE HAAN, G.; KUCKARTZ, U.; RHEINGANS, A. (2000), S. 23.

²⁴³ Vgl. DE HAAN, G.; KUCKARTZ, U.; RHEINGANS, A. (2000), S. 32 f.

²⁴⁴ Vgl. DE HAAN, G.; KUCKARTZ, U.; RHEINGANS, A. (2000), S. 33 f./ DE HAAN, G. (2002), S. 9 ff.

3. **Semantische Sukzession:** Die Personen verwenden eine abwechselnde Bildersprache und alltagstheoretischen Sätzen, welche neue Ideen generieren sollen.
4. **Sozietätsstiftende Imagination:** Innerhalb dieser Dimension wird die Verwendung von Methaphern, Schlagworten und Symbolen analysiert, die zur Bildung einer Gemeinschaft führen und dessen Zusammenhalt fördert.
5. **Perspektivische Synchronisation:** Diese Kategorie soll die Übereinstimmungen der Personen innerhalb einer Sozietät/ Organisation von gemeinschaftlich Aufgaben und Zielen aufzeigen. Nur bei gleichen Überzeugungen lassen sich gemeinsame Aufgaben leichter bearbeiten.
6. **Perspektivische Desynchronisation:** Die Personen grenzen sich von gemeinsamen Vorstellungen ab, die sie als problematisch empfinden. Hier werden die Indikatoren aufgezeigt, die eine Differenz zwischen existierenden und versteckten Leitbildern darstellen.

7.2.3 Interviewleitfaden

Im Bereich der qualitativen Forschung liegt eine große Auswahl an Interviewmöglichkeiten vor. Dabei unterscheidet sich jede Interviewform in ihren Anforderungen zur Offenheit, Kommunikation, Fremdheit und Reflexivität.²⁴⁵

Für eine umfassende, explorative Datenerhebung bietet sich ein halbstrukturierte Leitfadenterview mit offenem Antwortformat an. Der Vorteil eines Leitfadens besteht darin, dass sich das Gespräch auf vorformulierten Fragen stützt. Somit ist sichergestellt, dass wesentliche Aspekte nicht ausgelassen werden und eine Vergleichbarkeit innerhalb der befragten Personen gegeben ist. Die Reihenfolge der Fragen ist nicht zwingend vorgeschrieben. Gleichzeitig lassen sich durch die offene Fragestellung neue Erkenntnisse gewinnen.²⁴⁶ Weiterhin ist zwischen offenen, halboffenen und geschlossenen Fragen zu unterscheiden.²⁴⁷ Das Experteninterview ist eine besondere Art des Leitfadenterviews. Der Befragte übernimmt hier die Funktion des Repräsentanten seines Bereiches ein und nicht seiner Person selber.²⁴⁸

Die Güte von qualitativen Interviews und deren Reproduzierbarkeit wird aufgrund des Themenumfangs hier nicht näher beleuchtet.²⁴⁹

Der Interviewleitfaden ist nach der oben vorgestellten Leitbildanalyse (vgl. Kapitel 7.2.2) strukturiert. Die Interviewfragen sind aus der Tabelle 66 in Anhang 26 zu entnehmen, wobei eine Zuordnung der Forschungsfragen und der Dimensionen der Leitbildanalyse vorgenommen wurde. Wie soeben erwähnt, haben offene Fragen den Vorteil, dass sie Einblick in das spezifische Problemfeld geben und das freie Reden fördern.²⁵⁰ Aus diesem Grund wurden offene Fragen konzipiert und nur jeweils eine Frage fällt unter die Kategorie der geschlossenen

²⁴⁵ Vgl. HELFFERICH, C. (2004), S. 24 f.

²⁴⁶ Vgl. MAYER, H. (2006), S. 36 f.

²⁴⁷ Vgl. MAYER, H. (2006), S. 89 f.

²⁴⁸ Vgl. MIEG, H. (2005), S. 4.

²⁴⁹ Vgl. HELFFERICH, C. (2004), S. 138.

²⁵⁰ Vgl. MIEG, H. (2005), S. 16.

bzw. halboffenen Frage. (Tiefen)psychologische Fragen sind im Experteninterview unangebracht, da sie keine Antworten zum Sachverhalt oder Tatbestand geben.²⁵¹

Auf die Dimensionen der *semantischen Sukzession* und *sozietätsstiftenden Imagination* wurde verzichtet, da nach Ansicht des Autors keine neuen Erkenntnisse ergeben. Damit gliedert sich der Leitfaden in vier Themenblöcke. (Tabelle 66 in Anhang 26).

Die *coenästhetische Resonanz* stellt dabei den ersten Teil dar. Hierbei wird zunächst eine Frage zur grundsätzlichen Akzeptanz umweltfreundlichen Verhaltens gestellt (Frage 2.1). Weiterhin umfasst der erste Teil die Abfrage nach dem Bewusstsein zur aktuellen Umweltproblematik (vgl. Frage 2.2). Den Befragten wurden durch die geschlossene Frage fünf Antwortkategorien vorgelegt, die einer Studie des UBA entnommen sind.²⁵² Nachfolgend liegt der Fokus auf der beruflichen und der persönlichen Motivation im umweltfreundlichen Engagement (vgl. Frage 2.4). Mit der Frage 2.3 wurde zunächst auf die Motivation der Arbeitskollegen gelenkt, um eine Beantwortung nach der sozialen Erwünschtheit möglichst gering zu halten.²⁵³

Der zweite Themenblock wird zunächst durch Fragen nach der Wunschprojektion abgedeckt, woran sich die Vorstellung über das Machbare anschließt. Ausgehend von den Akteuren der umweltfreundlichen Beschaffung als Organisationsmitglied (interne Sicht), Staat und Kunde (externe Sicht) können diese unterschiedliche Aufgaben durchführen und Entscheidungen treffen (vgl. Kapitel 3.2.2). Hier stellt sich die Frage, welche Impulse zur umweltfreundlichen Beschaffung durch den jeweiligen Akteur gesetzt werden können. Unter Kunde im öffentlichen Beschaffungsprozess ist der Bedarfsträger zu verstehen (vgl. Kapitel 5.4).

Im nächsten Kapitel der *Perspektivischen Synchronisation* stehen die Gemeinsamkeiten der Organisationsmitglieder im Vordergrund. Gemeinschaftliche Ziele spiegeln sich in einem Organisationsziel wieder. Inwieweit das Organisationsziel der ökologischen Beschaffung bekannt ist und wer ggf. dieses Ziel implementieren kann wird durch Frage 4.1 geklärt. Das Kapitel 3 zeigt die Wirkungsweise von Treibern auf Hemmnisse auf, unter anderem wird das Beispiel mangelndes Wissen genannt (vgl. Kapitel 3.5.1). Aus welchen Quellen die befragten Personen ihr Wissen schöpfen und wo Gemeinsamkeiten vorzufinden sind, sollen die Fragen 4.2, 4.3 und 4.4 Aufschluss geben. Hieraus lassen sich Maßnahmen ableiten, welche Informationsplattformen im Arbeitsablauf integriert sind und wo Handlungsbedarf besteht. Die Energielabels werden in einem Leitfaden zur Beschaffung von energieeffizienten Bürogeräten vorgestellt.²⁵⁴ Nach der Theorie des Transaktionskostenansatzes stellt die Auswahl der Lieferanten und die Berücksichtigung von LCC einen Kostenfaktor dar (vgl. Kapitel 4.2.2). Inwieweit ein gemeinsames Ziel der ökologischen Beschaffung verfolgt wird, soll mit den Fragen 4.5, 4.5.1 und 4.5.2 aufgeklärt werden.

Die *Perspektivische Desynchronisation* soll Hinweise über Hemmnisse geben, die aus Sicht der befragten Person im Vordergrund stehen. Dabei ist herauszufinden, wo die Befragten Hemmnisse sehen. Eine unvoreingenommene Sicht stellen Fragen mit spontanen Antworten dar und können für den Befragten besonders bedeutsam sein.²⁵⁵ (Vgl. Frage 5.1) Ebenso sol-

²⁵¹ Vgl. MIEG, H. (2005), S. 16.

²⁵² Vgl. UBA (Hrsg.) (2008), S. 13.

²⁵³ Vgl. SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2008), S. 355.

²⁵⁴ Vgl. BERLINER ENERGIEAGENTUR (Hrsg.) (2008), S. 12 f.

²⁵⁵ Vgl. HARTMUTH, G. (2007), S. 17.

len in diesem Themenblock die identifizierten Hemmnisse der quantitativen Analyse überprüft werden (vgl. Kapitel 6.3).

7.3 Ausführung

Nachdem die Datenerhebung erfolgte (Kapitel 7.3.1), kann anhand des Kapitels 7.3.2 auf die Analysephasen zur Auswertung des Datenmaterials eingegangen werden. Die Datenanalyse unter Verwendung des Textanalyseprogramms MAXQDA²⁵⁶ findet in Kapitel 7.3.3 statt.

7.3.1 Datenerhebung

Die Interviews erfolgten an zwei Tagen im Januar 2009 in einem Besprechungsraum des BE-SCHA in Bonn. Die Dauer des kürzesten Interviews lag bei 21 Minuten und das längste bei 61 Minuten. Der Mittelwert über alle Interviews liegt somit bei 43 Minuten (SD 14 Minuten). Alle zehn befragten Personen gaben ihr Einverständnis zur digitalisierten Aufnahme ihrer Gespräche.

Vor der Befragung wurde der Leitfaden mittels eines Pretestes auf unverständliche Formulierungen kontrolliert. Gleichfalls wurde der Leitfaden durch das ZENTRUM FÜR UMFRAGEN, METHODEN UND ANALYSEN (ZUMA) überprüft.

7.3.2 Datenaufbereitung

Die Transkription der Gespräche lehnt sich an vereinfachten Transkriptionsregeln an.²⁵⁷

Für eine inhaltsanalytische Auswertung der transkribierten Texte ist es notwendig, die umfassende Datenmenge auf ihr Wesentlichstes zu reduzieren. Die Auswertung der Texte kann mit einer Reihe von Auswertungsverfahren durchgeführt werden²⁵⁸, unter anderem bestehen Unterschiede in der Zuordnung der Textpassagen zu einem Thema. So kann die Textauswertung in einer vorab festgelegten Anzahl an Kategorien (deduktiv) oder erst während der Textanalyse entwickeltes Kategoriensystem (induktiv) vorgenommen werden. Die ersten Arbeitsschritte sind jedoch dieselben, so dass der Text zunächst auf inhaltliche Analyseeinheiten reduziert wird (Segmente). Im zweiten Schritt folgt die Zuordnung der induktiv bzw. deduktiv erzeugten Kategorien.²⁵⁹

Da die Leitbildanalyse bereits durch ihre Dimensionen ein grobes Systematisierungsschema vorgibt, ist die Herangehensweise der zu untersuchenden Interviews zunächst deduktiv. Das Kategoriensystem wird im Fortgang der Analyse in induktiver Weise fortgesetzt.

Die transkribierten Interviews werden mit Hilfe des Softwareprogramms MAXQDA eingelese. Die vorgenommene Analyse der Texte ist in Abbildung 36 skizziert. Die Leitbildanalyse durchläuft somit sechs Phasen: Grobcodierung, Dimensionalisierung, Feincodierung, Analyse, Klassifikation und zuletzt die Leitbildidentifikation.

²⁵⁶ MAXQDA: Software zur Auswertung qualitativer Daten.

²⁵⁷ Vgl. KUCKARTZ, U.; DRESING T.; RÄDIKER, S. (2008), S. 27 f.

²⁵⁸ Vgl. KUCKARTZ, U. (2005), S. 74 ff.

²⁵⁹ Vgl. HARTMUTH, G. (2007), S. 14.

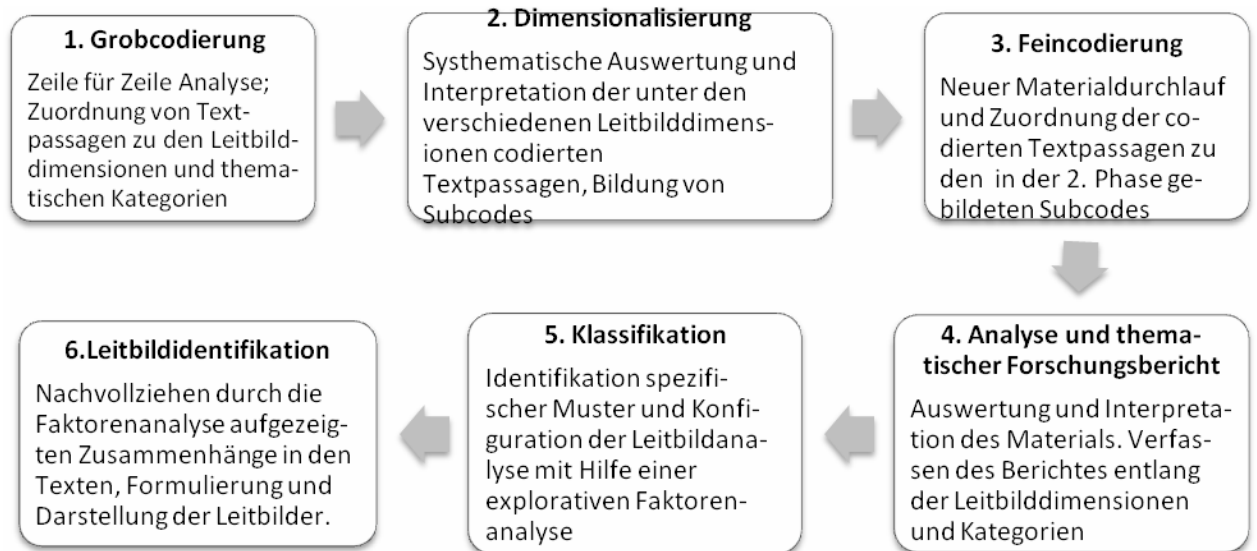


Abbildung 36: Analysephasen der Leitbildanalyse
(in Anlehnung an: KUCKARTZ, U. (2005), S. 197.)

Ein Subcode ist eine Unterkategorie eines Codes.²⁶⁰ Eine gesamte Übersicht aller gebildeten Codes und Subcodes ist in den Tabellen in Anhang 27 zu finden. Abbildung 37 gibt beispielhaft einen Auszug des Kategoriensystems wieder. Die Werte hinter den Codes/ Subcodes zeigen die Summenanzahl aller zugeordneten Textpassagen an.

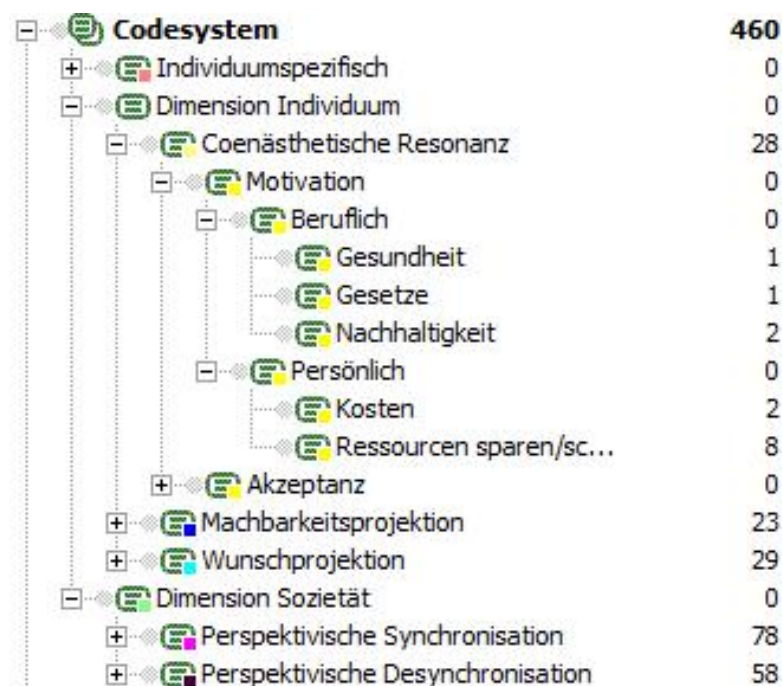


Abbildung 37: Auszug des Kategoriensystems
(Eigene Darstellung.)

Die Abbildung 87 und Abbildung 88 im Anhang 27 zeigen die Häufigkeiten der einzelnen Subcodes innerhalb der Leitbilddimensionen zu jeder einzelnen befragten Person.

²⁶⁰ Vgl. MAXQDA (Hrsg.) (2007), S. 22.

7.3.3 Datenanalyse

Die Auswertung der Interviewtexte durch MAXQDA ergibt 86 Codes mit 460 Textzuordnungen. Dabei ist der weitere Code *Individuumsspezifisch* auf der gleichen Ebene des Kategoriensystems angesiedelt wie die Leitbilddimensionen *Individuum/ Sozietät*. Hierunter fallen die Einstiegsfragen Nr. 1.1 (Tätigkeitsaufgaben) und 1.2 (Berufserfahrung) (Tabelle 66 in Anhang 26). Dabei ergibt die Auswertung eine durchschnittliche Berufserfahrung von elf Jahren (SD 5,9 Jahren). Von den zehn befragten Personen sind sieben Personen der operativen Ebene zuzuordnen und drei Personen arbeiten in der Führungsebene.

Mit der Funktion des Text- Retrievals können die Textsegmente des jeweiligen Code/ Subcodes zusammengestellt und qualitativ ausgewertet werden.²⁶¹ Antworten der Befragten, die sich auf ein begrenztes Themenfeld beziehen (z. B. „Nennen Sie spontan ein Hemmnis!“ oder „Ist umweltfreundliches Beschaffen ein Organisationsziel?“), kann durch die Definition von Fallvariablen²⁶² in EXCEL importiert und damit quantitativ bearbeitet werden.

Aufgrund der geringen Anzahl der Fälle werden absolute Häufigkeiten angegeben.

7.4 Ergebnisse des Leitfadeninterviews

Die Struktur der Ergebnisse orientiert sich an der der gewählten Leitbilddimensionen. So werden im Kapitel 7.4.1 die Ergebnisse der Coenästhetische Resonanz vorgestellt. Welche Wünsche die Organisationsmitglieder und welche machbaren Tatbestände durch die einzelnen Akteure ihrer Ansicht realisierbar sind legt, Kapitel 7.4.2 dar. Die Ergebnisse der genutzten Informationsquellen, sowie der Kenntnisstand zu Energielabels zeigt Kapitel 7.4.3 auf. Die hervorgehenden Hemmnisse sind Inhalt in Kapitel 7.4.4. Im letzten Kapitel 7.4.5 werden die Ergebnisse zusammengefasst und Möglichkeiten zur Überwindung der Hemmnisse aufgezeigt. In den Tabellen in Anhang 27 sind die einzelnen Codes der jeweiligen Dimension aufgeführt.

7.4.1 Coenästhetische Resonanz

Wie hoch ist die Akzeptanz der Befragten in Bezug auf umweltfreundliches Handeln?

Aus Tabelle 11 wird ersichtlich, dass alle Befragten dies mit „Sehr wichtig“ bzw. „Wichtig“ beantworten. Die überwiegende Mehrheit misst dem Thema Nachhaltigkeit eine hohe Priorität bei.

Interviewfrage	Häufigkeiten (n=10)
2.1 Inwiefern halten Sie umweltfreundliches Handeln für wichtig?	
Sehr wichtig	6
Wichtig	4

Tabelle 11: Coenästhetische Resonanz -Akzeptanz-
(Eigene Darstellung.)

²⁶¹ Vgl. MAXQDA (Hrsg.) (2007), S. 34.

²⁶² Vgl. MAXQDA (Hrsg.) (2007), S. 46.

In der Frage 2.2 (vgl. Anhang 26, Tabelle 66) werden die Beteiligten mit fünf Antwortvorgaben konfrontiert. In Abbildung 38 ist erkennbar, dass die Wirtschaftslage am problematischsten angesehen wird. Im Mittelfeld ist die Umweltproblematik angesiedelt. Arbeitslosigkeit und Altersvorsorge spielen für die Befragten, die im Staatsdienst tätig sind, eine untergeordnete Rolle.

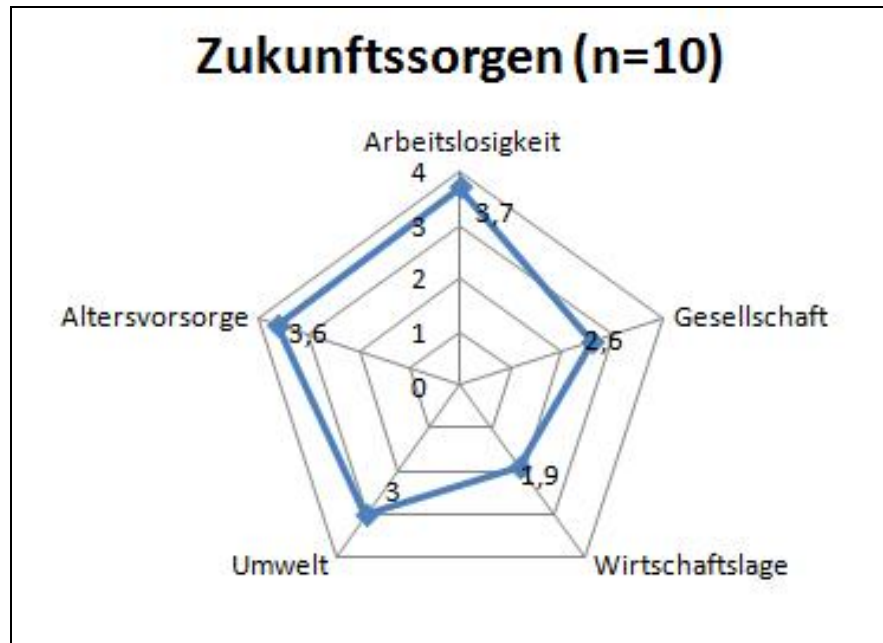


Abbildung 38: Coenästhetische Resonanz - Zukunftssorgen-
(Eigene Darstellung.)

Das Engagement des Befragten lässt sich auf den persönlichen und beruflichen Bereich abbilden. Im privaten Leben erstreckt sich die Motivation vor allem auf Ressourceneinsparungen (z. B. Energiesparen). Dabei zeigen die Beteiligten durch finanzielle Aspekte bzw. Bequemlichkeitsaspekte ein hohes bzw. niedriges Engagement im umweltfreundlichen Verhalten auf (1/40, 3/32, 5/35, 6/36, 7/37, 8/36)²⁶³. Ressourceneinsparungen werden im beruflichen Bereich nicht genannt. Hier kommen Nachhaltigkeitsgedanken zum Tragen (6/38, 8/32), aber auch gesundheitliche Risiken (2/32) und ökologisches Engagement induziert durch Gesetze (10/42).

7.4.2 Machbarkeits- und Wunschprojektion

Zunächst findet eine Betrachtung der *Wunschprojektion* statt. Dabei kommen die Wünsche der Befragten in Bezug auf die Arbeitsgestaltung zum Ausdruck. Gesetzliche Vorgaben, die das ökologische Handeln unterstützen, wird dem Code *Rechtliche Möglichkeit* siebenmal zugeordnet. Die Beteiligten wünschen sich klar definierte Vorgaben „...wenn in der Vergabeordnung oder sonst wo stehen würde, dass umweltfreundliche Produkte immer 5 % teurer sein dürfen oder irgendwas in der Art, dann ist das ganz klar definiert...“ (7/11). Gleichzeitig sollen diese Vorgaben aber auch den aktuellen Stand wiedergeben: „Ich würde mir wünschen, wo es aus Studienanalysen Ergebnisse gibt, hinsichtlich eines ökologischen Produkteinkaufes oder ökologischer Richtlinien, diese dann auch in Verordnungen und Gesetze einfließen zu las-

²⁶³ Transkriptionsverweis: (Nummer des Interviews/ Nummer der Textpassage).

sen...“ (6/45). Gleichzeitig zeigen die beiden Statements auf, dass die Aufnahme von ökologischen Kriterien ebenso erwünscht ist (8/41, 2/40). Die Reduktion der Pendlerverkehre durch Heimarbeit ist ein Wunsch des Codes *Verbesserung der Arbeitsbedingung* (9/39). Weitere Einzelwünsche liegen in einer längeren Produktlebensdauer (2/43) und in einer besseren Marktverfügbarkeit (10/46) vor.

Wünsche können sich auch in Form von Verbesserungsvorschlägen zeigen. Die Hälfte der Befragten konnten bisher erfolgreich Verbesserungsvorschläge umsetzen (vgl. Tabelle 12).

Interviewfrage	Häufigkeiten (n=10)
3.2 Konnten Sie erfolgreich einen Verbesserungsvorschlag umsetzen?	5

Tabelle 12: Perspektivische Synchronisation – Verbesserungsvorschlag-
(Eigene Darstellung.)

Machbarkeitsprojektionen zeigen die Einschätzungen der Befragten auf, was unter heutigen Bedingungen möglich ist. Dabei kann jeder Akteur unterschiedliche Impulse setzen. Aus Sicht des Befragten fällt auf, dass aufgrund der hohen Gebundenheit an Gesetze, der Handlungsrahmen sehr eng gefasst ist. Die Aussage „...als einzelnes kleines Rädchen, kann ich nicht viel bewegen. Also, es sind viele, viele Regeln, die einem das Handeln schon vorgeben...“ (8/63) ist ein häufig genanntes Statement (2/40, 5/98, 7/46, 6/53, 9/46). Es umfasst nicht nur die Regelgebundenheit, sondern gibt auch Hinweis darauf, dass aufgrund der beruflichen Position der eigene Handlungsrahmen als sehr begrenzt angesehen wird. Teamarbeit kann sich nach Ansicht eines Befragten positiv auf das Machbare auswirken (5/57). Außerhalb des ökologischen Fokus können sich zwei Personen vorstellen, gesundheitliche Aspekte zu berücksichtigen (1/54, 6/59).

Der Akteur Staat kann nach Ansicht der Befragten vor allem in einer konsequenteren Gesetzgebung Impulse setzen und eine Vorreiterrolle einnehmen: „Das heißt, wenn die strenge Vorgabe seitens des Gesetzgebers kommt, das für Produkt XY umzusetzen, dann setzten wir hier auch Zeichen...“ (10/53). (1/60, 5/64, 6/56, 8/73). Der Staat sollte jedoch nicht nur restriktiv wirken, sondern auch Anreize setzen (7/50), sowie Aufklärung über Vorteile umweltfreundlicher Produkte betreiben (2/77).

Hauptaufgabe des Bedarfsträgers ist es, umweltfreundliche Produkte nachzufragen (5/64, 7/49) unter der Voraussetzung, das er umweltfreundliche Produkte gleichwertig anerkennt (2/78). Damit kann auch der Anbieter des Bedarfsträgers (z. B. Industrie) eine höhere Innovationsfreude zeigen und damit im Wettbewerbsvorteil zu Konkurrenten stehen. Weiterhin kann er diesen Vorsprung dazu nutzen, seine Innovation als gesetzlichen Mindeststandard festzusetzen (10/57).

7.4.3 Perspektivische Synchronisation

Innerhalb der *Perspektivischen Synchronisation* geht es darum Gemeinsamkeiten der Organisationsmitglieder aufzuzeigen. Eine Möglichkeit bietet der Code- Matrix- Browser der Software MAXQDA an, der die einzelnen Textsegmente jedem Code und jeder befragten Person zuordnet. So lässt Abbildung 39 erkennen, dass einige befragte Personen sich zu Codes nicht äußern. Quantitativ gesehen ist zum Code Organisation am meisten gesagt worden. Hierunter

fällt die Frage nach dem Vorhandensein eines bestehenden Organisationszieles. (vgl. Anhang 26, Frage 4.1).

Codesystem	Nr. 1_Tr	Nr. 2_Tr	Nr. 3_Tr	Nr. 4_Tr	Nr. 5_Tr	Nr. 6_Tr	Nr. 7_Tr	Nr. 8_Tr	Nr. 9_Tr	Nr. 10_T
Perspektivische Synchronisation	11	6	6	8	6	6	6	15	6	8
Lieferantenwahl	3	2	2	2		2	1	2	1	2
LCC	2	1		1		1	1	1	2	2
Organisation	3	5	2	6	4	4	4	9	6	4
Information	2			1	2	2		3	6	3

Abbildung 39: Perspektivische Synchronisation - Code Matrix Browser-
(Eigene Darstellung.)

Nur zwei der zehn befragten Personen sind der Meinung, dass es ein Organisationsziel innerhalb des BESCHA gibt. Nach der Frage, wer dieses Ziel implementieren könnte, wurde am häufigsten der Staat bzw. das BUNDESMINISTERIUM FÜR UMWELT, NATURSCHUTZ UND REAKTORSICHERHEIT (BMU) erwähnt (1/67, 6/63). Aber auch das BESCHA und die Beschaffer selber können nach Aussagen der Befragten aktiv mitwirken (3/51, 4, /63, 8/88).

Bei der Lieferantenwahl zeigt sich, dass der Preis den größten Einfluss hat (3/71, 4/91, 4/112, 8/173). Die Auswahl beschränkt sich aber auch durch Vorgaben und Gesetze „... die Lieferantenwahl richtet sich ganz streng nach den Vorgaben und nur ausschließlich nach den Vorgaben der Ausschreibung...“ (10/84). Weiterhin kann die Zuverlässigkeit maßgeblich für die Auswahl eines Lieferanten sein (6/85, 8/149). Anreize den Lieferanten zu wechseln, bestehen nicht nur durch einen geringen Preis, sondern auch in einer besseren Qualität. „...dann gilt das beste Preis-Leistungsverhältnis.“ (4/91).

Die Berücksichtigung der LCC findet nach Meinung der Beteiligten in Form einer „Wirtschaftlichkeitsberechnung“ statt. Dabei ist diese vom Nutzer aufzustellen und wird durch den Beschaffenden nicht beeinflusst. Einige Interviewte sagen, dass LCC nicht angesetzt werden, da die Ermittlung der gesamten Kosten zu komplex ist. Das stellt auch die Definition von LCC in Frage, worunter einige Befragte nur die Anschaffungskosten und Betriebskosten fassen (1/101, 4/97, 6/88, 9/60, 10/89).

Abbildung 40 zeigt die möglichen Informationsquellen an, die von den Befragten genutzt werden. Dabei stellt das Internet und vor Ort ausliegende Literatur die Hauptquelle dar, wenn Fragen zur ökologischen Beschaffung offen sind. Schulungen konnten hierzu auch einen kleinen Beitrag leisten, auch wenn sich der Schulungsinhalt zur ökologischen Beschaffung dabei gering hielt (10/71). Weiterhin nehmen die Befragten Informationsquellen von außerhalb an, z. B. vom UBA oder Lieferanten. Eine günstige Informationsquelle kann ebenfalls das Gespräch auf dem Büroflur darstellen: „...wenn es da auch noch nicht schnell genug geht, dann mal Kollegen fragen,..., die kennen sich da eben auch ganz gut aus.“(9/75).

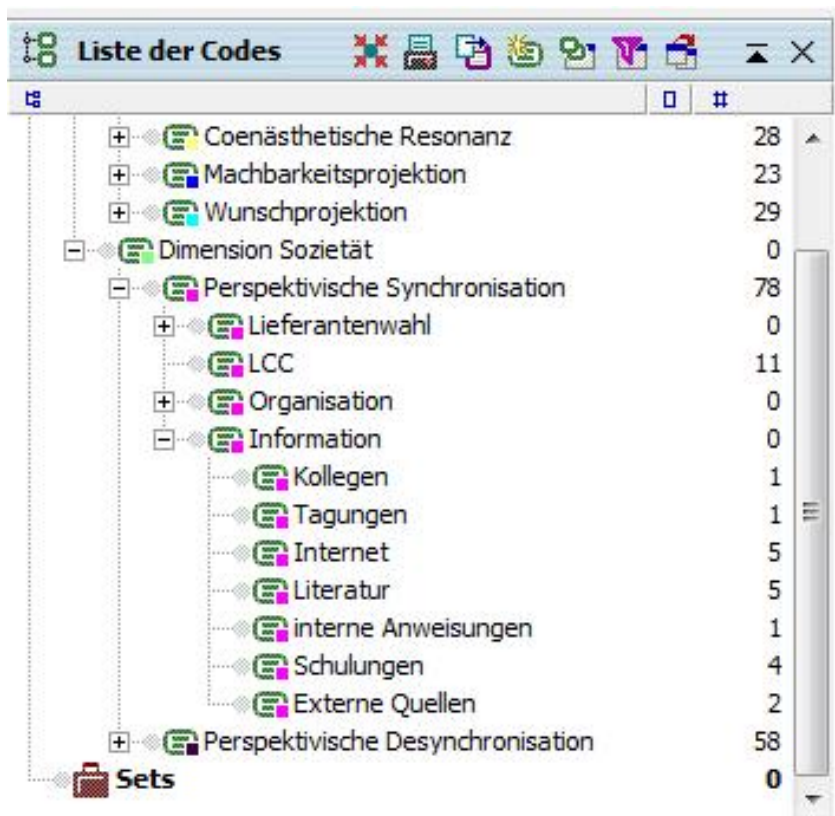


Abbildung 40: Perspektivische Synchronisation -Codeliste Information-
(Eigene Darstellung.)

Energielabels können die Berücksichtigung von ökologischen Kriterien im Beschaffungsprozess unterstützen.²⁶⁴ Dabei zeigt Abbildung 41 die Bekanntheit der einzelnen Energielabels auf, die den Befragten geläufig sind. Der Blaue Engel ist allen interviewten Personen geläufig, während das EU- Umweltzeichen und das TCO Siegel nur jeweils zwei Leute kennen. Eine Übersicht der Energielabels ist dem Anhang 26 zu entnehmen.

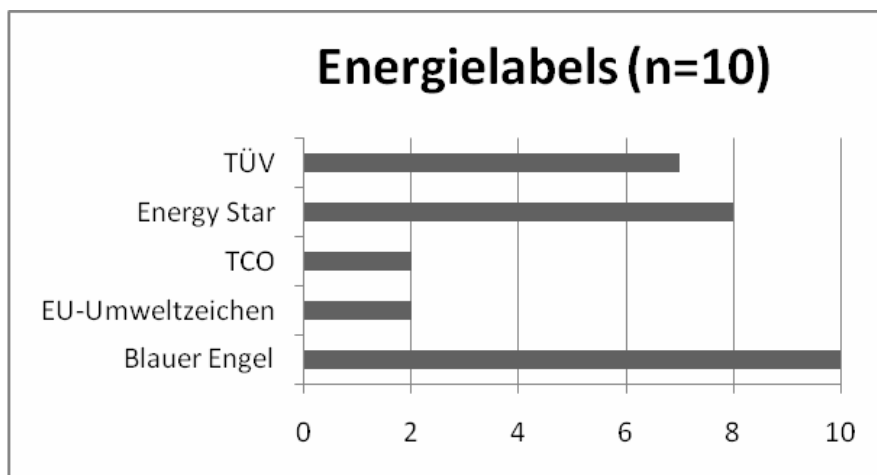


Abbildung 41: Perspektivische Synchronisation -Häufigkeiten Energielabels-
(Eigene Darstellung.)

²⁶⁴ Vgl. BERLINER ENERGIEAGENTUR (Hrsg.) (2008), S. 13.

7.4.4 Perspektivische Desynchronisation

Die Ergebnisse der spontanen Assoziation zur Frage 5.1 kann in Anhang 28 abgelesen werden. Die Antworten sind in den nächsten Kapiteln berücksichtigt.

Doch bevor auf die internen und externen Hemmnisse explizit eingegangen wird, zunächst die Auswertung der Überprüfung der Hemmniskategorien aus der qualitativen Analyse.

Die Hemmniskategorien sind aus der Cluster- Analyse der quantitativen Analyse (vgl. Kapitel 6.2.7). Den interviewten Personen lagen Beschreibungen vor, die das einzelne Cluster definierten (vgl. Anhang 29, Abbildung 89). In Abbildung 42 sind die sechs Hemmniskategorien zu erkennen, die den Durchschnittswert anzeigen. Am kritischsten wurde hier durch die Befragten das *Nicht Können* angegeben, dicht dahinter liegend *Informationsdefizit* und *Fehlendes Wissen*. Die Kategorie *Nicht Wollen* wird am unproblematischsten betrachtet. Eine Validierung der Ergebnisse aus der quantitativen Studie kann aufgrund der geringen Teilnehmerzahl ($n = 10$) nicht gegeben werden.

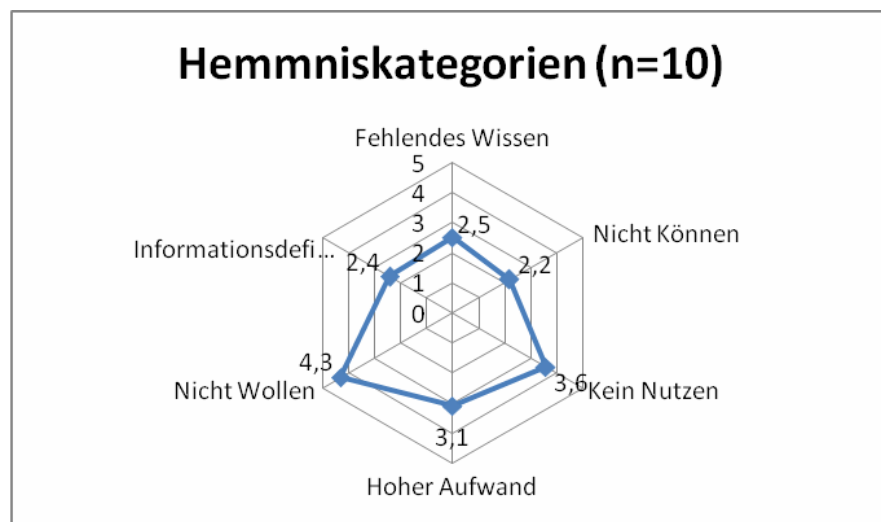


Abbildung 42: Perspektivische Desynchronisation - Mittelwert der Hemmniskategorien (Eigene Darstellung.)

Interne Hemmnisse

Vor allem drei Schwerpunkte werden von den befragten Personen als zentrale Hemmnisse innerhalb des BESCHA wahrgenommen:

- Keinen Einfluss,
- Desinteresse/ Fehlende Akzeptanz,
- Umsetzung neuer Ideen durch Vorschlagswesen.

Wie schon unter der Machbarkeitsprojektion (vgl. Kapitel 7.4.2) erwähnt, sehen die Personen ein größtes Hemmnis in einem fehlenden Einfluss. Dieser drückt sich in einer minimalen Entscheidungsfreiheit aus, wie z. B. bei der Gestaltung der Angebotsunterlagen und der Auswahl der Lieferanten (2/88, 7/75, 7/89). Einige Befragte schätzen aufgrund ihrer beruflichen Position die Einflussnahme auf ein umweltorientiertes Beschaffen zu gering ein. (1/101, 2/88)

Gleichfalls wird der Handlungsspielraum innerhalb der Gesetze von den Beteiligten unterschiedlich wahrgenommen (2/189, 6/85)

Fehlende Akzeptanz wird unter anderem dann erwähnt, wenn es um die Umsetzung neuer Ideen innerhalb der Organisation geht. (vgl. Anhang 26, Frage 5.4) Probleme sehen die Befragten in der Akzeptanz der in ihrer Situation zuständigen Entscheidungsträgers, der Ideen nicht befördert. Desinteresse stellt ebenso einen kritischen Faktor dar, so z. B. die sinkende Motivation nach erfolglosen Verbesserungsvorschlägen weitere einzureichen (2/183, 4/154, 4/174, 8/112).

Das Vorschlagswesen wird von den Befragten „...*also nicht so sehr gelebt...*“ angesehen und „*Ein Hauptnachteil ist die Dauer. Es dauert relativ lange...*“, wenn auf eine Rückmeldung gewartet wird. Schlimmstenfalls hat der Befragte „...*aber keine Resonanz erfahren...*“ auf einen eingebrachten Verbesserungsvorschlag. Gleichfalls ist den meisten bewusst, dass „...*Ideen ja, gute Ideen...*“ eingebracht werden sollen (4/151, 5/156, 7/120, 8/188, 10/125).

Nachfolgend werden weitere interne Hemmnisse aufgeführt, die unkritischer als die oben drei dargestellten sind.

Als hemmend wird die Regelkonformität angesehen und die Befürchtungen bei Verstoß gegen Vorgaben falsch gehandelt zu haben. Der existierende Informationsfluss ist nach Ansicht des Befragten zu viel und bestehender Zeitdruck lässt zusätzliche Arbeiten nicht zu: „...*Ja und Sie stehen dann unter Druck. Das soll ja auch mal vorangehen...*“ (2/205, 8/112, 9/144). Weiterhin wirken alte Gewohnheiten hemmend auf die Offenheit für Neues: „...*Da gibt es eine gewisse Kontinuität in der Verwaltung. Die Kontinuität, jetzt diplomatisch ausgedrückt, heißt: Das haben wir immer so gemacht...*“ (8/188).

Externe Hemmnisse

Die bedeutsamsten Hemmnisse in der Wahrnehmung der befragten Personen sind:

- Gesetze,
- Regeln, Vorgaben,
- Preis.

Unter Hemmnisse des Codes *Gesetze* sind ausschließlich die durch den Gesetzgeber festgelegten Regeln zu verstehen, während der Code *Regeln, Vorgaben* alle die beinhaltet, die von anderer Stelle, z. B. hausinterne Anordnungen, erstellt sind. In den folgenden Ausführungen werden diese gemeinsam betrachtet.

Die Vielzahl an Gesetzen und Regeln sehen die meisten interviewten Personen als kritisch an, so dass auch Unsicherheiten bestehen, welche Gesetze aktuell gültig sind und welche nicht. In einigen Fällen bringen die Gesetze keine zusätzliche Hilfestellung innerhalb der Arbeitsabläufe. Bemängelt wird ebenso, dass ökologischen Kriterien in Gesetzen nicht enthalten sind. Kritisch geäußert wird sich auch über die Uneinigkeit der Zielsetzungen z. B. Grenzwerte in Gesetzen (2/202, 4/177, 4/141, 6/85, 6/95, 8/175, 9/146, 10/97).

Mit fünf Textsegmenten stellt der Subcode Preis ebenfalls eine Problematik für die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte dar. Dabei spielen höhere Kosten die größte Rolle. (4/ 116, 5/118, 7/89, 7/108, 8/153).

Die Vergleichbarkeit der Produkte, die Marktverfügbarkeit und das Kaufverhalten des Bedarfsträgers können auch als Barriere fungieren. (2/148, 4/116).

7.4.5 Zusammenfassung und mögliche Überwindung der Hemmnisse

Maßnahmen die keine Akzeptanz erfahren, können nur mit sehr hohem Überwachungsaufwand und gegen möglichen Widerstand der Betroffenen umgesetzt werden.²⁶⁵ Die befragten Personen weisen eine hohe Akzeptanz auf. Rückschließend hieraus lässt sich eine hohe Annahmebreitschaft von neuen Maßnahmen erhoffen. Das Bewusstsein für zukünftige Umweltprobleme ist nicht stark ausgeprägt. Noch immer prägen aktuelle Geschehnisse die Sensibilität eines Themas. Gleichzeitig ist das Engagement im ökologischen Verhalten sehr auf finanzielle Aspekte reduziert bzw. existierende Verhaltensmuster im Privatbereich werden nicht auf das Arbeitsumfeld transformiert.

Die Wünsche zeigen, wo zukünftige Verbesserungen gesehen werden. Diese Maßnahmen werden durch die Mitglieder bei der Umsetzung ökologischer Beschaffung akzeptiert und getragen. Der Befragte sieht sich eher weniger als Impulsgeber im Rahmen seiner beruflichen Möglichkeiten. Hier bestehen noch Potentiale dem Mitarbeiter Wege aufzuzeigen, wo er selbst engagiert und eigenverantwortlich agieren kann. Der Staat sollte die Vorteile umweltfreundlicher Produkte kommunizieren und parallel dazu eine Vorreiterrolle einnehmen. Somit ist zu hoffen, dass sowohl Bedarfsträger als auch die Anbieter Vorteile sehen und damit die Innovationen im ökologischen Produktbereich weiterentwickelt.

Das Organisationsziel der umweltfreundlichen Beschaffung ist im BESCHA noch nicht implementiert (vgl. Kapitel 5.5). Aus diesen Gründen hat die Mehrheit der interviewten Personen die Frage hiernach verneint. Um jedoch das Beschaffen nach umweltfreundlichen Kriterien voranzutreiben, ist es unerlässlich dieses Organisationsziel aufzusetzen und den Mitarbeitern bekannt zu machen. Wichtig ist hier auch die Aussage, dass die Mitarbeiter in den Prozess der Zielsetzung zu involvieren sind. Nur so kann es von ihnen gelebt werden.

Informationsquellen existieren in einer breiten Variation und werden durch die Beteiligten auch angenommen. Die Befragten nutzen die Möglichkeit, auf Fachkenntnisse ihrer Kollegen zurückzugreifen eher weniger. Hier besteht die Möglichkeit durch eine Stärkung der internen Kommunikation dieses einfache und günstige Mittel zu nutzen.

Die Bekanntheit der Energielabels muss erhöht werden. Der Vorteil von Labels besteht darin, Produkte schnell miteinander vergleichen zu können. Interessant ist dies vor allem bei EU-weiten Ausschreibungen. Hier könnte der Beschaffende anhand des EU-Umweltzeichens die verfügbaren Produkte miteinander vergleichen.

Schon die Auswertung der Hemmniskategorien zeigt, dass das Hauptaugenmerk auf einen geringen Einfluss gerichtet ist. Beeinflusst durch Gesetze und Vorgaben sieht der Befragte kaum Handlungsspielraum. Dabei lässt sich das Hemmnis der ökologischen Beschaffung leichter

²⁶⁵ Vgl. SCHADE, J. (2005), S. 29 ff.

überwinden, wenn die Mitglieder über ihre Möglichkeiten aufgeklärt werden. Im Zuge der Aufklärung könnte auch ein aktueller Stand zu rechtlichen Möglichkeiten einer umweltfreundlichen Beschaffung gegeben werden, da hierzu Unsicherheiten bestehen.

Für die Implementierung neuer Ideen ist das Verbesserungswesen attraktiver zu gestalten. Die Problematik liegt hauptsächlich in der Bearbeitungsdauer und erfolgter Resonanz.

7.5 Fazit

Die Verwendung der Leitbildanalyse zur Entwicklung eines leitfadengebunden Experteninterviews stellt sich auch für Forscher als geeignete Methode dar, die ihren Schwerpunkt nicht den Sozialwissenschaften gewidmet haben. So sind alle in Kapitel 7.2.1 gestellten Forschungsfragen beantwortet wurden, bis auf die erste Forschungsfrage.

Für einen bestehenden Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung der Hemmnisse und der Arbeitstätigkeit bzw. Berufserfahrung müsste diese Arbeit um den Schritt 5 der Leitbildanalysephasen erweitert werden. Hier wird mittels einer Faktoren- oder Clusteranalyse eine quantitative Auswertung vorgenommen, um schließlich in Phase sechs Leitbilder zu identifizieren.²⁶⁶ Hilfreich hierzu sind das vorliegende Datenmaterial und die Software MAXQDA.

²⁶⁶ Vgl. KUCKARTZ, U. (2005), S. 243 ff.

8 Strategien zur Überwindung von Hemmnissen

Villalba, Marta

8.1 Einführung

8.1.1 Zielsetzung

An die Ergebnisse der quantitativen Analyse von Kapitel 6 und der Befragungsanalyse von Kapitel 7 anknüpfend werden im Rahmen dieses Kapitels die Strategien formuliert, welche zur Überwindung von Hemmnissen in der öffentlichen Beschaffung beitragen können. Dabei wird vor allem eine Rangfolge der Hemmnisse festgelegt, wonach Prioritäten in Bezug auf den Abbau erkennbar werden.

Im Anschluss wird die Frage erörtert, welche Hemmnisse sich leichter überwinden lassen, um mögliche Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

8.1.2 Aufbau des Kapitels

In Kapitel 8.2 werden zunächst Modelle zur Strategiebildung vorgestellt. Danach wird eine Strategie ausgewählt und deren mögliche Anwendung im BESCHA vorgestellt.

Im Kapitel 8.3 werden die Hauptergebnisse aus den qualitativen und quantitativen Analysen zusammengefasst. Außerdem werden die Gemeinsamkeiten beider Analysen aufgezeigt, die zur Überwindung der Hemmnisse verwendet werden.

Das Kapitel 8.4 wird einen Bogen zwischen den Kapiteln 8.3 und 8.2 spannen. Dabei werden Lösungsmöglichkeiten der unter Kapitel 8.3 identifizierten Hemmnisse erarbeitet.

Das Kapitel schließt mit möglichen Handlungsempfehlungen für die Umsetzung im Fall des BESCHA.

8.2 Theoriebasierte Strategien

Das folgende Kapitel hat das Ziel eine Strategie zu finden, die am besten bei dem BESCHA angewendet werden kann.

In diesem Kapitel werden zwei Theorien bezüglich der Strategiebildung vorgestellt. Bei der Literaturrecherche haben sich als am häufigsten zitierte Theorien, die der Strategieimplementierung nach KOLKS²⁶⁷ und die des Zyklus' des Strategiewandels nach BRYSON²⁶⁸ herauskristallisiert.

Das Wort Strategie entstammt dem Griechischen und wurde eigentlich im Militärbereich verwendet. Es wird heute allerdings zur Schilderung von vergangenem Handeln und zur Beschreibung zukünftigen Verhaltens eingesetzt.²⁶⁹

²⁶⁷ Vgl. KOLKS, U. (1990), S. 257 ff.

²⁶⁸ Vgl. BRYSON, J. M. (2004), S. 30 ff.

²⁶⁹ Vgl. MINTZBERG, H. (1987).

8.2.1 Vorgehensmodell der Strategieimplementierung nach KOLKS²⁷⁰

Alle während des Prozesses der Strategieimplementierung notwendigen Schritte lassen sich durch eine Sortierung nach zeitlich-sequentiellen Gesichtspunkten in eine Reihenfolge bringen. Das daraus entstehende Vorgehensmodell unterteilt sich in mehrere Phasen. Diese sind über Vor- und Rückkopplungen so miteinander verbunden, so dass in der Praxis auch jederzeit ein Überspringen einzelner Schritte möglich ist.

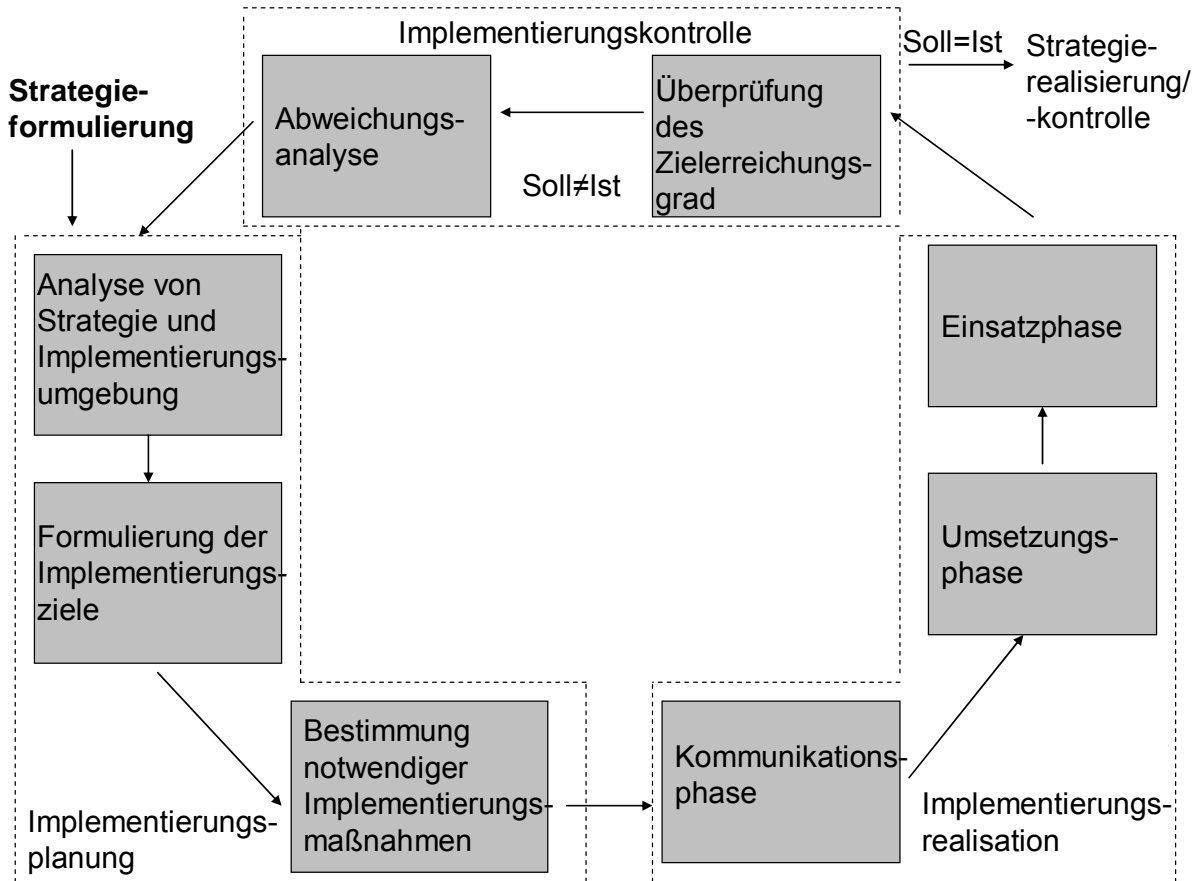


Abbildung 43: Vorgehensmodell der Strategieimplementierung nach KOLKS, U.
(Quelle: KOLKS, U. (1990), S. 257.)

In Abbildung 43 ist das Vorgehensmodell der Strategieimplementierung nach KOLKS dargestellt. Nachdem Strategien formuliert wurden, folgt die Implementierungsplanung. Diese setzt sich zum einen aus der Analyse der Strategie und der Implementierungsumgebung zusammen. Zum anderen werden auch die Ziele der Implementierung formuliert und notwendige Implementierungsmaßnahmen festgelegt.

Nach der Planung geht man zur Realisierung der Implementierung über. Während der gesamten Realisierung wird auf einen hohen Kommunikationsgrad geachtet. Dies schließt unter anderem auch Mitarbeiterschulungen ein. Die endgültige Realisierung wird in der Einsatzphase vorgenommen.

Der Implementierungsrealisation folgt eine Implementierungskontrolle, die hier auf der Grundlage eines Vergleichs zwischen den Ergebnissen der Einsatzphase und den angestrebten

²⁷⁰ Vgl. KOLKS, U.(1990), S. 257 ff.

Zielen vorgenommen wird. Mögliche Differenzen zwischen Soll- und Ist-Zustand können bei der Abweichungsanalyse identifiziert werden.

Die potenziellen Abweichungen können gleichzeitig dazu genutzt werden in weitere Implementierungsmaßnahmen überführt zu werden. Es ergibt sich ein Kreislauf, solange Abweichungen vom gewünschten Zielerreichungsgrad auftreten.

Bei der Verfolgung jedes einzelnen Schrittes lassen sich, durch die Anordnung in Form eines Maßnahmenbündels, alle anderen Teilschritte im Fokus behalten, so dass man stets einen Überblick über den Fortschritt hat.

8.2.2 Zyklus des Strategiewandels nach BRYSON²⁷¹

Im Vergleich zu KOLKS entwickelte BRYSON ein 10-stufige Verfahren speziell für die öffentlichen Institutionen:

1. **Initiierung des strategischen Planungsprozesses:** Zu Beginn des Planungsprozesses müssen Vereinbarungen getroffen werden, die für den Erfolg unerlässlich sind. Dabei sind:
 - die Ziele zu definieren,
 - die Reihenfolge im Vorgehen (mit entsprechenden Zeitvorgaben) festzulegen,
 - Rollenverteilungen vorzunehmen (Meinungsführer vs. Entscheidungsträger),
 - verfügbare und benötigte Ressourcen zu bestimmen,
 - sowie limitierende Faktoren, die die Leistung und Kapazität beeinträchtigen könnten, zu ermitteln.
2. **Identifizierung des Organisationsauftrags:** Die Organisation sieht sich mit einer Reihe von Voraussetzungen, Erwartungen, Verpflichtungen und Einschränkungen konfrontiert. Es muss klar definiert werden, welchen Aufträgen Folge zu leisten ist bzw. welchen nicht. Weiterhin müssen formale Aufträge (Gesetze, Verordnungen, Verträge, etc.) und informale Aufträge differenziert betrachtet werden.
3. **Klärung der Organisationsmission und -werte:** Durch diese Definition legt die Organisation den Grundstein ihrer Existenz fest. Es wird ein Leitbild entwickelt, durch welches sich die Organisation in der Pflicht sieht, soziale oder politische Bedürfnisse zu befriedigen.
4. **Analyse des internen und externen Umfelds:** Auf Basis der SWOT-Analyse (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) werden sowohl Chancen und Risiken auf der externen Seite als auch Stärken und Schwächen auf der internen Seite analysiert. In der externen Analyse werden Einflussgrößen wie politische, ökonomische und soziale Trends und in der internen Analyse Einflussgrößen wie Ressourcen und aktuelle Strategien hinzugezogen.
5. **Identifikation der strategischen Themen, die der Organisation entgegentreten:** Hier laufen die Ergebnisse der Stufen 1 bis 4 zusammen. Es wird angestrebt eine gute

²⁷¹ Vgl. BRYSON, J. M. (2004), S. 30 ff.

Abstimmung zwischen Organisation und dem Umfeld zu erreichen, seien es strategische Herausforderungen oder das Setzen von Prioritäten beim Problemlösen. Entscheidend ist auch der Konsens über einen Themenbereich, in dem Strategien entwickelt werden sollen.

- 6. Formulierung von Strategien:** Es werden Strategien gesucht, die auf die Bewältigung von zukünftigen Herausforderungen eingehen. Die Organisation muss auf eine Vielzahl von Themen vorbereitet sein. Dazu zählen unter anderem auch Probleme, die eine sofortige Reaktion erforderlich machen, oder solche, die eine Beobachtung über einen längeren Zeitraum bedingen.
- 7. Überprüfung und Annahme der Strategien:** Je nach Organisationsform bedarf es nach der Formulierung von Strategien noch der Zustimmung einer übergeordneten Instanz. Diese Handhabung kann dazu führen, dass Strategien vor der Implementierung noch einmal überarbeitet werden.
- 8. Entwicklung eines erfolgreichen Organisationskonzepts:** In diesem Schritt geht es vor allem darum, wo sich die Organisation in der Zukunft, nach Umsetzung aller Pläne, positioniert sieht. Welche Veränderungen sind bei der Mission oder den Leistungskriterien zu erwarten?
- 9. Entwicklung eines leistungsfähigen Implementierungsprozesses:** In kleineren Organisationen erübrigt sich dieser Schritt, da er bereits zusammen bei der Formulierung von Strategien umgesetzt werden kann. In größeren Organisationen gewinnt jedoch, z. B. wegen eines erneuten Kommunikationsprozesses, einem Monitoring, oder um weitere Zeitpläne zu erstellen, dieser Schritt an großer Bedeutung.
- 10. Neubewertung der Strategie und des Planungsprozesses:** Der letzte Schritt dient als Feedback der Strategieumsetzung. Eventuelle Strategieänderungen werden in diesem Schritt festgelegt. Der kompletter Abbruch oder die Weiterführung der Strategien sind die anderen beiden Optionen vor denen die Entscheidungsträger stehen. Aber auch Änderungen im strategischen Planungsprozess sind auf Grund der Beurteilungen denkbar.

BRYSON weist darauf hin, dass jeder Schritt zur Implementierung und Evaluierung genutzt werden sollte, um mögliche Missstände schon während des laufenden Prozesses auszugleichen.

8.2.3 Auswahl der Strategie

Beide Theorien eignen sich für die Strategiebildung, um die Hemmnisse im BESCHA überwinden zu können. Der Zyklus des Strategiewandels von BRYSON wird ausgewählt, weil er ein anerkanntes Modell ist, das bei öffentlichen Institutionen angewendet wird und darüber hinaus erlaubt, eine große Anzahl von Beteiligten zu involvieren²⁷². Durch die klare Struktur wird man animiert strategisch zu überlegen, zu handeln und zu lernen.²⁷³

²⁷² Vgl. THOM, N.; RITZ, A. (2007), S. 56.

²⁷³ Vgl. BRYSON, J. M. (2004), S. 34.

8.2.4 Anwendung des Zyklus' des Strategiewandels

Die zehn Schritte der Strategie nach BRYSON können im BESCHA je nach Bedarf angepasst werden. In der Tabelle 13 wird der Zyklus des Strategiewandels für das BESCHA vorgestellt und deren entsprechenden Umsetzung.

Vorgabe nach BRYSON	Umsetzung im BESCHA
1. Initiierung des strategischen Planungsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> - Ziele festlegen (z. B. umweltfreundliche Beschaffung) - Reihenfolge im Vorgehen festlegen - Rollenverteilungen vornehmen - verfügbare/benötigte Ressourcen bestimmen - limitierende Faktoren bestimmen
2. Identifizierung des Organisationsauftrags	<ul style="list-style-type: none"> - Aufdeckung von Erwartungen, Verpflichtungen und Einschränkungen - differenzierte Betrachtung von formalen und informellen Aufträgen
3. Klärung der Organisationsmission und -werte	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung eines umweltfreundlichen Leitbildes (z. B. Imagekampagne)
4. Analyse des internen und externen Umfelds	<ul style="list-style-type: none"> - SWOT-Analyse durchführen
5. Identifikation der strategischen Themen, die der Organisation entgegen treten	<ul style="list-style-type: none"> - Abstimmung zwischen BESCHA und Umfeld (Bedarfs-träger, Zulieferer etc.) - Themenbereich festlegen, in dem Strategien entwickelt werden sollen
6. Formulierung von Strategien	<ul style="list-style-type: none"> - vgl. Kapitel 8.4
7. Überprüfung und Annahme der Strategien	<ul style="list-style-type: none"> - Überarbeitung - eventuelle Zustimmung höherer Instanz
8. Entwicklung eines erfolgreichen Organisationskonzepts	<ul style="list-style-type: none"> - Entscheidung über Positionierung
9. Entwicklung eines leistungsfähigen Implementierungsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation der Ergebnisse (nach außen und innen) - Monitoring
10. Neubewertung der Strategie und des Planungsprozesses	<ul style="list-style-type: none"> - Feedback und damit verbundenes Anpassen der Strategie

Tabelle 13: Umsetzung des Zyklus' des Strategiewandels im BESCHA
(Eigene Darstellung.)

8.3 Ergebnisauswertung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen und qualitativen Analysen zusammengestellt, um deren Gemeinsamkeiten aufzuzeigen. Die gemeinsame Schnittmenge wird als Basis für die Überwindung von Hemmnissen im BESCHA angewendet.

Als quantitatives Medium diente eine Befragung der Mitarbeiter des BESCHA im November 2008, an welcher 81 Mitarbeiter teilnahmen. Als qualitatives Medium diente die Durchführung von Interviews. Im Rahmen des Interviews nahmen zehn Mitarbeiter des BESCHA teil.

8.3.1 Gemeinsamkeiten

Die Ergebnisse der quantitativen Analysen wurden aus den Hemmnisprofil und Hemmnisportfolio genommen. Als eindeutig starkes Hemmnis wurde „keine Kostensenkung“ gesehen.²⁷⁴ Es lässt sich auch erkennen, dass ein Großteil der Hemmnisse auf Informationsasymmetrien zurückzuführen ist. Dabei kommen unter anderem sowohl Unsicherheiten als auch Informationsdefizite im Bezug auf rechtlichen Regelungen zum tragen.

Auch ist von einem erhöhten Kommunikationsbedarf auszugehen, wenn mehr als die Hälfte der Mitarbeiter angeben, nicht bzw. nicht ausreichend über die Ziele der Organisation informiert zu sein.

Die qualitative Analyse ergab, dass lediglich zwei der zehn Befragten angaben, dass das umweltfreundliche Beschaffen ein Organisationsziel im BESCHA darstelle. Im Laufe dieser Analyse unterscheidet man zwischen *internen* und *externen Hemmnissen*. „Kein Einfluss“, „Desinteresse/fehlende Akzeptanz“ und „Umsetzung neuer Ideen durch Vorschlagswesen“ zählen zu den bedeutendsten internen Hemmnissen.

Die wesentlichsten externen Hemmnisse sind „Gesetze“, „Regeln und Vorgaben“ und „Preis“. Dies lässt sich vor allem damit begründen, dass zum Teil Unsicherheiten über die Geltungsbereiche und Gültigkeiten von Gesetzen bestehen. Des Weiteren wird die Arbeit dadurch erschwert, dass es an ökologischen Vorgaben mangelt. Zudem schlagen sich die höheren Kosten der Herstellung von umweltfreundlichen Produkten direkt in höheren Preisen nieder.

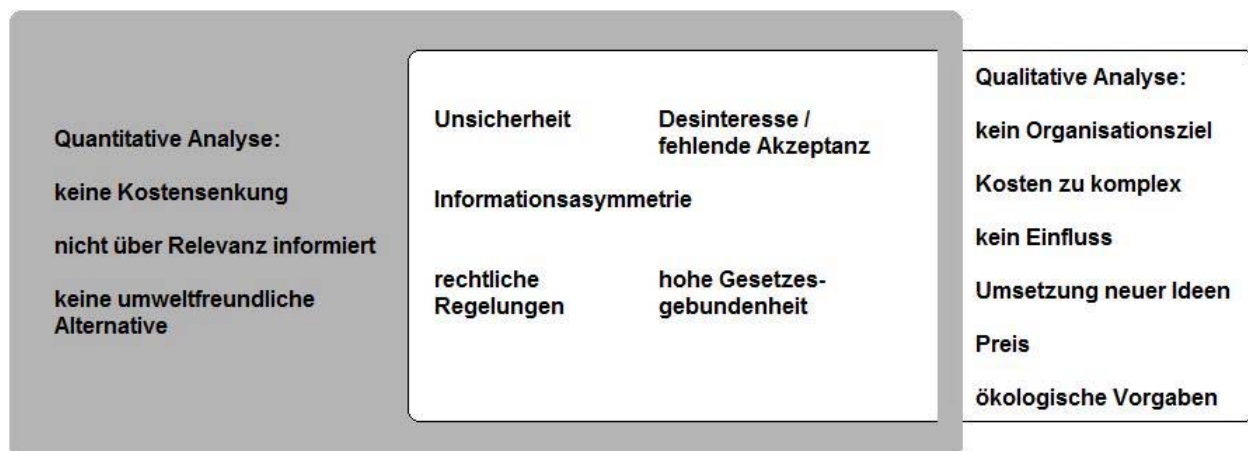


Abbildung 44: Gemeinsame Hemmnisse aus den quantitativen und qualitativen Analysen
(Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Kapitel 6; Kapitel 7.)

²⁷⁴ Vgl. Kapitel 6.2.3.

Die Abbildung 44 stellt die identifizierten Hemmnisse der quantitativen und der qualitativen Analyse mit gemeinsamer Schnittmenge dar. Die Unsicherheit und die Informationsdefizite bezüglich rechtlicher Regelungen, die Informationsasymmetrie, Desinteresse/ fehlende Akzeptanz und hohe Gesetzgebundenheit lassen sich als Gemeinsamkeit beider Analysen identifizieren. Die Überwindung dieser Hemmnisse wird im Kapitel 8.4 behandelt.

8.4 Lösungsmöglichkeiten für die Überwindung von Hemmnissen

Hemmnisse umweltfreundlicher öffentlicher Beschaffung lassen sich als Störfaktoren, die eine umweltfreundliche Beschaffung verlangsamen, behindern oder blockieren können, definieren.²⁷⁵ In diesem Kapitel werden Lösungsmöglichkeiten für die Überwindung von Hemmnissen im BESCHA, die aus beiden Analysen stammen, in Form einer Handlungsempfehlung vorgestellt.

8.4.1 Handlungsempfehlung

Mit einer Strategie möchte ein Unternehmen langfristig Ziele erreichen. Bei der Befragung von Mitarbeitern des BESCHA wurde eine Reihe von internen und externen Hemmnissen gegenüber umweltfreundlichen Verhaltens aufgedeckt.

Diese Hemmnisse sollen im Folgenden entsprechend ihrer Existenz oder Wahrnehmung aus dem Hemmnisportfolio extrahiert werden, um anschließend mit Hilfe des in Kapitel 8.2 geschilderten Modells von BRYSON durch geeignete Strategien abgebaut zu werden.

Das Hemmnisportfolio, welches im Kapitel 6.1.2 eingeführt wurde, dient als „Startpunkt für den Hemmnisabbau“²⁷⁶ und verfolgt das Ziel, Hemmnisse zu den drei folgenden Strategien zuzuordnen und Diskussionsbedarf aufzuzeigen. Dabei zeigen die Strategien „Entscheidungsanalyse“ und „Best Practice Sharing“ den Aspekt der Existenz von Hemmnissen auf. Der Strategiebereich „Problemanalyse“ illustriert hingegen Unterschiede in der Wahrnehmung von Hemmnissen durch die Befragten. Aus der Position der Hemmnisse innerhalb des Hemmnisportfolios können Strategien zur Überwindung abgeleitet werden.²⁷⁷

In der quantitativen Analyse werden keine Hemmnisse dem Bereich der Problemanalyse zugeordnet (vgl. Kapitel 6.2.4). Dies impliziert laut Definition, dass keine Meinungsdivergenzen über die Hemmnisse vorliegen.²⁷⁸ Das Hemmnisprofil (vgl. Abbildung 28) und die Antworthäufigkeiten (vgl. Anhang 25, Abbildung 83) zeigen jedoch, dass die Hemmnisse eindeutig unterschiedlich wahrgenommen oder beurteilt werden. Dies sollte bei der Strategiefindung berücksichtigt werden.

Hemmnisse im Feld „Best Practice Sharing“ werden nicht als konkrete Hemmnisse angesehen, da sie entweder bereits erfolgreich überwunden wurden oder ein Auftreten oder eine Kenntnisnahme von ihnen nicht erfolgte.²⁷⁹ Das Hemmnis „Bemühungen nicht sinnvoll“ ist diesem Bereich zuzuordnen. Auch der geringe Mittelwert des Hemmnisses bestätigt die erfolgte Überwindung bzw. die Nichtexistenz des Hemmnisses.

²⁷⁵ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 154 f.

²⁷⁶ Vgl. GÜNTHER, E. (2008), S. 222.

²⁷⁷ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a), S. 172.

²⁷⁸ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005c), S. 30.

²⁷⁹ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005c), S. 29 f.

Hemmnisse im Bereich Entscheidungsanalyse werden als konkrete Hemmnisse durch die Befragten angesehen. Diese Hemmnisse eignen sich für die Ableitung von konkreten Überwindungsstrategien.²⁸⁰

In GÜNTHER, E. (2008) wird zum Abbau von Hemmnissen empfohlen, dass Hemmnisse, die bei ihrer Auswertung einen hohen Mittelwert aufweisen, zuerst abgebaut werden. Dabei werden auch die Möglichkeiten des Best Practice Sharing ermittelt, da es sich hierbei um Hemmnisse handelt, die ohne besonderen Aufwand vermieden werden können.²⁸¹ Da sich in der vorliegenden Analyse keine starken Hemmnisse herauskristallisieren, nehmen die Autoren bei der Vermeidung von Hemmnissen Bezug auf die mittelstarken Hemmnisse.

Das Hemmnis „keine Kostensenkung“ weist den höchsten Mittelwert auf und wird als Ansatzpunkt zur Überwindungsstrategie genutzt. Des Weiteren werden, abgeleitet aus der Faktorenanalyse (vgl. Kapitel 6.2.6), zwei Hemmniskategorien betrachtet: Informationsmangel (Informationsdefizit) und Informationsasymmetrien (Fehlendes Wissen). In der folgenden Abbildung 45 werden die Hemmnisse dieser Hemmniskategorien im Hemmnisportfolio (vgl. Abbildung 32) markiert.

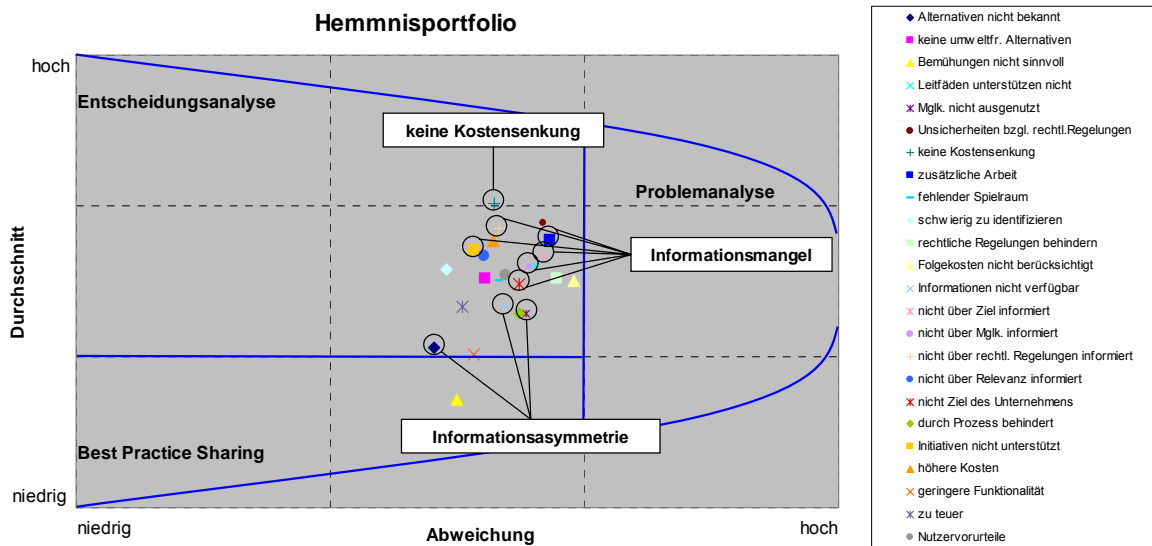


Abbildung 45: Hemmnisportfolio mit ausgewählten Hemmniskategorien
(Eigene Darstellung, basierend auf dem Selbstevaluations-Tool.)

Die ausgewählten Hemmnisse positionieren sich im Bereich der Entscheidungsanalyse. Nachfolgende Handlungsstrategien können somit anhand der existierenden Hemmnisse abgeleitet werden.

Innerhalb der Befragung der quantitativen Analyse hat sich herausgestellt, dass unter anderem Hemmnisse im Bereich *Kosten* angesiedelt sind. Als Empfehlung, um dieses Hemmnis abzubauen, kommt das Verfahren der LCC-Rechnung in Frage. Darunter wird ein Mittel zur Förderung der umweltfreundlichen Beschaffung verstanden. Laut diesem Verfahren ist zwar der Preis der umweltfreundlichen Investition höher als in dem Fall einer konventionellen Investition, jedoch werden für die Kosten der Nutzung und der Entsorgung geringere Kosten veran-

²⁸⁰ Vgl. GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005c), S. 30.

²⁸¹ Vgl. GÜNTHER, E. (2008), S. 224.

schlagt, wodurch man insgesamt ein geringeres Kostenvolumen erreicht. Unter der Berücksichtigung einer Bandbreite von Kostenarten wie Anschaffungskosten, Folgekosten, Betriebskosten, Personalkosten und Entsorgungskosten ergibt sich über den Zeitverlauf ein geringeres Volumen im umweltfreundlichen Bereich. Umweltfreundliche Produkte haben zwar höhere Anschaffungskosten, können jedoch in den anderen Bereichen besser abschneiden.²⁸²

Um den *Informationsmangel* und die *Informationsasymmetrie*, bspw. in Belangen rechtlicher Regelungen, abzubauen, empfiehlt es sich, den zuständigen Mitarbeitern im Rahmen von Schulungen die rechtlichen, finanziellen und umweltbezogenen Kenntnisse zu vermitteln²⁸³. Auf diese Weise können die Fragen der Mitarbeiter geklärt werden. Ausgebildetes Personal und gut vorbereitete Trainer sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Schulung. Ferner wird auch von der EUROPÄISCHEN KOMMISSION ein Trainings-Toolkit²⁸⁴ angeboten, welches den Einstieg in das Konzept der grünen Beschaffung erleichtern soll. Dieses Werkzeug kann auch angewendet werden, um die Aufmerksamkeit von Mitarbeitern und Zuständigen im BESCHA zu erlangen.

Desweiteren können die *Informationsdefizite* durch eine verbesserte Kommunikation überwunden werden. Das Praktizieren einer optimalen Kommunikation trägt zur Harmonisierung der Arbeitsumwelt bei. Durch die Nutzung geeigneter Kommunikationskanäle können Informationen besser an die Mitarbeiter verteilt werden. Laut dem Ergebnis der quantitativen Analyse sind mehr als die Hälfte der Mitarbeiter nicht ausreichend über die Ziele der Organisation informiert. Dies kann dazu führen, dass die Mitarbeiter nicht genau wissen, was sie erreichen sollen. Die Mitarbeiterkommunikation umfasst alle Maßnahmen, die der Information und Motivation der Mitarbeiter dienen. Damit die Mitarbeiter sich mit dem Ziel des Unternehmens identifizieren können, sollen die Überlegungen des Managements mit allen Mitarbeitern bzw. mit den Betroffenen kommuniziert und diskutiert werden.²⁸⁵

Die Motivation der Mitarbeit kann auch als Anreiz zur Umsetzung von Umweltstrategien verwendet werden. Mitarbeiter, die motiviert sind, identifizieren sich mit dem Unternehmensziel. Dies könnte auch zu einer veränderten Wahrnehmung im Bewusstsein der Mitarbeiter in Bezug auf Umweltaspekte führen. Im BESCHA könnten ebenso umweltorientierte Anreizgestaltungen umgesetzt werden. Durch Anreize könnte mehr Spielraum für Kreativität entstehen, was auch zu schnelleren Problemlösungen führen kann.²⁸⁶

Die umweltorientierte Anreizgestaltung lässt sich in immaterielle und materielle Anreize unterteilen. Beispiele dafür werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

²⁸² Auf der Website www.beschaffung-info.de wird ein LCC-Tool zur Verfügung gestellt, mit dem man einen Kostenverlauf einer LCC-Betrachtung simulieren kann.

²⁸³ Vgl. KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2005), S. 10.

²⁸⁴ Vgl. EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2009).

²⁸⁵ Vgl. HOPFENBECK, W.; WILLIG, M. (1995), S. 106.

²⁸⁶ Vgl. HOPFENBECK, W.; WILLIG, M. (1995), S. 162.

materielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> - Spezifische Ausgestaltung des Bonusystems, so dass ökologische Minderzielerreichung nicht durch ökonomische Überfüllung kompensiert werden kann. - Betriebliches Vorschlagswesen in Verbindung mit einem höheren Prämiensatz für umweltverbessernde Mitarbeitervorschläge. - Verknüpfung von Beförderung / Karriereplanung und Gehaltsfindung / Leistungsbeurteilung mit der (Über-) Erfüllung ökologiebezogener Ziele 	Ansprache materieller Bedürfnisse
immaterielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> - Informationen über toxische Stoffe, Sicherheit am Arbeitsplatz - Ökologiebezogene Kennzahlensysteme, die „feed - back“ Informationen liefern 	Ansprache von Sicherheitsbedürfnissen
immaterielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> - Lernstatt, Umweltprojektteams usw. - Umweltveranstaltungen, -seminare, -bildungsausflüge mit Umweltbezug - Vorgesetzte fungieren als „Umweltschutzvorbild“ 	Ansprache von sozialen Kontaktbedürfnissen
immaterielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> - Aufstiegsrelevanz umweltorientiertes Verhalten deutlich machen - Auszeichnung von besonders umweltorientierten Mitarbeitern bei Betriebs- bzw. Erfinderfesten, Lob durch den Vorgesetzten; Übertragung besonderer Aufgaben an umweltbewusste Mitarbeiter - Frühzeitiger Einbezug, Nutzung der Fachkompetenz, Informationen der Mitarbeiter hinsichtlich Umweltschutzmaßnahmen - Eigenkontrollen 	Ansprache von Anerkennungsbedürfnissen
immaterielle Anreize	<ul style="list-style-type: none"> - Herausfordernde, kreativitätsfördernde, ökologiebezogene Aufgabeninhalte, identitätsstiftende Tätigkeiten, durch die ein privat ge- 	Ansprache von Selbstverwicklungsbedürfnissen

	<p>lebtes Umweltbewusstsein auch in der Unternehmung realisiert werden kann</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partizipation bei der Fixierung von Umweltzielen - Anregen zu ökologiebezogenen Innovationen - Umweltbezogene Aus- und Weiterbildung (Personalentwicklung) 	
--	--	--

Tabelle 14: Umweltorientierte Anreizgestaltung in der Unternehmung
(Quelle: HOPFENBECK, W.; WILLIG, M. (1995), S. 164.)

Außerdem ist die Webseite von MIMONA (**M**itarbeiter **M**otivation zu **N**achhaltigkeit) zu empfehlen. Es handelt sich um ein Projekt des BUNDESDEUTSCHEN ARBEITSKREISES FÜR UMWELTBEWUSSTES MANAGEMENT e.V. (B.A.U.M.) in Kooperation mit der STIFTUNG ARBEIT UND UMWELT der INDUSTRIEGEWERKSCHAFT BERGBAU, CHEMIE, ENERGIE. Es steht eine umfangreiche Datenbank zur Verfügung, welche auf erfolgreich in der Praxis umgesetzten Maßnahmen der Mitarbeitermotivation/-kommunikation und -einbindung zu nachhaltigem Handeln in Betrieben aufbaut.²⁸⁷

Als anderer wichtiger Punkt, zur weiteren Motivation der Mitarbeiter, ist die Nutzung von Vorschlagswesen zu nennen. Wie in der Tabelle 14 darstellt ist, kann das betriebliche Vorschlagswesen durch materielle Anreize gefördert werden. Diese wecken die materiellen Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Prämiensätzen. Dies kann auch für den Umweltbereich genutzt werden, wie z. B. Energieeinsparung, Produkt- bzw. Innovationsverbesserung. Mit Hilfe von Plakaten im Korridor, Hauszeitschriften, Rund-E-Mails, Informationsveranstaltungen können dann die existierenden Vorschläge bekannt gemacht werden.

Im Rahmen der Betrachtung des öffentlichen Beschaffungsprozesses konnten bereits weitere Überwindungsstrategien aufgezeigt werden (vgl. Kapitel 5.6).

8.4.2 Zusammenfassung

Ziel des Kapitels war es, Strategien zur Überwindung von Hemmnissen, die in den quantitativen und qualitativen Analysen herausgefunden wurden, zu entwickeln. Es wurde eine Gegenüberstellung der beiden Analysen vorgenommen. Die Hemmnisse „keine Kostensenkung“, „Informationsmangel“ und „Informationsasymmetrien“ sind von großer Bedeutung zu überwinden. Es wurden Handlungsempfehlungen für das BESCHA zur Überwindung der bestehenden Hemmnisse ausgearbeitet. Um eine umweltbewusste Beschaffung zu ermöglichen, soll diese als Ziel des BESCHA integriert werden. Über eine adäquate Kommunikation lassen sich Mitarbeiter auch genügend motivieren, um mit eigenem Engagement zur Zielerreichung beizutragen.

²⁸⁷ Vgl. MIMONA (Hrsg.) (o. J.).

9 Zusammenfassung – Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung

Die Zielstellung der vorangegangenen Kapitel, Hemmnisse umweltfreundlicher öffentlicher Beschaffung zu identifizieren, zu kategorisieren und Überwindungsstrategien aufzuzeigen, konnte durch Anwendung verschiedener wissenschaftlicher Arbeitsmethoden und -techniken umfassend bearbeitet und erfüllt werden.

Durch das Literaturreview und die untersuchten Organisationstheorien werden die theoretischen Grundlagen hinsichtlich der Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung und der Organisationsstruktur gelegt. Es erfolgt im Literaturreview eine aktEURSSPEZIFISCHE Zuordnung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung aus theoretischer und empirischer Betrachtung. Die Hemmnisse können dadurch in interne und externe Hemmnisse sowie personelle und institutionelle Hemmnisse differenziert werden. Als wichtigste Hemmnisse werden "höheren Kosten" und "rechtliche Vorgaben und Restriktionen" identifiziert. Weiterhin werden acht neue Hemmnisse aus der externen Literatur identifiziert. Die Diskussion der Dresdner Hemmnisanalyse in Verbindung mit ausgewählten Organisationstheorien kommt zu dem Ergebnis, dass für das BESCHA ein verhaltensorientierter Ansatz die Hemmnisse am treffendsten beschreibt. Die TAK-Theorie liefert für den allgemeinen Beschaffungsprozess gute Erklärungen.

Die Vorgänge bei der Beschaffung im BESCHA werden durch die Erläuterung des Beschaffungsprozesses beschrieben. Daran kann aufgezeigt werden, dass es im Beschaffungsprozess allgemein und beim BESCHA großes Potenzial gibt, Umweltkriterien zu implementieren. Die rechtlichen Rahmenbedingungen dafür sind geschaffen und könnten umgesetzt werden. Den vier Phasen des Beschaffungsprozesses - Bedarfsmanagement, Marktforschung, Vergabe und Abwicklung - werden Hemmnisse zugeordnet und Vorschläge zu deren Überwindung gemacht. Auffallend ist, dass schon bei der Bedarfsentstehung beim Bedarfsträger auf Umweltkriterien sensibilisiert werden sollte. Rahmenverträge für umweltfreundliche Produkte sollten genutzt werden, um Skaleneffekte zu erzielen. Das größte Potenzial für umweltfreundliche Beschaffung bietet die Phase der Vergabe. LCC sollte in die Leistungsbeschreibung und die Zuschlagsvergabe einbezogen werden. Durch Nebenangebote kann die öffentliche Hand vom Know-how der Bewerber profitieren.

Auf Basis der theoretischen Grundlagen und des Beschaffungsprozesses werden die Grundlagen für die qualitative und die quantitative Analyse geschaffen, welche das BESCHA mit Hilfe des Selbstevaluations-Tools und Experteninterviews auf Hemmnisse untersuchen. Die quantitative Analyse kommt dabei zu dem Ergebnis, dass es in der Beschaffungspolitik des BESCHA noch zahlreiche, mittelstark ausgeprägte Hemmnisse zur umweltfreundlichen Beschaffung gibt. Als stärkste Hemmnisse umweltfreundlicher Beschaffung werden Informationsdefizite identifiziert. Zudem zeigt die quantitative Analyse, dass Personen, die den Einfluss einer Ebene als hoch einschätzen, nicht zwangsläufig auch die Bemühungen derselben Ebene als hoch einschätzen. Die qualitative Analyse zeigt auf, dass die Betroffenen eine hohe Akzeptanz gegenüber neuen Maßnahmen aufweisen und somit auf eine hohe Annahmefähigkeit von umweltfreundlicher Beschaffung geschlussfolgert werden kann. Des Weiteren ist die umweltfreundliche Beschaffung nicht als Organisationsziel implementiert. Mitarbeiter sollten in den Prozess der Zielsetzung involviert werden, damit er auch von ihnen getragen wird. Es wird

weiter festgestellt, dass die Bekanntheit der Energielabels erhöht werden muss, um eine schnelle Vergleichbarkeit zwischen Produkten herzustellen. Mit Blick auf die Auswertung der Hemmnisse ergibt sich, dass das Hauptaugenmerk auf einen geringen Einfluss gerichtet ist. Die Befragten sehen durch Gesetze und Vorgaben kaum Handlungsspielraum. Für die Implementierung neuer Ideen ist das Verbesserungswesen attraktiver zu gestalten. Verbesserungsbedarf besteht hauptsächlich in der Bearbeitungsdauer und der erfolgten Resonanz.

In der strategischen Analyse werden Überwindungsstrategien für den Praxispartner aufgezeigt. Zunächst werden dafür zwei Ansätze zur Strategiefindung betrachtet: das Vorgehensmodell der Strategieimplementierung nach KOLKS und der Zyklus des Strategiewandels nach BRYSON. Zu dem auftretenden Hemmnis „keine Kostensenkung“ sowie den Hemmniskategorien „Informationsasymmetrie“ und „Informationsmangel“ werden Vorschläge zur Überwindung unterbreitet.

Es wird festgestellt, dass der Ansatz beim BESCHA nur ein Teilstück auf dem Weg zu nachhaltiger und umweltfreundlicher Beschaffung sein kann, da es die Mittlerrolle zwischen Bedarfsträgern auf der einen und der Wirtschaft auf der anderen Seite einnimmt.

Im nächsten Teil der Arbeit steht nicht mehr die öffentliche Beschaffung, sondern der private Konsument, im Mittelpunkt. Es wird untersucht, wie Unterschiede zwischen Kaufabsicht und –verhalten entstehen und ein Katalog zur Überwindung daraus entstehender Barrieren aufgestellt.

10 Einleitung - Hemmnisse umweltfreundlichen Kaufverhaltens im Bereich des privaten Konsums

"Verbraucher, die sich im Supermarkt mit Biolebensmitteln eindecken wollen, haben es nicht leicht. Denn die zur Zeit begehrte Ware ist schwer zu finden oder überhaupt nicht im Angebot der großen Märkte vorhanden. Dies ergab eine Untersuchung des Instituts für Verbraucherschutz (IfaV) in 49 Geschäften der acht umsatzstärksten Handelsketten."²⁸⁸ - Momentan haben bspw. Biolebensmittel nur einen Marktanteil von drei bis vier Prozent.²⁸⁹ Dies macht deutlich, dass Barrieren existieren, die die Diskrepanz zwischen Kaufabsicht und -verhalten der Konsumenten hervorrufen.

Das Ziel der Arbeitsgruppe Marketing (Abbildung 46) besteht darin, das Problem der Barrieren auf verschiedene Art und Weise zu erforschen um anschließend einen wirksamen Katalog zum Abbau dieser Hemmnisse erstellen zu können.

Zu Beginn erfolgt eine Darstellung zweier relevanter Handlungstheorien in Kapitel 11. Dabei betrachtet der Autor die *Theorie des geplanten Verhaltens* sowie der *Ipsativen Handlungstheorie* inhaltlich und würdigt sie kritisch. Abschließend werden beide Theorien in einem umfassenden Verhaltensmodell zusammengeführt.

Das Kapitel 12 beschäftigt sich im Rahmen eines *Literaturreviews* mit ausgewählter Literatur der letzten 15 Jahre. Dabei erfolgt die metaanalytische Aufbereitung der einzelnen Studien. Ziel des Kapitels ist die Identifizierung und Kategorisierung der erforschten Hemmnisse.

Im Kapitel 13 wird eine Studie des LEHRSTUHL FÜR MARKETING anhand verschiedener statistischer Analyseverfahren ausgewertet. *Quantitative Empirie* wertet die Autorin M. STARKE anhand verschiedener statistischer Analyseverfahren eine Studie des LEHRSTUHL FÜR MARKETING aus. Dabei werden signifikante Zusammenhänge aufgedeckt, die die Ergebnisse aus dem vorherigen Kapitel bestätigen sowie ergänzen. Weiterhin findet eine Gruppierung zu Käufertypen ökologischer *Lebensmittel* statt.

Aufbauend auf die vorher genannten Kapitel wird eine eigene *Qualitative Studie* durchgeführt. Der dafür entwickelte Leitfaden für die Durchführung der Interviews basierend auf der Laddering-Methode wird in Kapitel 14 vorgestellt. Die Durchführung sowie die Auswertung erfolgen in Kapitel 15. Bei der Beurteilung der Ergebnisse wird ein Bezug zu den dargestellten Theorien hergestellt.

Abschließend trägt Kapitel 16 alle Ergebnisse der vorherigen Kapitel zusammen. Diese werden zu einem gemeinsamen Katalog zum Abbau der Hemmnisse ausgebaut. Es werden die anvisierte Zielgruppe und die *Implikationen* für Händler und Hersteller in den vier Bereichen des Marketing- Mixes beschrieben.

²⁸⁸ Vgl. VERBRAUCHERZENTRALE NORDRHEIN-WESTFALEN (2002).

²⁸⁹ Vgl. FÜSSLER (2008), S. 2.

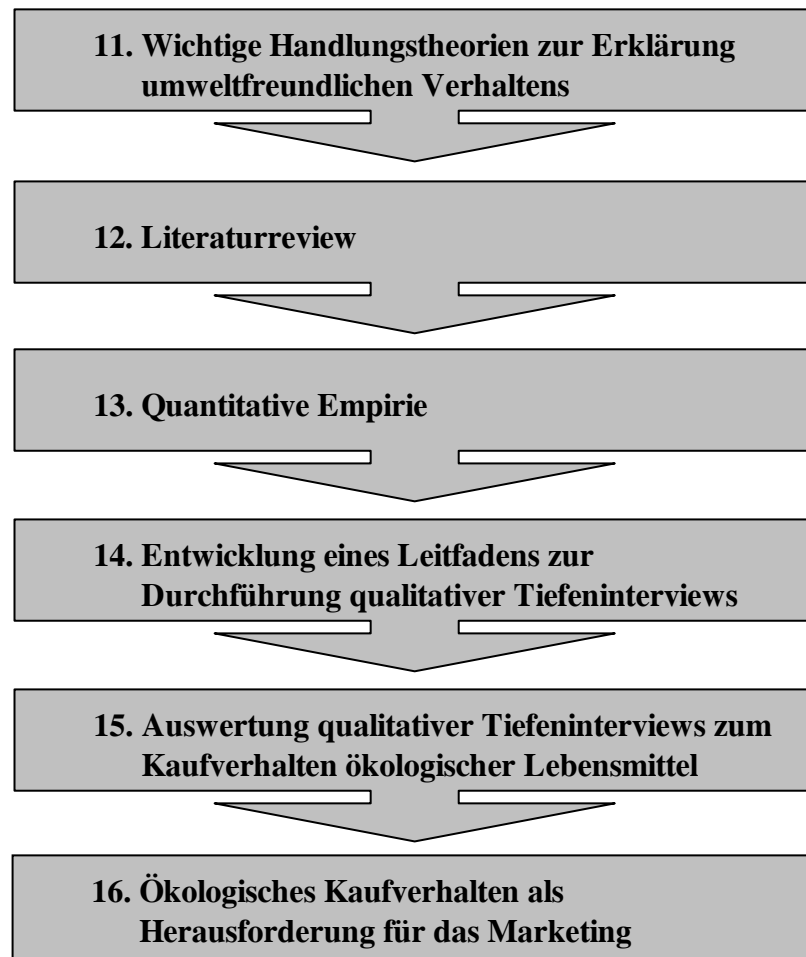


Abbildung 46: Aufbau des Teils "Hemmnisse umweltfreundlichen Kaufverhaltens" (Eigene Darstellung.)

11 Wichtige Handlungstheorien zur Erklärung umweltfreundlichen Verhaltens

Gornickel, David

11.1 Entwicklung des Umweltbewusstseins und dessen Bedeutung für die Verhaltensforschung

Das Umweltbewusstsein der Konsumenten ist in den letzten Jahrzehnten stark angestiegen. Hierfür ist eine Vielzahl von Faktoren verantwortlich. Dazu zählen neben der Berichterstattung der Medien, dem stärker werdenden Druck durch Umweltgruppierungen und der strengeren Gesetzgebung auch die zunehmende Wahrnehmung der Umweltprobleme²⁹⁰. MAKOWER (1993) unterteilt die Entwicklung der letzten Jahrzehnte in einzelne Epochen. Für die Konsumenten waren die 60er Jahre demnach die „Zeit des Erwachens“, die 70er die „Zeit zu Handeln“, die 80er die „Zeit für Verantwortung“ und die 90er die „Marktmacht-Ära“. Die Konsumenten haben erkannt, dass die Umwelt empfindlicher ist, als man bisher dachte und dass es Grenzen bei der Verwendung von Umweltressourcen gibt²⁹¹. Es entwickelte sich die weit verbreitete Meinung, dass es an der Zeit ist, das Verhalten zu korrigieren²⁹². Dieses neue Bewusstsein der Konsumenten spiegelte sich auch in deren Alltagsgewohnheiten wider. Die Menschen achten inzwischen mehr, auf das was sie tun und welche Konsequenzen ihr Handeln auf die Umwelt hat. Auch die Verhaltensforschung widmete sich dem Thema „umweltbewusstes Verhalten“. Man nahm an, dass um die Umwelt besorgte Konsumenten auch zu einem umweltfreundlichen Konsumverhalten neigen²⁹³. Diese Vermutung wurde durch eine Reihe von Umfragen zwischen 1989 und 1990 bestätigt²⁹⁴. Viele Studien kamen jedoch zu einem vollkommen anderen Ergebnis. Obwohl Konsumenten sich immer mehr Sorgen um die Umwelt machen, hat sich ihre Bereitschaft, umweltfreundliche Produkte zu kaufen, verringert²⁹⁵. Dieses Paradoxon wurde mit einer Vielzahl von theoretischen Modellen, die das Verhalten der Menschen erklären sollen, untersucht. Zwei dieser Modelle werden nun im Folgenden vorgestellt. Es handelt sich um die Theorie des geplanten Verhaltens von ICEK AJZEN (1991) und die Ipsative Handlungstheorie von KLAUS FOPPA und BRUNO S. FREY (1986), die im Rahmen des Projektseminars „Hemmnisse umweltfreundlichen Verhaltens“ der TU DRESDEN näher untersucht werden sollen.

11.2 Theorie des geplanten Verhaltens

11.2.1 Entwicklung und Bedeutung

Die Theorie des geplanten Verhaltens basiert auf einem Erwartungswert-Modell, welches sich in den letzten 50 Jahren ständig weiterentwickelt hat. Vom Konsumenten-Erwartungswert-

²⁹⁰ Vgl. MCINTOSH, A. (1991); BUTLER, D. (1990); TAPON, F., LEIGHTON, T. (1991); CHARTER, M. (1992); WAGNER, S. A. (1997); EASTERLING, D., KENWORTHY, A., NEMZOFF, R. (1996).

²⁹¹ Vgl. KRAUSE, D. (1993).

²⁹² Vgl. BUTTEL, F. H.; FLYNN, W. L. (1974); LIPSEY, M. W. (1977); ROPER ORGANIZATION (1990); LADD, A. E. (1990); SHABECOFF, P. (1993).

²⁹³ Vgl. ANTIL, J. A. (1984); ROBERTS, J. A. (1991); SHETZER, L.; STACKMAN, R. W.; MOORE, L. F. (1991); SHABECOFF, P. (1993).

²⁹⁴ Vgl. GERSTMANN AND MEYERS INC. (1989); GALLUP POLL (1990), S. 6, zitiert nach: KALAFATIS, S. P. u. a. (1999), S. 442; MANDESE, J. (1991).

²⁹⁵ Vgl. MINTEL (1995).

Verhaltens-Modell²⁹⁶ über die Theorie des überlegten Handelns²⁹⁷ bis hin zur Theorie des geplanten Verhaltens²⁹⁸. Dieses Modell bietet eine theoretische Verbindung zwischen Bewertungskriterien und dem Einstellungskonzept. Verhaltenstheorien wurden vor allem aufgestellt, um menschliches Verhalten in unterschiedlichen Kontexten vorhersagen und erklären zu können. Letztendlich soll geklärt werden, welche Einflussgrößen einen Menschen dazu bringen bestimmte Handlungen auszuüben. EAST (1997) hat gezeigt, dass die Theorie des geplanten Verhaltens in den letzten Jahren in vielfältigen Themenbereichen angewendet wurde (z. B. Sportaktivitäten, Aufhören zu Rauchen, Blutspenden, Internetnutzung etc.) und dass das Modell bei der Vorhersage des Verhaltens jeweils sehr gute Ergebnisse liefert. Wie diese Handlungstheorie das Konsumentenverhalten genau erklärt und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen, wird in den folgenden Kapiteln erläutert.

11.2.2 Einflussgrößen und Wirkungszusammenhänge

Wie in Abbildung 47 gezeigt, ist in der Theorie des geplanten Verhaltens das tatsächliche Verhalten abhängig von der Verhaltensabsicht und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle. Dabei kann die Stärke des Einflusses dieser beiden Faktoren zwischen unterschiedlichen Situationen und Handlungen variieren. So ist es möglich, dass einer der beiden wichtiger ist oder nur einer von beiden eine Rolle spielt. Zudem haben mehrere Studien nachgewiesen, dass Verhaltensabsicht und Verhaltenskontrolle nicht miteinander interagieren, d. h. unabhängig voneinander sind²⁹⁹.

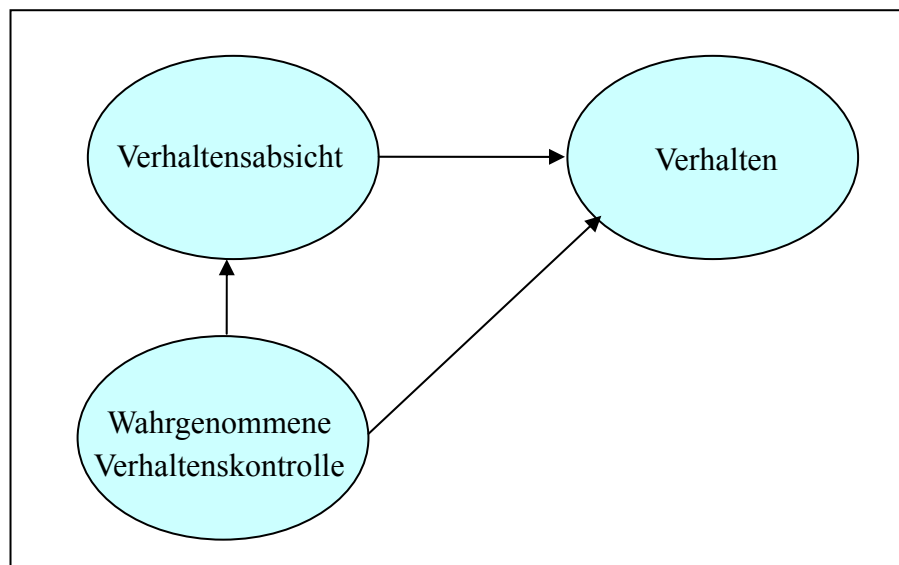


Abbildung 47: Direkte Einflussgrößen auf das Verhalten
(in Anlehnung an AJZEN, I. (1991), S. 182.)

²⁹⁶ Vgl. FISHBEIN, M. (1963).

²⁹⁷ Vgl. AJZEN, I.; FISHBEIN, M. (1980).

²⁹⁸ Vgl. AJZEN, I. (1985); AJZEN, I. (1991).

²⁹⁹ Vgl. DOLL, J.; AJZEN, I. (1990); AJZEN, I.; DRIVER, B. L. (1992); WATTERS, A. E. (1989); AJZEN, I.; MADDEN, T. J. (1986); BECK, L., AJZEN, I. (1991).

11.2.2.1 Verhaltensabsicht und der Einfluss auf das Verhalten

Wie in der Theorie des überlegten Handelns³⁰⁰ ist auch hier die Verhaltensabsicht ein zentraler Faktor, denn sie beinhaltet die relevanten Motivationsfaktoren, die das Verhalten beeinflussen. Motivationsfaktoren sind ein Hinweis darauf, wie sehr ein Mensch bereit ist, etwas zu versuchen bzw. wie viel Aufwand er in Kauf nehmen würde. Generell gilt die Regel, je stärker die Verhaltensabsicht, desto wahrscheinlicher ist die Ausführung. Dieser Zusammenhang konnte in zahlreichen Studien nachgewiesen werden³⁰¹. Jedoch führt eine Verhaltensabsicht nur dann zu einer Handlung, wenn ein Individuum die Kontrolle über die notwendigen Voraussetzungen besitzt, denn die Durchführung der meisten Verhaltensabsichten hängt auch von den nicht-motivationalen Faktoren ab. Das sind in der Regel Möglichkeiten zur Ausführung und Ressourcen, wie Zeit, Geld, Fähigkeiten oder Kooperationen mit anderen³⁰². Konkret bedeutet dies, dass selbst wenn ein umweltbewusster Mensch die Absicht hat, sich ein umweltverträgliches Auto zu kaufen, so wird er dies nicht realisieren können, wenn ihm das nötige Geld und damit die Kontrolle fehlt. Alle nicht-motivationalen Faktoren zusammen repräsentieren die „tatsächliche“ Kontrolle des Menschen über sein Verhalten. Ist diese erforderliche Voraussetzung gegeben und besteht eine Verhaltensabsicht, wird das Verhalten auch realisiert. Es lässt sich schlussfolgern, dass die Ausführung eines Verhaltens von der Motivation (Verhaltensabsicht) und den Möglichkeiten dazu (Verhaltenskontrolle) abhängt³⁰³. Als generelle Regel hat sich erwiesen, dass, wenn für ein Verhalten keine ernsthaften Kontrollprobleme existieren, dieses durch die Verhaltensabsicht sehr genau voraus gesagt werden kann³⁰⁴.

11.2.2.2 Einfluss der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle

Wenn man von Kontrolle spricht, so muss man zwischen der tatsächlichen Kontrolle und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle unterscheiden. Die tatsächliche Kontrolle wird bestimmt durch die Verfügbarkeit von Ressourcen und Möglichkeiten, die die Wahrscheinlichkeit eines Verhaltens beeinflussen. Dagegen bezieht sich die wahrgenommene Verhaltenskontrolle auf die subjektive Einschätzung, wie einfach bzw. schwierig es ist, ein bestimmtes Verhalten auszuüben. Welche Faktoren die wahrgenommene Verhaltenskontrolle genau bestimmen, wird in Kapitel 11.2.2.7 genauer beantwortet. Die Ausprägung der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle ist situationsspezifisch und variiert somit je nach Situation und Handlung. Die Bedeutung dieses Konstrukts entnahm AJZEN (1991) dem systematischen Forschungsprogramm von BANDURA und dessen Kollegen³⁰⁵. Es hat sich gezeigt, dass das Verhalten der Menschen stark beeinflusst wird durch den Glauben an die eigenen Fähigkeiten. In der Theorie des geplanten Verhaltens wird die wahrgenommene Verhaltenskontrolle zusammen mit der Verhaltensabsicht berücksichtigt (vgl. Abbildung 47), um das Verhalten prognostizieren zu können. Bleibt die Verhaltensabsicht konstant, so ist der wahrgenommene Aufwand für die erfolgreiche Handlungsausführung umso geringer, je höher die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ist. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle hat somit in der Theorie des geplanten

³⁰⁰ Vgl. AJZEN, I.; FISHBEIN, M. (1980).

³⁰¹ Vgl. AJZEN, I. (1988); AJZEN, I.; FISHBEIN, M. (1980); CANARY, D. J.; SEIBOLD, D. R. (1984); SHEPPARD, B. H.; HARTWICK, J.; WARSHAW, P. R. (1988).

³⁰² Vgl. AJZEN, I. (1985).

³⁰³ Vgl. AJZEN, I. (1991).

³⁰⁴ Vgl. AJZEN, I. (1988); SHEPPARD, B. H.; HARTWICK, J.; WARSHAW, P. R. (1988).

³⁰⁵ Vgl. BANDURA, A.; ADAMS, N. E.; BEYER, J. (1977); BANDURA, A. u. a. (1980).

Verhaltens einen direkten Einfluss auf das Verhalten. Allerdings ist die wahrgenommene Verhaltenskontrolle immer dann nicht sehr realistisch, wenn eine Person nur wenige Informationen über die Handlung hat und wenn sich Voraussetzungen, verfügbare Ressourcen oder die Situation geändert haben. Unter diesen Umständen trägt die wahrgenommene Verhaltenskontrolle nur wenig zur Verhaltensprognose bei. Neben dem direkten Effekt, übt die Verhaltenskontrolle auch einen indirekten Effekt auf das Verhalten aus (vgl. Abbildung 47), denn sie hat auch Folgen für die Verhaltensabsicht. Individuen, die glauben, dass ihnen wichtige Ressourcen oder Möglichkeiten fehlen um ein bestimmtes Verhalten auszuüben, werden selten eine starke Verhaltensabsicht erzeugen. Konkret heißt dies, dass jemand der kein Geld hat, gar nicht erst die Absicht entwickeln wird, sich ökologische Lebensmittel zu kaufen.

11.2.2.3 Einflussgrößen der Verhaltensabsicht

Die Theorie des geplanten Verhaltens geht von drei unabhängigen Determinanten der Verhaltensabsicht aus (vgl. Abbildung 48). Dazu gehört die Einstellung gegenüber dem Verhalten. Diese beinhaltet, wie positiv bzw. negativ eine Person ein Verhalten bewertet. Die zweite Einflussgröße für die Verhaltensabsicht ist die subjektive Norm. Diese wird von AJZEN (1991) als sozialer Faktor bezeichnet und bezieht sich auf den wahrgenommenen sozialen Druck durch Bezugspersonen, ein bestimmtes Verhalten auszuüben oder zu unterlassen. Die dritte Determinante ist die bereits vorgestellte wahrgenommene Verhaltenskontrolle. Allgemein gilt, je positiver die Einstellung und die subjektive Norm hinsichtlich des Verhaltens und je größer die Verhaltenskontrolle, desto stärker wird die Verhaltensabsicht eines Individuums ein bestimmtes Verhalten auszuüben. Die Bedeutung von Einstellung, subjektiver Norm und wahrgenommener Verhaltenskontrolle für die Vorhersage von Verhaltensabsicht variiert je nach Verhalten oder Situation. Während der Einfluss der Einstellung und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle in nahezu jeder Studie signifikant waren, sind die Ergebnisse für die subjektive Norm bisher unterschiedlich ausgefallen.

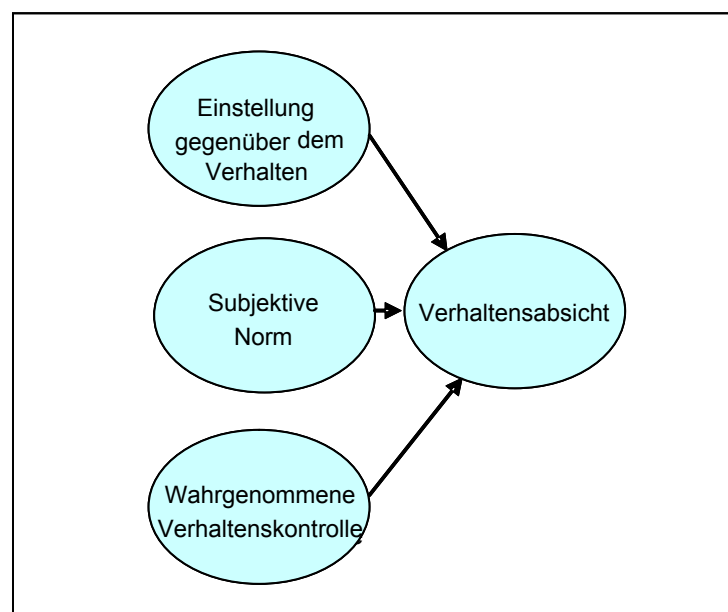


Abbildung 48: Einflussgrößen der Verhaltensabsicht
(in Anlehnung an: AJZEN, I. (1991), S. 182.)

11.2.2.4 Bedeutung von Erwartungen

AJZENS Theorie des geplanten Verhaltens geht davon aus, dass das Verhalten eine Funktion von berücksichtigten Informationen und Erwartungen ist. Erwartungen sind maßgeblich für die Verhaltensabsichten und Handlungen einer Person. AJZEN (1991) unterscheidet drei Arten von Erwartungen (vgl. Abbildung 49): Zum einen die Erwartungen hinsichtlich des Verhaltens, welche die Einstellung gegenüber einem Verhalten beeinflussen. Zum anderen die normativen Erwartungen, welche eine grundlegende Einflussgröße für die subjektive Norm sind und letztendlich die Erwartungen hinsichtlich der Kontrolle (Kontrollüberzeugungen), die die Basis für die wahrgenommene Verhaltenskontrolle liefern.

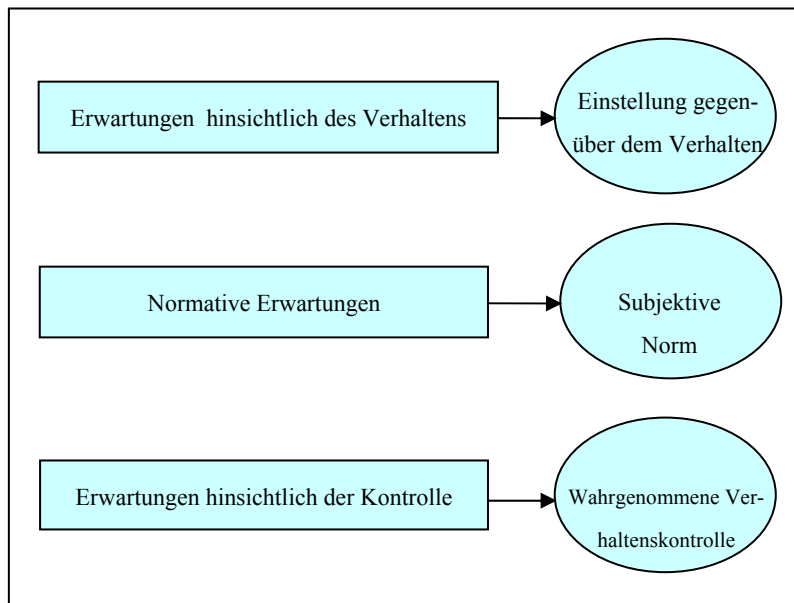


Abbildung 49: Erwartungen in der Theorie des geplanten Verhaltens
(in Anlehnung an: AJZEN, I. (1991), S. 182.)

11.2.2.5 Einfluss der Erwartungen auf die Einstellung gegenüber dem Verhalten

Nach dem Erwartungswert-Modell der Einstellung³⁰⁶, entwickeln sich Einstellungen aufgrund von Erwartungen der Menschen. Jeder Mensch hat bestimmte Erwartungen von Nutzen und Kosten (Verhaltenskonsequenzen), die ein Verhalten zur Folge haben. Die Stärke der Erwartungen wird definiert als subjektive Wahrscheinlichkeit, dass ein gegebenes Verhalten ein bestimmtes Ergebnis zur Folge hat. Der erwartete Nutzen von ökologischen Lebensmitteln ist umso höher, je wahrscheinlicher es ist, dass diese genau den Anforderungen entsprechen. Das Produkt aus dem Nutzen einer Verhaltenskonsequenz und der subjektiven Wahrscheinlichkeit (erwartete Verhaltenskonsequenzen), beeinflusst die Einstellung gegenüber dem Verhalten (vgl. Abbildung 50).

³⁰⁶ Vgl. FISHBEIN, M.; AJZEN, I. (1975).

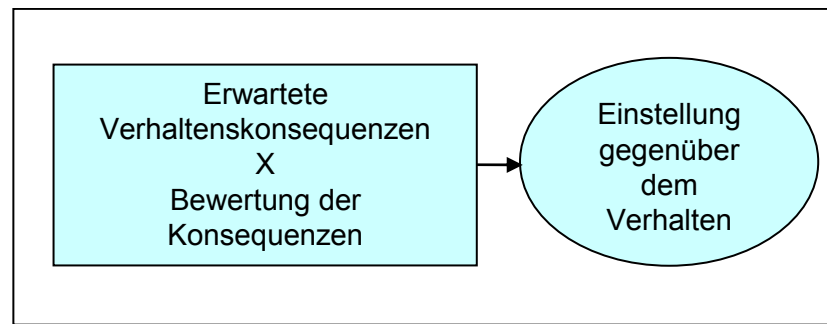


Abbildung 50: Zusammenhang zwischen Erwartung und Einstellung
(in Anlehnung an: AJZEN, I. (1991), S. 182.)

Dass dieser Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens realistisch ist, zeigt sich in der Praxis. So bevorzugen Menschen das Verhalten, von dem sie glauben, es würde größtenteils vorteilhafte Konsequenzen haben. Individuen bilden dagegen weniger positive Einstellungen gegenüber einem Verhalten, welches sie mit unangenehmen Konsequenzen in Verbindung bringen, aus. Viele Studien konnten den Zusammenhang zwischen Erwartungen und der Einstellung ebenfalls bestätigen³⁰⁷.

11.2.2.6 Einfluss normativer Erwartungen auf die subjektive Norm

Normative Erwartungen sind Meinungen von Bezugspersonen oder -gruppen, welche einer Studie zu Folge in der Regel Freunde, Eltern, Partner/-in, Geschwister und andere Familienmitglieder sind. Aber auch Doktoren, politische Parteien oder religiöse Organisationen spielen eine Rolle. Der Einfluss der Bezugspersonen wird durch zwei Faktoren bestimmt. Zum einen, die Wahrscheinlichkeit, dass die Bezugsperson die normativen Erwartungen (erwartete Meinung von Bezugspersonen) hat und zum anderen, die Motivation diesen Erwartungen entsprechen zu wollen. Das Produkt dieser beiden Faktoren beeinflusst die subjektive Norm positiv (vgl. Abbildung 51).

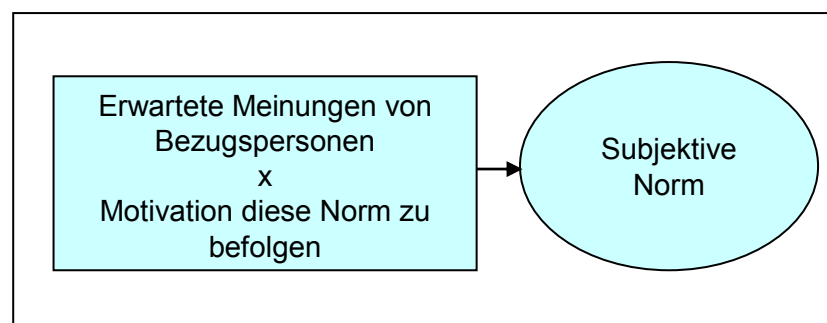


Abbildung 51: Zusammenhang zwischen normativen Erwartungen und subjektiver Norm
(in Anlehnung an: AJZEN, I. (1991) S. 182.)

11.2.2.7 Einfluss von Kontrollüberzeugungen auf die wahrgenommene Verhaltenskontrolle

Kontrollüberzeugungen sind Erwartungen über das Vorhandensein oder Nichtvorhandensein erforderlicher Ressourcen oder Möglichkeiten. Diese Erwartungen können teilweise auf Er-

³⁰⁷ Vgl. AJZEN, I. (1974); FISHBEIN, M. (1963); FISHBEIN, M.; AJZEN, I. (1981); JACCARD, J. J.; DAVIDSON, A. R. (1972); GODIN, G.; SHEPHARD, R. J. (1987); INSKO, C. A. u. a. (1970); ROSENBERG, M. J. (1956).

fahrungen aus der Vergangenheit basieren. Jedoch werden sie normalerweise von Informationen aus „zweiter Hand“ (z. B. Erfahrungen von Freunden und Bekannten) oder anderen Faktoren, die die Handlungsausführung verbessern bzw. erschweren, beeinflusst. Je mehr Möglichkeiten und Ressourcen ein Individuum zu haben glaubt und je weniger Hindernisse es erwartet, desto größer ist die wahrgenommene Kontrolle über ein Verhalten. Das Produkt aus Kontrollüberzeugung und der wahrgenommenen Stärke des einzelnen Kontrollfaktors beeinflusst die wahrgenommene Verhaltenskontrolle (vgl. Abbildung 52). In der Praxis bedeutet dies, dass ein Konsument dann eine hohe Verhaltenskontrolle wahrnimmt, wenn er bspw. erwartet für ökologische Lebensmittel genügend Geld aufbringen zu können.

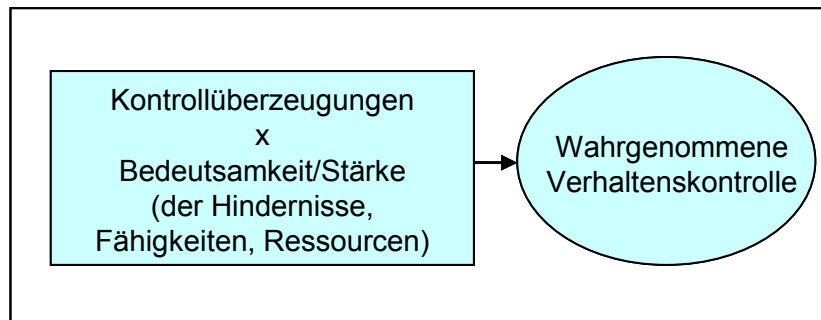


Abbildung 52: Einfluss von Kontrollüberzeugungen auf wahrgenommene Verhaltenskontrolle
(in Anlehnung an: AJZEN, I. (1991), S. 182.)

11.2.3 Kritische Würdigung der Theorie des geplanten Verhaltens

Ein Modell das vollständig ist, enthält alle Variablen die wichtig sind, um das Verhalten fehlerfrei zu prognostizieren. Die von AJZEN (1991) berücksichtigten Variablen in der Theorie des geplanten Verhaltens zeigt Abbildung 53.

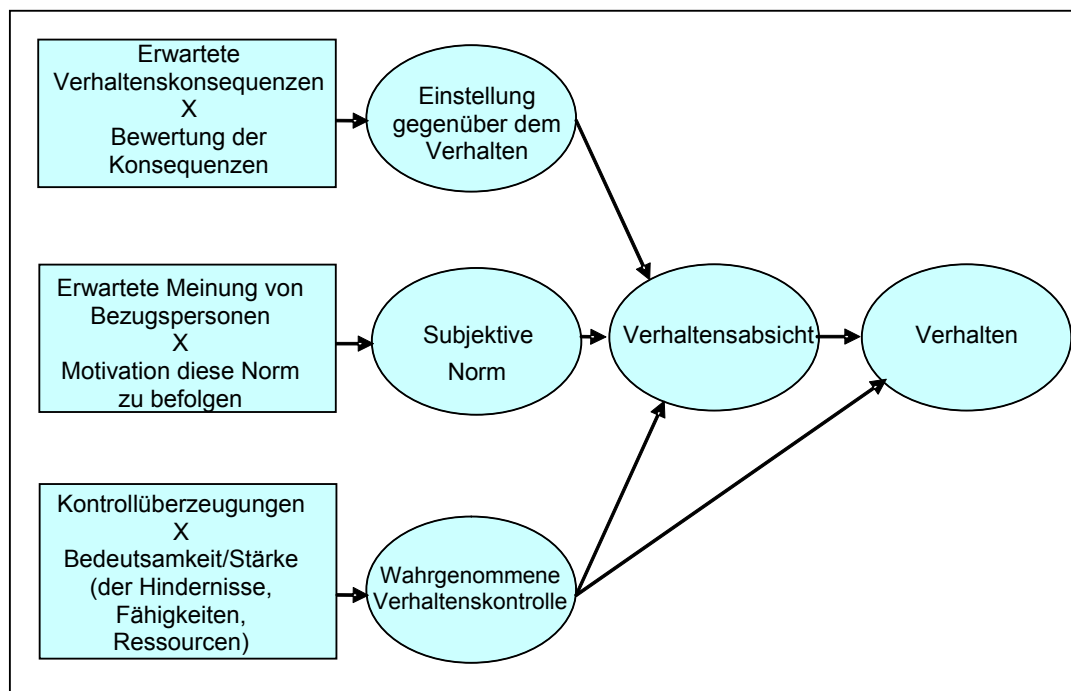


Abbildung 53: Wirkungszusammenhänge in der Theorie des geplanten Verhaltens
(in Anlehnung an: AJZEN, I. (1991), S. 182.)

Einige Forscher haben die Theorie des geplanten Verhaltens auf ihre Vollständigkeit hin untersucht. So wurde in einigen Studien die Notwendigkeit in Frage gestellt, zwischen Verhaltenserwartungen und normativen Erwartungen zu unterscheiden³⁰⁸. Demnach stehen alle Erwartungen in Verbindung mit dem Verhalten. Deshalb sollte es möglich sein alle Erwartungen in eine einzelne Aufsummierung zu integrieren, um somit eine allgemeine Einstellung gegenüber dem Verhalten zu erhalten. AJZEN (1991) argumentiert dagegen, dass durch eine solche Lösung wichtige Unterschiede, die von Bedeutung sind, verwischt würden. In einigen Studien wird vorgeschlagen nicht ausschließlich wahrgenommenen sozialen Druck zu berücksichtigen, sondern auch die persönliche Vorstellung von Moral und Pflichtbewusstsein, denn man nimmt an, dass auch dieses Konstrukt einen Einfluss hat³⁰⁹. Eine Studie von BECK und AJZEN (1991) konnte bestätigen, dass in bestimmten Kontexten, z. B. Betrügen bei der Klassenarbeit, das moralische Pflichtbewusstsein einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage der Verhaltensabsicht leistet. Weiterhin erachten es einige Forscher als sinnvoll zwischen evaluativen Erwartungen, z. B. Kosten und Nutzen von Freizeitaktivitäten, und affektiven Erwartungen, z. B. positive oder negative Gefühle, die man mit einer Aktivität verbindet, zu unterscheiden³¹⁰. Dieser Vorschlag wurde von AJZEN und DRIVER (1992) überprüft. Es konnte zwar gezeigt werden, dass sich affektive und evaluative Messungen von Erwartungen und Einstellungen signifikant unterscheiden lassen, dies jedoch keinen Beitrag zur Verhaltensvorhersage bringt. Einige Forscher schlagen vor, dass vergangenes Verhalten als Determinante für das Verhalten aufgenommen werden sollte. Diesen Theoretikern zu Folge hat vergangenes Verhalten einen Einfluss auf späteres Verhalten, da wiederholtes Handeln zu einer Gewohnheit führt. Der Einfluss von Gewohnheit auf das Verhalten ist frei von Einstellungen, subjektiven Normen, wahrgenommener Verhaltenskontrolle oder Verhaltensabsichten.³¹¹ AJZEN (1987) zu Folge kann man jedoch Gewohnheit nicht ausschließlich auf vergangenes Verhalten zurückführen, denn es spielen hier noch viele weitere interne und externe Faktoren eine Rolle. Demnach kann Gewohnheit nur dann als erklärende Variable in die Theorie des geplanten Verhaltens aufgenommen werden, wenn sie unabhängig vom vergangenen Verhalten definiert werden kann. Weitere Kritik, die von AJZEN unbeantwortet bleibt, ist z. B. der Vorwurf von FAZIO (1990), die Theorie des geplanten Verhaltens würde voreilig auf den Alltagsbereich übertragen werden. FAZIO (1990) zu Folge gelte diese Theorie nur in Situationen, in denen Individuen zu überlegtem Handeln besonders motiviert sind und die Situationsumstände aufwendige kognitive Prozesse auch erlauben. Es ist unbestritten, dass die Verhaltensabsicht und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle sehr viel zur Erklärung des Verhaltens beitragen, aber nur weitere Forschungen können herausfinden ob das Modell wirklich vollständig ist. Zudem sind die genauen Zusammenhänge zwischen den Erwartungen und der Einstellung, der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle immer noch ungewiss. Die weit verbreitete Ansicht, diese Zusammenhänge lassen sich mit dem Erwartungswert-Modell beschreiben, hat jedoch viele Befürworter. Dennoch bleibt noch viel Raum für Verbesserungen.

³⁰⁸ Vgl. MINIARD, P. W.; COHEN, J. B. (1981).

³⁰⁹ Vgl. GORSUCH, R. L.; ORTBERG, J. (1983); POMAZAL, R. J.; JACCARD, J. J. (1976); SCHWARTZ, S. H.; TESSLER, R. C. (1972).

³¹⁰ Vgl. ABELSON, R. P. u. a. (1982); AJZEN, I.; TIMKO, C. (1986).

³¹¹ Vgl. FAZIO, R. H. (1990).

11.3 Ipsative Handlungstheorie

11.3.1 Kerngedanke und Grundannahmen

Die Ipsative Handlungstheorie basiert auf mehreren Studien³¹². Der Kerngedanke dieser Theorie ist die Annahme der Begrenztheit menschlicher Handlungsspielräume. Vor allem geht es darum, Ursachen für nicht erfolgtes Verhalten zu finden. Es geht dabei um Restriktionen, die die Ausführung einer Handlung behindern bzw. sie unmöglich machen. Dabei geht die Ipsative Handlungstheorie davon aus, dass das Ausführen einer Handlung nicht grundsätzlich eine Frage der Motivation ist, sondern eine Frage der Verfügbarkeit der notwendigen Mittel, wie z. B. Geld oder Zeit. Die Ipsative Handlungstheorie formuliert für das Ausbleiben von Verhalten insgesamt vier Gründe. So bleibt umweltbewusstes Handeln dann aus, wenn die Handlungsausführung für die Person objektiv nicht möglich ist oder wenn die umweltbezogenen Handlungsoptionen der Person vor dem Handeln nicht in den Sinn kommen. Weiterhin ist es möglich, dass die ökologischen Konsequenzen des Handelns aufgrund fehlender unmittelbarer Erfahrbarkeit nicht in die Entscheidung einbezogen werden. Letztendlich kann es auch vorkommen, dass sich die Person bewusst gegen umweltbewusstes Verhalten entscheidet. Die Ipsative Handlungstheorie berücksichtigt somit für die Erklärung des Ausbleibens von Verhalten auch individuums-externe Handlungseinschränkungen.

11.3.2 Gründe für das Ausbleiben umweltbewussten Handelns

Aus der Umweltbewusstseinsforschung ist bekannt, dass das Umweltbewusstsein keine ausreichende Erklärung für das umweltbezogene Verhalten liefert. Menschen sind in natürliche und soziokulturelle Strukturen eingebettet, die Handlungsgelegenheiten, aber auch Grenzen und Zwänge schaffen. Diese bezeichnet TANNER (1998) als individuums-externe Handlungseinschränkungen. Jedoch können auch individuums-interne Faktoren, wie z. B. Begabungs-mängel oder körperliche Behinderungen den Handlungsspielraum begrenzen. Zudem kommt es häufig vor, dass die Handlungsoptionen im gegebenen Moment dem Entscheidungsträger nicht in den Sinn kommen. Die Optionen, die eine Person in der Entscheidungssituation berücksichtigt, bezeichnet die Ipsative Handlungstheorie als Ipsativen Handlungsspielraum. Nur zwischen diesen Alternativen kann eine ausgewählt und zur Ausführung in den Betracht gezogen werden. Im Allgemeinen geht die Ipsative Handlungstheorie davon aus, dass Begrenzungen menschlicher Handlungsmöglichkeiten berücksichtigt werden müssen. Das führt zu einem besseren Verständnis darüber, warum Menschen nicht umweltbewusst handeln. Die Theorie formuliert explizite Gründe, warum umweltbewusstes Verhalten ausbleibt. Auf diese soll im Folgenden genauer eingegangen werden.

11.3.2.1 Objektiver Möglichkeitsraum

Objektive Ausführungsrestriktionen sind Faktoren, die die Ausführung einer Handlung behindern bzw. unmöglich machen, selbst wenn die Person die Ausführung in Betracht zieht und dazu auch motiviert wäre. Im privaten Konsum bspw. kann der Konsument keine ökologischen Lebensmittel kaufen, wenn diese nicht im Sortiment enthalten sind. Es wird deutlich, dass die Realisierung umweltbezogenen Handelns selbst bei größtmöglichem Umweltbe-

³¹² Vgl. FOPPA, K. (1989); TANNER, C.; FOPPA, K. (1996); FREY, B. S.; FOPPA, K. (1986).

wusstsein und Handlungsbereitschaft an den fehlenden Handlungsmöglichkeiten scheitern kann. Von außen auferlegte Barrieren finden sich sowohl in soziokulturellen Faktoren, wie z. B. verfügbaren Technologien oder erhältlichen Informationsquellen, als auch in intrapersonalen Faktoren, wie z. B. körperlichen oder kognitiven Defiziten. So kann sich die Bevölkerung eines Landes, in dem umweltfreundliche Technologien nicht verfügbar sind, nur eingeschränkt umweltbewusst verhalten. AJZEN (1991) vernachlässigt diese Barrieren in seiner Theorie des geplanten Verhaltens.

11.3.2.2 Ipsativer Möglichkeitsraum

Trotz dass die Menschen viele objektive Möglichkeiten haben sich umweltbewusst zu verhalten, wird oftmals weniger getan als eigentlich möglich ist. Dies zeigt, dass die Bereitstellung objektiver Gelegenheiten noch keine Garantie dafür ist, dass diese auch beansprucht werden. Das führt zu dem Schluss, dass in gewissen Situationen das Handeln auch dadurch beschränkt wird, dass dem Entscheidungsträger im gegebenen Moment die entsprechende Handlungsoption gar nicht „in den Sinn kommt“. In diesem Zusammenhang definiert die Ipsative Handlungstheorie den Ipsativen Möglichkeitsraum als Handlungsalternativen, die eine Person im gegebenen Moment berücksichtigt. Faktoren, die zur Folge haben, dass Möglichkeiten und Handlungskonsequenzen, von der Person im entscheidenden Moment nicht berücksichtigt werden, nennt die Theorie daher Ipsative Restriktionen. Diese spiegeln sowohl gesellschaftlich akzeptierte Normen, Regeln und Werte, als auch persönliche Vorlieben oder Abneigungen wieder. Dazu gehören auch kulturspezifische, materielle, sowie immaterielle Strukturen (soziale Normen/Regeln). Diese bestimmen, welche Erfahrungen eine Person überhaupt machen kann und welche Wissensstrukturen aufgebaut werden. Fehlt es bspw. in einer Gesellschaft aufgrund des Standes wissenschaftlicher Erkenntnisse an ökologisch wichtigem Handlungswissen, werden sich keine subjektiven Kenntnisse bzgl. umweltschonender Handlungsstrategien entwickeln. Die Folge ist, dass diese Handlungen nicht berücksichtigt werden können. Zudem können auch subtile Gründe wie Gewohnheiten oder Zeitdruck für einen kleineren Ipsativen Handlungsspielraum verantwortlich sein, obwohl in diesem Fall notwendiges ökologisches Wissen vorhanden ist. Ob es ökologische Handlungsoptionen in den Ipsativen Handlungsspielraum schaffen, hängt auch davon ab, ob die Option aus dem Gedächtnis aktiviert werden kann. Dazu muss eine Situation zunächst als eine ökologisch relevante wiedererkannt werden, d. h., Handlungsalternativen müssen von den Entscheidungsträgern mittels interpretativer Prozesse erst generiert werden. Allerdings wird ein Großteil des Alltagsverhaltens routinemäßig erledigt.

11.3.2.3 Ipsativer Konsequenzenraum

Die Berücksichtigung von Handlungskonsequenzen ist nicht möglich, wenn sie nicht im Ipsativen Konsequenzenraum repräsentiert sind. Laut Ipsativer Handlungstheorie beinhaltet der Konsequenzenraum die von einer Person erwarteten Handlungsfolgen. Viele Konsequenzen des menschlichen Handelns, entziehen sich jedoch der unmittelbaren und direkten Wahrnehmung. Ursachen dafür können räumliche oder zeitliche Entfernungen sein, mit denen Umweltschäden erst sichtbar werden. Gerade im Umweltbereich fehlen diese wichtigen Rückmeldungen. Die Folge ist, dass diese individuellen Erfahrungsmöglichkeiten begrenzt sind.

Zudem müssen auch die ökologischen, Ipsativen Konsequenzen erst aktiviert werden, damit sie bei der Entscheidungsfindung eine Rolle spielen können.

11.3.2.4 Entscheidung gegen ökologisches Handeln

Resultiert aus der Bewertung aller notwendigen Informationen dennoch kein umweltfreundliches Handeln, so hat sich die Person gegen umweltbewusstes Verhalten entschieden. Eine wichtige Rolle spielt hierfür die individuelle Gewichtung der Kosten- und Nutzenaspekte. Der Entscheidungsprozess wird zudem durch psychologische Variablen wie Aspekte des Könnens (wahrgenommene Handlungsschwierigkeiten), des Sollens (persönliche Normen) und des Wollens (Einstellungen oder Werthaltungen) beeinflusst. Außerdem wirken sich subjektive Restriktionen auf die Bewertung von Handlungsalternativen aus und verhindern, dass ökologische Alternativen in Betracht gezogen werden. Subjektive Restriktionen beeinflussen die allgemeine Motivation zum umweltbewussten Handeln. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die vier Gründe der Ipsativen Handlungstheorie alternative Gesichtspunkte für das Verständnis der Kluft zwischen Einstellung und Verhalten darstellen.³¹³

11.3.3 Kritische Würdigung

Wie schon bei der Theorie des geplanten Verhaltens gibt es auch für die Ipsative Handlungstheorie einige kritische Anmerkungen. So bemängelte TANNER (1998), dass die Operationalisierung der objektiven Handlungsbeschränkung nur sehr schwer möglich ist. Zudem ist noch ungeklärt wie die Faktoren der subjektiven Restriktion in den Entscheidungs- und Handlungsprozess einfließen und sich auf die entscheidungsrelevanten Aspekte wie Alternativen, Konsequenzen, Bewertung, Wahrscheinlichkeitseinschätzung und Entscheidungsstrategie auswirken. Daneben wird angemerkt, dass das rationale Kalkül eines aufwendigen Abwägungsprozesses zwischen Kosten und Nutzen nicht selbstverständlich auf die Realität übertragen werden kann.

11.4 Bildung eines umfassenden Verhaltensmodells durch Zusammenführung zweier Handlungstheorien

Mit der Theorie des geplanten Verhaltens und der Ipsativen Handlungstheorie existieren in der Verhaltensforschung zwei sehr anerkannte Ansätze zur Erklärung des menschlichen Verhaltens. Beide Theorien lieferten in vielen Studien sehr gute Ergebnisse. Eine Zusammenführung beider Ansätze vor dem Hintergrund umweltbewussten Verhaltens scheint sinnvoll und interessant. Im folgenden Abschnitt soll versucht werden Anknüpfungspunkte und Parallelen zu nutzen, um ein umfassendes Modell zur Erklärung des ökologischen Verhaltens zu bilden.

11.4.1 Ergänzung der Theorie des geplanten Verhaltens durch die Ipsative Handlungstheorie

In der Ipsativen Handlungstheorie geht man davon aus, dass das Handeln nicht allein durch die Motivation bestimmt wird, sondern vielmehr durch die Verfügbarkeit der notwendigen Mittel. Dennoch lassen sich Elemente aus der Ipsativen Handlungstheorie mit der Theorie des geplanten Verhaltens zusammenführen. Abbildung 54 zeigt mögliche Ansätze.

³¹³ Vgl. TANNER, C. (1998).

11.4.1.1 Erwartete Verhaltenskonsequenzen und Ipsativer Konsequenzenraum

Der Ipsative Konsequenzenraum enthält alle Konsequenzen, die eine Person in einer Entscheidungssituation berücksichtigt. Die erwarteten Verhaltenskonsequenzen der Theorie des geplanten Verhaltens, sind alle die, die eine Person bei der Entscheidung erwartet. Diese Definitionen enthalten zu einem Großteil die gleiche Aussage. Die erwarteten Verhaltenskonsequenzen sind demnach die Konsequenzen des Ipsativen Konsequenzenraums, erweitert um die Wahrscheinlichkeit des Auftretens.

11.4.1.2 Rolle des Ipsativen Möglichkeitsraums in der Theorie des geplanten Verhaltens

Der Ipsative Möglichkeitsraum stellt die Handlungsalternativen dar, die eine Person im Moment der Entscheidung berücksichtigt. Diese begrenzte Anzahl an Optionen beeinflusst die Verhaltensabsicht, denn man kann nur das Verhalten beabsichtigen, welches einem „in den Sinn“ kommt.

11.4.1.3 Einfluss des objektiven Möglichkeitsraums auf das Verhalten

Die Ipsative Handlungstheorie zeigt, dass die Realisierung umweltbezogenen Handelns selbst bei größtmöglichem Umweltbewusstsein und Handlungsbereitschaft an den fehlenden Handlungsmöglichkeiten scheitern kann. In Verbindung mit der Theorie des geplanten Verhaltens bedeutet dies, dass selbst wenn eine hohe Verhaltensabsicht aufgrund der Einstellung zum Verhalten, der subjektiven Norm und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle besteht, es an fehlenden Handlungsmöglichkeiten scheitern kann. So wird sich eine Person keine ökologischen Lebensmittel kaufen, wenn diese im Sortiment des Händlers fehlen.

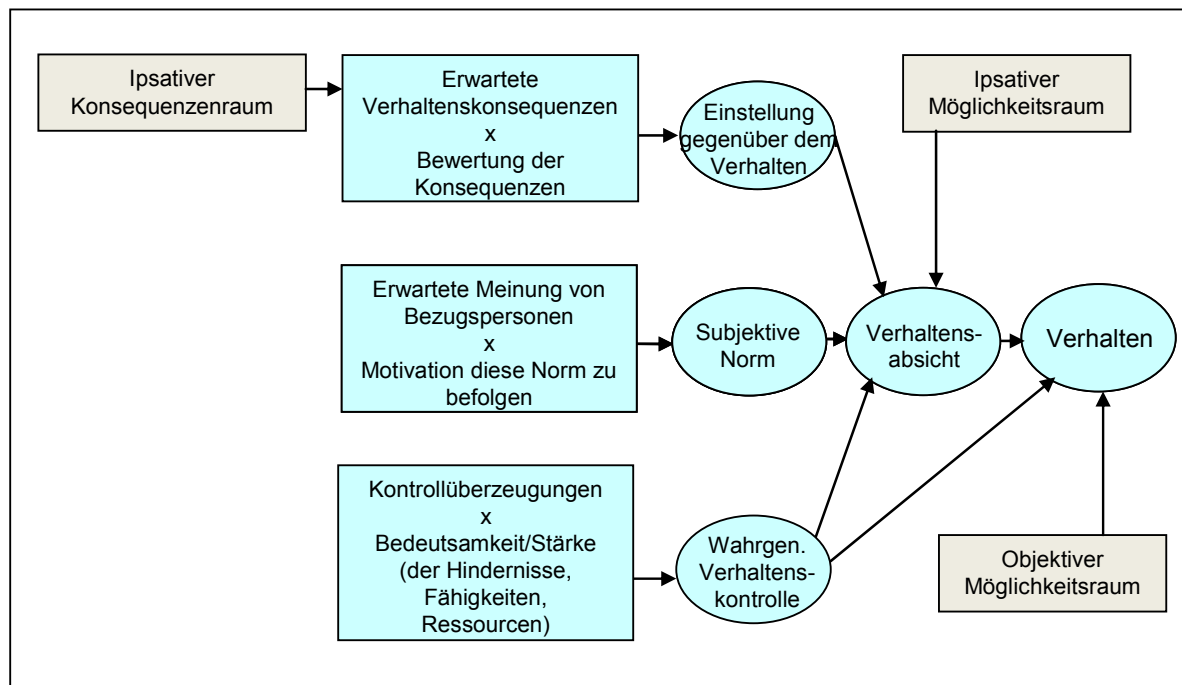


Abbildung 54: Integration der Ipsativen Handlungstheorie in die Theorie des geplanten Verhaltens (in Anlehnung an: AJZEN, I. (1991), S. 182.)

11.4.2 Ergänzung der Ipsativen Handlungstheorie durch die Theorie des geplanten Verhaltens

Obwohl in der Ipsativen Handlungstheorie größtenteils nicht-motivationale Faktoren für das Ausbleiben umweltbewussten Verhaltens berücksichtigt werden, so stellt doch zumindest die Entscheidung einer Person gegen ökologisches Handeln einen engen Zusammenhang mit der Motivation dar. Vielmehr lassen sich diese Entscheidungen sehr gut mit Hilfe der Theorie des geplanten Verhaltens erklären, auch wenn TANNER (1998) ein Erwartungswert-Modell an dieser Stelle für ungeeignet hält. Dennoch lassen sich die Entscheidungen gegen umweltbewusstes Handeln anhand von Einstellungen, subjektiver Norm und wahrgenommener Verhaltenskontrolle nachvollziehen. Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen. Einer Person stehen ökologische Lebensmittel zur Verfügung. Sie denkt im Moment des Einkaufs an die Möglichkeit diese Waren zu erwerben. Zudem sind ihr die negativen Konsequenzen klar, die der Kauf von herkömmlichen Lebensmitteln für die Umwelt nach sich zieht. Dennoch entscheidet sie sich gegen die ökologischen Produkte. In diesem Falle kann das Verhalten der Person mit den Faktoren der Theorie des geplanten Verhaltens begründet werden. Bspw. könnte die Person die zu erwartenden Konsequenzen nicht positiv bewertet haben oder die Meinung von Bezugspersonen haben sie vom ökologischen Kauf abgehalten.

11.5 Implikationen für die Umweltökonomie

Wie in den vorangegangenen Kapiteln gezeigt, sind Verhaltenstheorien für die Umweltökonomie sehr wertvoll, da sie helfen den Menschen und sein Verhalten zu verstehen und Einflussfaktoren kennenzulernen. Wer das menschliche Verhalten versteht, der hat die Möglichkeit Menschen dazu zu bringen nach bestimmten Vorstellungen zu handeln. Für die Umweltökonomie bedeutet dies, dass bei bekannten Einflussfaktoren eine Verstärkung des umweltbewussten Verhaltens in der Bevölkerung durch Beeinflussen dieser Faktoren möglich ist. Einzig die Unvollständigkeit dieser Handlungstheorien zeigt den Umweltökonomern Grenzen auf. Mit der Ipsativen Handlungstheorie und der Theorie des geplanten Verhaltens existieren zwei gute Instrumente, die viele Befürworter haben und in der Vergangenheit sehr gute Ergebnisse liefern konnten. Dennoch sind auch hier weitere Forschungen nötig, um die Theorien weiter zu vervollständigen.

12 Literaturreview

Kasten, Marianne

12.1 Stellenwert von Hemmnissen im privaten ökologischen Konsum

In den nachfolgenden Kapiteln sollen die Einflussfaktoren des umweltbewussten Kaufverhaltens näher erklärt und kategorisiert dargestellt werden. Im Anschluss folgt eine ausführliche metaanalytische Darstellung der einzelnen Studien. Dabei sollen bereits erste Untersuchungsergebnisse aufgezeigt werden, die dazu dienen, die im vierten Abschnitt dargestellten Barrieren des umweltbewussten Kaufverhaltens zu identifizieren. Abschließend erfolgt eine kritische Betrachtung der Hemmnisfaktoren und es wird exemplarisch auf weitere Forschungsfragen hingewiesen.

12.2 Theoretische Grundlagen des nachhaltigen Konsums

12.2.1 Beziehung zwischen Einstellung und umweltbewussten Verhalten

Das ökologische Kaufverhalten unterliegt vielfältigen Einflüssen. Die in der Forschung am häufigsten besprochene Wirkungsgröße stellt die ökologische Einstellung dar. So führten bspw. DIEKMANN und PREISENDÖRFER³¹⁴ sowie SCOTT und WILLITS³¹⁵, zahlreiche Untersuchungen hinsichtlich des Sachverhaltes durch. Die Studien, die es sich als Ziel setzten, den Zusammenhang zwischen der Einstellung und dem Verhalten zu erklären, ergaben nur schwache Korrelationen. Dieser Befund wird in der Forschung auch Einstellungs-Verhaltens-Diskrepanz genannt.³¹⁶ Die Gründe für die Diskrepanz sind vielfältiger Natur. DIEKMANN und PREISENDÖRFER³¹⁷ bspw. greifen diese Unstimmigkeit auf und erklären sie mit ihrer „low-cost-Hypothese“. Diese besagt, dass eine bestimmte Einstellung auch zu entsprechendem Verhalten führt, wenn die dazu notwendige Aktion mit geringen Aufwandskosten verbunden ist. Die in diesem Kapitel betrachteten Ursachen für die Inkonsistenz zwischen Einstellung und Verhalten sind die zahlreichen weiteren Treiber, die das ökologische Verhalten sowohl fördernd als auch hemmend bestimmen.³¹⁸ Dazu gehören neben den demographischen Faktoren, der speziellen Einstellung und dem ökologischen Wissen auch externe zum Teil situationsbezogene Werttreiber. Diese Ursachen gilt es im Folgenden aufzudecken und zu bewerten.

12.2.2 Moderatoren zwischen Umweltbewusstsein und umweltbewussten Verhalten

Die genannten Autoren sind sich einig, dass die Einflussgrößen des umweltbewussten Kaufverhaltens sowohl auf die individuelle und kollektive als auch auf die interne und externe Ebene wirken.³¹⁹ Dabei wirken diese Faktoren sowohl als Promotoren, als auch als Hemmnisse im speziellen Fall des ökologischen Konsumverhaltens. Die Interaktion zwischen den einzelnen Ebenen soll Abbildung 55 veranschaulichen. Um die Vielzahl der Faktoren, die sowohl aus theoretischer als auch aus praktischer Sicht einen Einfluss auf das ökologische Kaufver-

³¹⁴ Vgl. DIEKMANN, A.; PREISENDÖRFER, P. (1992).

³¹⁵ Vgl. SCOTT, D.; WILLITS, F. K. (1994).

³¹⁶ Vgl. HOMBURG, A; MATTHIES, E. (1998), S. 127.

³¹⁷ Vgl. DIEKMANN, A; PREISENDÖRFER, P. (2001).

³¹⁸ Vgl. FREY, D.; VON ROSENSTIEL, L.; HOYOS, C. (2005), S. 59.

³¹⁹ Vgl. TANNER, C.; KAISER, F. G.; WÖLFING KAST, S. (2004), S. 95 f.

halten haben, zu strukturieren, wird eine eigene Kategorisierung vorgenommen. Diese soll im Zusammenhang mit der Zuordnung der existierenden Einflussgrößen vorgestellt werden.

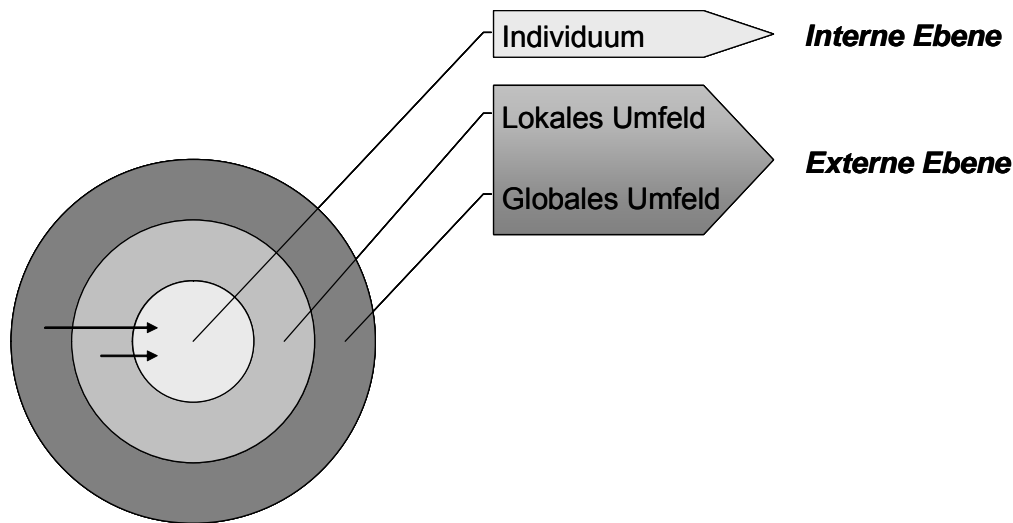


Abbildung 55: Einflussfaktoren umweltbewussten Kaufverhaltens
(Eigene Darstellung.)

12.2.2.1 Interne Einflussfaktoren auf das umweltbewusste Verhalten

Interne Faktoren sind Größen, die das Individuum direkt betreffen. Dazu gehören personen-spezifische Eigenschaften, kognitive Prozesse und intraindividuelle Faktoren. Die Beeinflussung des umweltbewussten Verhaltens wurde in diesem Kapitel in die Kategorien demographische, psychographische und sozioökonomische Konsumenteneigenschaften eingeteilt.

Die klassischen **demographischen Werttreiber** stellen Geschlecht, Alter und Nationalität dar³²⁰. Es wurde bereits in zahlreichen Studien bewiesen, dass vor allem Frauen besonders im Bezug auf Produkte für den Haushaltsbedarf umweltbewusst handeln.³²¹ Der Einfluss des Alters auf das umweltverträgliche Kaufverhalten ist in der Forschung sehr umstritten, da keine eindeutigen Befunde vorliegen.³²² Neben diesen klassischen demographischen Einflussgrößen wirken unter anderem noch der Bildungsgrad, das Dienstverhältnis, die Lebensumstände, der Familienstand, die Familiengröße und die Kulturzugehörigkeit.

Als wesentlich einflussreicher gelten die psychographischen und soziodemographischen Konsumenteneigenschaften.³²³ Auf deren Begriffsbestimmung wird im Folgenden näher eingegangen.

Der bedeutendste Faktor der **psychographischen Kategorie** ist die Einstellung. Sie wird zum einen in die allgemeine Einstellung gegenüber der Umwelt und ökologischen Produkten unterteilt. Zum anderen wirkt die spezielle Einstellung, die wiederum zahlreiche Unterkategorien (Bequemlichkeit, wahrgenommene Wichtigkeit der Umweltzerstörung, Ernsthaftigkeit der Probleme) aufweist. Im Hinblick auf das Umweltbewusstsein kann man vermuten, dass eine positive Ausprägung ein ökologisches Kaufverhalten nach sich zieht. Umweltbewusst-

³²⁰ Vgl. HOMBURG, A.; MATTHIES, E. (1998), S. 150.

³²¹ Vgl. KUCKARTZ, U.; RHEINGANS-HEINTZE, A.; RÄDIKER, S. (2007), S. 29.

³²² Vgl. LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, S. (2001), S. 505.

³²³ Vgl. KUCKARTZ, U.; RHEINGANS-HEINTZE, A.; RÄDIKER, S. (2007), S. 17 ff.

sein wird hier als positive Werthaltung gegenüber der Umwelt, sowie als umweltschützendes Handeln verstanden.³²⁴ Weitere Bestandteile sind u. a. spezielle umweltbewusste Verhaltensweisen (z. B. Recycling), das Vertrauen in umweltfreundliche Produkte, Gewohnheiten, aber auch die Motivation oder die Werte (Individualismus, Kollektivismus und Risikoaversion), die dem Agieren eines Individuums zugrunde liegen.

Die dritte interne Kategorie bildet der **sozioökonomische** Status eines Menschen. Dieser beinhaltet zahlreiche „Merkmale menschlicher Lebensumstände. Dazu gehören bspw. formale Bildung und Studienabschluss, Ausbildung und Studium, Beruf und Einkommen, Wohnort und Eigentumsverhältnisse sowie Liquidität und Kreditwürdigkeit.“³²⁵ Auch das Zeitbudget fällt unter diese Kategorie. TANNER und WÖLFING KAST³²⁶ sowie THØGERSEN³²⁷ sehen den Zeitmangel als mögliche Barriere für umweltfreundliches Handeln. Verfügt ein Individuum über ein geringes Zeitbudget, kann dies den Kauf von konventionellen Produkten fördern. Auch die Einkommenshöhe spielt bei der Kaufentscheidung von ökologischen Produkten eine Rolle. Mit steigendem Einkommen sind die Konsumenten zunehmend bereit, sich umweltbewusst zu verhalten. Zusätzlich existiert eine Diskrepanz hinsichtlich des Umweltbewusstseins zwischen der Stadt- und Landbevölkerung. Menschen, die in einer städtischen Umgebung wohnen, kaufen öfter in Supermärkten ein, in denen ökologische Produkte im Vergleich zu Reformhäusern und Bioläden nicht jederzeit verfügbar sind.

12.2.2.2 Externe Einflussfaktoren auf das umweltbewusste Verhalten

Auch externe Faktoren können ökologisches Kaufverhalten beeinflussen.³²⁸ Diese sind für den Verbraucher von außen vorgegeben und unabhängig von ihm. Sie bilden einerseits die Voraussetzung für das umweltbewusste Handeln und stellen andererseits situative Einflüsse im direkten Kaufentscheidungsprozess dar. In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung unterscheidet man zwischen Mikro- und Makroumfeld bzw. zwischen dem lokalen und dem globalen Umfeld.³²⁹ Auf der **lokalen Ebene** existieren im hiesigen Zusammenhang z. B. produktbezogene und branchenspezifische Einflussgrößen, aber auch regionale Faktoren, die den nachhaltigen Konsum beeinflussen. So können Produkteigenschaften wie der Preis, die Qualität oder die Verfügbarkeit situationsspezifisch wirken und folglich den persönlichen Handlungsspielraum bei der Kaufentscheidung einschränken (vgl. Kapitel 11.3). Hinsichtlich der **globalen Ebene** können unter anderem die politischen, rechtlichen, wirtschaftlichen, geographischen und nationalen Rahmenbedingungen auf den Konsumenten einwirken. Wie in Abbildung 55 dargestellt, nehmen die lokalen und globalen Faktoren entweder direkt oder auch indirekt Einfluss auf das Individuum in seiner umweltbewussten Kaufentscheidung.

Abschließend werden die einzelnen Einflussgrößen graphisch ihren jeweiligen Kategorien und Ebenen zugeordnet (vgl. Abbildung 56). Die internen und externen Dimensionen können

³²⁴ Vgl. HOMBURG, A.; MATTHIES, E. (1998), S. 126.

³²⁵ Vgl. WIKIPEDIA (Hrsg.) (2009), o. S.

³²⁶ Vgl. TANNER, C.; WÖLFING KAST, S. (2003).

³²⁷ Vgl. THØGERSEN, J. (2005).

³²⁸ Vgl. TANNER, C.; KAISER, F. G.; WÖLFING KAST, S. (2004), S. 95.

³²⁹ Vgl. KUTSCHER, M.; SCHMIDT, S. (2005), S. 435.

sowohl als zwei Komponenten nebeneinander, aber auch in Interaktion, mit Wirkung von der externen Ebene aus, betrachtet werden.³³⁰

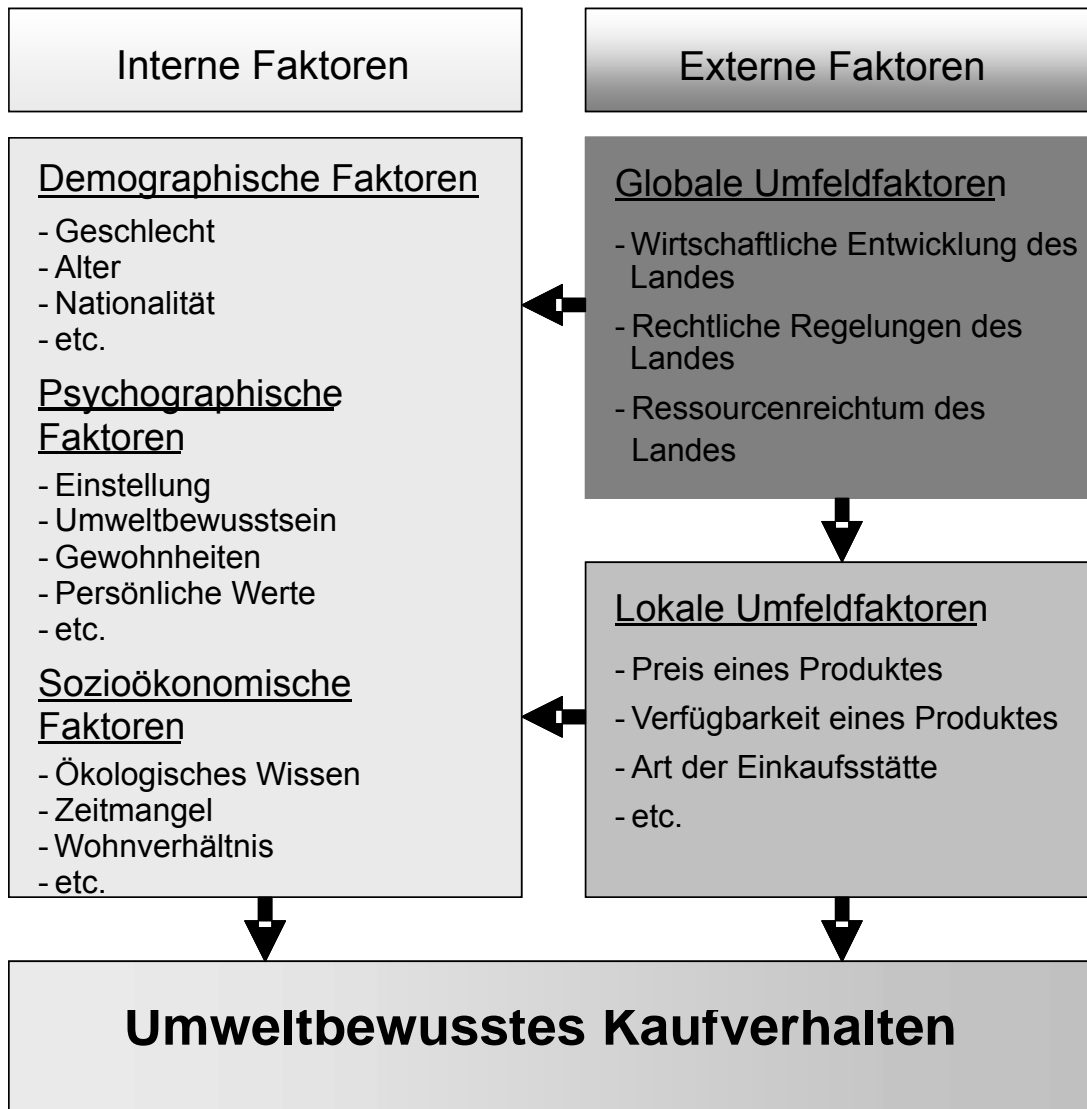


Abbildung 56: Einflussfaktoren umweltbewussten Kaufverhaltens
(Eigene Darstellung.)

12.3 Metaanalytische Untersuchung von Hemmnissen nachhaltigen Konsums

Die Fragestellung, welche Faktoren das umweltbewusste (Kauf-) Verhalten beeinflussen, ist Gegenstand zahlreicher Forschungen. Leider findet in diesem Zusammenhang die Untersuchung und Identifizierung der Barrieren wenig Beachtung. Es handelt sich bei der ausgewählten Literatur überwiegend um Studien, die sich mit den Erfolgsfaktoren umweltbewussten Handelns auseinandersetzen. Ausgewählt wurden 13 englischsprachige, empirische Studien und zwei Metaanalysen, die einem weiten Spektrum an Magazinen verschiedenster Wissenschaftsdisziplinen entstammen. Darunter fallen renommierte Marketingfachzeitschriften (z. B. Journal of Consumer Marketing) und psychologische Fachmagazine (z. B. The Journal of Social Psychology und Journal of Experimental Psychology). Für die Selektion der einzelnen

³³⁰ Vgl. SCHUBERT, K. (2000), S. 46 f.

Artikel standen die wissenschaftliche Struktur und der Bezug zu hemmenden, ökologischen Faktoren im Mittelpunkt. Die zahlreichen journalistischen Beiträge blieben unbeachtet. Die betrachtete Literatur umfasst eine Zeitspanne von 15 Jahren, beginnend mit dem Jahrgang 1997. Auffällig ist, dass nur die zwei Studien von KOLLMUSS und AGYEMAN³³¹ sowie TANNER und WÖLFING KAST³³² die hemmenden Einflüsse auf das umweltbewusste Kaufverhalten untersuchten. Große Beachtung schenkten die Forscher den internen Kriterien im Vergleich zu den externen Faktoren. Dennoch wurde versucht, Studien mit möglichst unterschiedlichen untersuchten Faktoren in die Analyse aufzunehmen, mit dem Ziel einen breit gefächerten Hemmniskatalog zu generieren.

Im Folgenden sollen die einzelnen Studien hinsichtlich des Inhaltes, der methodischen Vorgehensweise und der Untersuchungsergebnisse vergleichend gegenübergestellt werden (vgl. Tabelle 15).

Studien Prüffelder	Aoyagi-Usui et al. (2003)	Bhate (2001)	D'Souza et al. (2006)	Franzen (2003)	Hunter et al. (2004)
Untersuchungsgegenstand	Analyse der Unterschiede individueller Werte (Altruismus, Tradition) in Asien u. in westlichen Ländern hinsichtlich des Einflusses auf das umweltbewusste Verhalten	Untersucht die Beziehung zwischen der umweltbewussten Einstellung und dem umweltfreundlichen Kaufverhalten	Empirische Untersuchung des Einfluss der Etiketten auf die Konsumenten, die hinsichtlich der Umwelt unterschiedlich ausgeprägt sind	Vergleicht das Umweltbewusstsein zwischen den 26 Ländern.	Geschlechtervergleichende Untersuchung des umweltbewussten Verhaltens.
Untersuchte Länder	Japan, Thailand, Philippinen, Niederlande, USA	Großbritannien, Griechenland, Indien	Australien	Keine genaue Angabe; 26 Länder weltweit	22 Länder weltweit
Untersuchungsdesign					
AV	Werte (Tradition, Altruismus)	Umweltfreundliches Kaufverhalten	Kaufintention	Umweltbewusstsein	Umweltbezogenes Verhalten
UV	Demographische Faktoren (Geschlecht, Alter, Nationalität)	Äußere Faktoren (Umweltverschmutzung, wirtschaftliche Entwicklung, Verfügbarkeit)	Produkteigenschaften (Preis, Qualität, Etiketten)	Nation/ Herkunftsland	Geschlecht
Stichprobenzusammensetzung		Individuelle Kriterien (Offenheit ggü. neuem, Vorsicht)			
Größe	USA: n= k.A. Niederlande: n= 1.000 Thailand: n= 300	n= 132	n= 155	n= 26	n= 22

³³¹ Vgl. KOLLMUSS, A.; AGYEMAN, J. (2002).

³³² Vgl. TANNER, C.; WÖLFING KAST, S. (2003).

Art der Probanden	Japan: n= 1.553 Philippinen: n= 300 k.A.	Studenten	k.A.	(26 Nationen weltweit)	(22 Nationen weltweit)
Analyseverfahren	Faktorenanalyse, Regressionsanalyse	k.A.	deskriptive Analyse, Korrelationsanalyse	k.A.	k.A.
Untersuchungsergebnis	Asiatische Länder verhalten sich gemäß den vorherrschenden Traditionen. Westliche Länder sind vom Altruismus geprägt.	Die drei untersuchten Länder sind unterschiedlich hinsichtlich der Einstellung und des Verhaltens ggü. der Umwelt ausgeprägt.	Umweltbewusste Konsumenten sind bereit einen höheren Preis zu zahlen, auch wenn die ökologischen Produkte eine geringere Qualität aufweisen. Die Etiketten sind oft schwer verständlich. Es besteht ein Zusammenhang zwischen preissensiblen Konsumenten und der Betrachtung der Produktlabels	Bürger aus wohlhabenden Ländern zeigen größeres Umweltbewusstsein hinsichtlich globaler Umweltbelange im Vergleich zu ärmeren Ländern. In den wirtschaftlich entwickelten Ländern kommt dem Umweltschutz ein hoher Stellenwert zu Entwicklungs- und Schwellenländer schreiben dem Ausbau der Wirtschaft mehr Priorität zu und vernachlässigen damit umweltschützende Maßnahmen	In den meisten der untersuchten Nationen sind Frauen umweltbewusster als Männer (besonders bzgl. des privaten Konsums)
Art der Barrieren	Demographie: Nationalität und Herkunft	Globale Umfeldfaktoren: Wirtschaftliche Entwicklung Lokale Umfeldfaktoren: Preis, Verfügbarkeit (=Produktmerkmale)	Lokale Umfeldfaktoren: Preis, Etikettierung	Globale Umfeldfaktoren: Wirtschaftliche Entwicklung	Demographie: Geschlecht

Studien Prüffelder	Iversen/ Rundmo (2002)	Kollmuss/ Agyeman (2002)	Laroche et al. (2001)	Mainieri et al. (1997)	Rice (2006)
Untersuchungsgegenstand	Analyse des Einflusses von gesundheitsbewusstem Verhalten auf die gesundheitliche Einstellung, die Risikowahrnehmung und das umweltbewusste Verhalten.	Meta-Analytische Darstellung der bisher identifizierten Barrieren.	Untersuchung der Zahlungsbereitschaft für ökologische Produkte anhand von Konsumenteneigenschaften.	Identifizierung von Variablen, die das „grüne Kaufverhalten“ bestimmen.	Untersuchung des nachhaltigen Konsums in Verbindung mit demographischen Faktoren, Einstellung, Werten und Konfession.
Untersuchte Länder	Norwegen	k.A.	USA	USA (Los Angeles)	Ägypten
Untersuchungsdesign					
AV	Gesundheitsbewusstsein, Risikowahrnehmung, umweltbewusstes Verhalten	k.A.	Zahlungsbereitschaft	Produkteigenschaften (Preis, Qualität, Nutzen, Umweltbeitrag)	Umweltbewusstes Verhalten
UV	Demographische Faktoren (Geschlecht, Alter und Bildungsniveau)	k.A.	Konsumenteneigenschaften: Einstellung ggü. der Umwelt; umweltrelevantes Verhalten; Werte (Individualismus, Kollektivismus, Risikoaversion); Demographie (Geschlecht, Alter, Familienstand, Einkommen, Bildung, Familiengröße, Beschäftigung, Wohnverhältnisse)	Überzeugung; Einstellung; Demographie	Demographie (Geschlecht, Alter, Bildungsniveau, Familienstand, Größe der Familie); Werte; Konfession
Stichprobenszusammensetzung					
Größe	n= 1.450	k.A.	n= 907	n= 201	n= 330
Art der Probanden	k.A.	k.A.	k.A.	Konsumenten aus der Mittelschicht	Lehrer und Schüler
Analyseverfahren	Multiple Regressionsanalyse	Metaanalyse	Diskriminanzanalyse	Multiple Regressionsanalyse	ANOVA
Untersuchungsergebnis	Frauen weisen ein größeres Verlangen nach Umweltschutz auf, welches positiv mit dem umweltbewussten Kaufverhalten korreliert. Individuen mit einem akademischen Abschluss sind positiver ggü. der Umwelt eingestellt.	Bildungsgrad und umweltbewusstes Verhalten korrelieren miteinander. Eine fehlende innere Motivation hemmt den nachhaltigen Konsum.	Die Ernsthaftigkeit der Umwelterstörung wird von vielen Konsumenten nicht wahrgenommen. Verheiratete Personen mit Kindern verhalten sich umweltbewusst.	Frauen sind signifikant höher umweltbewusst hinsichtlich ihres Verhaltens. Hausbesitzer weisen ein positives umweltbezogenes Verhalten auf.	Individuen, die einer bestimmten Konfession angehören, verhalten sich umweltbewusster. Die demographischen Faktoren haben einen positiven Einfluss auf das ökologische Handeln.

	<p>Gesundheitsbewusste Einstellung korreliert stark dem Gesundheitsverhalten.</p> <p>Umweltbewusstsein korreliert mit dem umweltbewussten Verhalten.</p>	<p>Individuen sind der Meinung, dass ihr eigenes Handeln wenig Wirkung erzielt.</p> <p>Kleine, stark bevölkerte Länder wie die Schweiz und Niederlande gehen mit ihren Ressourcen gewissenhafter um, als ressourcenreiche Länder wie die USA.</p>	<p>Bequemlichkeit stellt einen hemmenden Faktor für das umweltbewusste Verhalten dar.</p> <p>Alter, Bildungsniveau, Einkommen und Beschäftigung beeinflussen das umweltbewusste Verhalten nicht.</p>		
Art der Barrieren	<p>Demographie:</p> <p>Geschlecht, Alter, Bildungsgrad</p>	<p>Demographie:</p> <p>Bildungsgrad</p> <p>Psychographische Faktoren:</p> <p>Kontrollüberzeugung, Priorität/ Dringlichkeit</p> <p>Sozioökonomische Faktoren:</p> <p>Einkommen</p> <p>Lokale Umfeldfaktoren:</p> <p>Preis</p> <p>Globale Umfeldfaktoren:</p> <p>Ressourcen</p>	<p>Demographie:</p> <p>Geschlecht, Familienstand</p> <p>Psychographische Faktoren:</p> <p>Einstellung</p> <p>Sozioökonomische Faktoren:</p> <p>Haushaltsgröße</p>	<p>Demographie:</p> <p>Geschlecht, Familienstand</p> <p>Psychographische Faktoren:</p> <p>Einstellung, Überzeugung</p> <p>Sozioökonomische Faktoren:</p> <p>Hausbesitz</p>	<p>Demographie:</p> <p>Nationalität</p> <p>Sozioökonomische Faktoren:</p> <p>Haushaltsgröße</p>

Studien Prüffelder	Tanner et al. (2004)	Tanner/ Jungbluth (2003)	Tanner/ Wölfing Kast (2003)	Thøgersen (2005)	Zelezny et al. (2000)
Untersuchungsgegenstand	Untersuchung des Einflusses kontextabhängiger Faktoren auf das ökologische Kaufverhalten von Lebensmitteln (Basis: Rasch Model).	Betrachtung der personellen Beurteilung von (ökologischen) Produkten bei der Kaufentscheidung.	Identifizierung personeller und kontextabhängiger Barrieren bezüglich des umweltbewussten Kaufverhaltens.	Untersuchung persönlicher und externer Faktoren auf den Einfluss hinsichtlich des umweltbewussten Kaufverhaltens.	Geschlechterspezifische Untersuchung der Unterschiede hinsichtlich des ökologischen Verhaltens.
Untersuchte Länder	Schweiz	Schweiz	Schweiz	Türkei	Europa, USA, Südamerika
Untersuchungsdesign					
AV	Umweltbewusstes Konsumentenverhalten	Umweltverträglichkeit	Ökologischer Konsum	Ökologisches Verhalten	Umweltbewusste Einstellung
UV	Einkaufsstätte, Bildungsniveau, Wohnverhältnisse, Haushaltseinkommen, Beschäftigungsverhältnis	Produkteigenschaften (Produktion, Herkunft, Verpackung, Konservierung)	Persönliche Faktoren; kontextspezifische Faktoren	Interne Faktoren (Geld- und Zeitmangel, ökologisches Wissen); Externe Faktoren (Klima, Infrastruktur, Verfügbarkeit)	1. Studie: Geschlecht 2. Studie: Alter
Stichprobenszusammensetzung					
Größe	n= 547	n= 264	n= 547	k.A.	1. Studie: n= 1.293 2. Studie: n= 2.160
Art der Probanden	Deutschsprachige Schweizer mittleren Alters	k.A.	Diejenige Person, die den (Wochen-)Einkauf tätigt	k.A.	1. Studie: Schüler 2. Studie: Studenten
Analyseverfahren	Regressionsanalyse	(vergleichende Analyse am Computer)	Regressionsanalyse	Metaanalyse	deskriptive Analyse
Untersuchungsergebnis	Art der Einkaufsstätte und Haushaltseigenschaften sind kritische, situative Einflussgrößen. Supermärkte stellen einen hemmenden Faktor hinsichtlich des ökologischen Konsums dar.	Produkte werden als weniger ökologische gehalten, wenn sie mit einem positiven Standard verglichen werden. Produkte werden eher als ökologische gehalten, wenn sie mit einem negativen Standard verglichen werden.	Die Variablen: häufiger Einkauf in Supermärkten, Einstellung zu Produkten aus fairem Handel, Zeitmangel, Einstellung ggü. heimischen Produkten und ökologisches Wissen haben Einfluss auf den umweltbewussten Konsum. Persönliche Normen und monetäre Barrieren weisen keinen signifikanten Einfluss auf den nachhaltigen Konsum	Die Verbreitung ökologischer Produkte fällt geringer aus als konventionelle Güter. Die Bereitschaft mehr Geld für höhere Qualität auszugeben, wächst mit der Höhe des Einkommens.	Frauen agieren umweltbewusster als Männer (unabhängig von der Nationalität und kulturellen Gegebenheiten).

	Individuen in städtischer Umgebung kaufen häufiger in Supermärkten ein. Für sie ist es außerdem schwierig unverpackte bzw. gering verpackte Produkte zu erhalten.	den. Eine hohe Variabilität in der Einschätzung der Produkte kann zu Umkehreffekten führen.	auf.	Zeitmängel sind oft der Grund weshalb Familien mit mehreren Kindern eine höhere Zahl an Autos besitzen als Familien ohne Kinder.	
Art der Barrieren	Demographie: Geschlecht Lokale Umfeldfaktoren: Größe und Art des Wohnortes, Art der Einkaufsstätte	Produkteigenschaften: Qualität, Herkunft, Verpackung, Produktionsart	Demographie: Geschlecht Sozioökonomische Faktoren: Zeitmangel Lokale Umfeldfaktoren: Art der Einkaufsstätte, Herkunft des Produktes	Soziodemographische Faktoren: Zeitmangel Sozioökonomische Faktoren: Ökologisches Wissen	Demographie: Geschlecht

Tabelle 15: Metaanalytische Untersuchung der ausgewählten Studien zur Existenz von Barrieren umweltbewussten Kaufverhaltens (Eigene Darstellung.)

12.4 Diskussion der identifizierten Barrieren des ökologischen Handelns

Die im Literaturreview identifizierten Barrieren werden im Folgenden dargestellt. Sie sollen zur Aufklärung der Diskrepanz zwischen Umweltbewusstsein und umweltbewusstem Kaufverhalten dienen. Da in der Metaanalyse sowohl Erfolgs- als auch Hemmnisfaktoren zur Identifizierung der Hemmnisse des ökologischen Kaufverhaltens herangezogen wurden, stellen die Einflussgrößen je nach ihrer Ausprägung sowohl Chancen als auch Risiken dar. Um dabei den Bezug zu negativen Einflüssen bzw. den Barrieren sicher zu stellen, müssen umweltschutzfördernde Einflussgrößen reziprok betrachtet werden.

Im Folgenden wird zunächst eine detaillierte Darstellung der Barrieren vorgenommen und tabellarisch dargestellt (vgl. Anhang 32).

12.4.1 Interne Barrieren des ökologischen privaten Konsums

Demographische Barrieren

Als bedeutendstes Kriterium zur Beurteilung des Profils des grünen Konsumenten gilt die Demographie. Vor allem dem **Geschlecht** kommt besondere Aufmerksamkeit zu. Es konnte in sieben der 15 ausgewählten Studien bewiesen werden, dass Frauen umweltbewusster sind als

Männer und auch entsprechend dieser Einstellung handeln.³³³ Die männlichen Konsumenten zeigen eine geringere Bereitschaft mehr Geld für ökologische Produkte auszugeben. Demgegenüber sind weibliche Konsumenten bereit mehr Aufwand für den Kauf ökologischer Produkte, insbesondere für den Haushaltsbedarf, zu betreiben.³³⁴ Es wird vermutet, dass die Ursachen dafür primär in der klassischen Rollenaufteilung begründet liegen, da die Kindererziehung, der Haushalt und der wöchentliche Einkauf noch immer hauptsächlich Aufgaben der Frauen sind³³⁵. So konnten KIMBLE u. a.³³⁶ die Verantwortlichkeit für den Haushalt als signifikante Wirkungsvariable definieren. Ein weiterer Grund für diesen Befund liegt in der Psyche der Frauen. Diese können die Bedürfnisse anderer besser einschätzen, verfügen sowohl über größere Hilfsbereitschaft als auch über Altruismus und kennen die Konsequenzen umweltschädlichen Handelns sowohl für sich selbst, als auch für andere.³³⁷ Des Weiteren begegnen Frauen dem Umweltschutz positiv und zeigen dies in gesteigertem Gesundheitsbewusstsein und nachhaltigem Konsum.³³⁸

Das **Alter** stellt die zweite umweltrelevante demographische Barriere dar, deren Untersuchung widersprüchliche Aussagen hervorruft. Personen über 60 Jahre sind weniger umweltbewusst, weisen im Vergleich zu ihren jüngeren Mitmenschen aber ein höheres Gesundheitsbewusstsein auf.³³⁹ Diese Aussage bestätigen auch GATERSLEBEN u. a.³⁴⁰ und KIMBLE u. a.³⁴¹, bei denen überwiegend ältere Probanden angaben, dass sie ökologische Produkte konsumieren. Personen unter 30 Jahren verhalten sich weniger umweltschützend was bspw. die Nutzung der öffentlichen Verkehrsmittel angeht.³⁴² Die Aussagen von LAROCHE u. a.³⁴³ stehen allerdings im Widerspruch zu diesen Befunden. In dem letzten Jahrzehnt entwickelte sich der Trend dahin gehend, dass der ökologische Konsument jünger als der Durchschnitt wurde.

Ein weiterer Faktor, der zutreffende Aussagen über das Profil eines ökologischen Konsumenten gibt, ist der **Familienstand**. Forscher identifizierten vor allem Alleinstehende und Personen ohne Kinder als weniger umweltbewusst im Vergleich zu verheirateten Personen mit Kindern. Zudem sind verheiratete Menschen mit Kindern zu höheren entgeltlichen Aufwendungen bereit.³⁴⁴ So wurde die erstgenannte Konsumentengruppe nicht als altruistisch bezeichnet, d. h. sie folgen keinem Handeln, welches auf das Wohlergehen anderer ausgerichtet ist.³⁴⁵ Nach Meinung von LAROCHE u. a.³⁴⁶ stellen hingegen verheiratete Personen mit Kindern das Wohlergehen des Kindes oder des Partners vor das eigene.

Eine weitere umweltbezogene demographische Barriere stellt die **Nationalität** dar. Die Ausübung umweltbewussten Verhaltens wird stark von kulturellen, mentalen und traditionellen

³³³ Vgl. IVERSEN, H.; RUNDMO, T. (2002), S. 269.

³³⁴ Vgl. LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, S. (2001), S. 511; ZELEDNY, L. C.; CHUA, P. P.; ALDRICH, C. (2000), S. 448.

³³⁵ Vgl. TANNER, C.; KAISER, F. G.; WÖLFING KAST, S. (2004), S. 894; MAINIERI, T. u. a. (1997), S. 202; HUNTER, L. M.; HATCH, A.; JOHNSON, A. (2004), S. 677; TANNER, C.; WÖLFING KAST, S. (2003), S. 888.

³³⁶ Vgl. KIMBLE, M.; KLINTMAN, M.; JOHANSSON, M. (2005).

³³⁷ Vgl. ZELEDNY, L. C.; CHUA, P. P.; ALDRICH, C. (2000), S. 445 f.

³³⁸ Vgl. IVERSEN, H.; RUNDMO, T. (2002).

³³⁹ Vgl. IVERSEN, H.; RUNDMO, T. (2002), S. 269.

³⁴⁰ Vgl. GATERSLEBEN, B.; STEG, L.; VLEK, C. (2002).

³⁴¹ Vgl. KIMBLE, M.; KLINTMAN, M.; JOHANSSON, M. (2005).

³⁴² Vgl. IVERSEN, H.; RUNDMO, T. (2002), S. 269.

³⁴³ Vgl. LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, S. (2001).

³⁴⁴ Vgl. LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, S. (2001), S. 511.

³⁴⁵ Vgl. MAINIERI, T. u. a. (1997), S. 202.

³⁴⁶ Vgl. LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, S. (2001).

Einflüssen bestimmt. Die Studie von AOYAGI-USUI u. a.³⁴⁷ bestätigt, dass sich asiatische Bürger aufgrund der ethischen Grundsätze, die in dem jeweiligen Land vorherrschen, umweltbewusst verhalten. Dies zeigt sich vor allem bei Werten, die im Vordergrund der Aktivitäten stehen, wie z. B. die Achtung der Mitmenschen und der Erhalt der Natur. Westliche Länder wie Europa oder die USA sind überwiegend von der altruistischen Denkweise geprägt. Auch RICE³⁴⁸ bestätigt dies und zeigt, dass Tradition und das Verhalten gegenüber der Umwelt signifikant miteinander in Beziehung stehen.

Psychographische Barrieren

Eine einflussreiche Variable zur Messung des ökologischen Konsumentenverhaltens ist die **Überzeugung** des Kunden. Verbraucher mit starker umweltbezogener Überzeugung, z. B. durch Verzicht auf nicht recycelbare Verpackung oder Vermeidung der Verschmutzung der Umwelt, sind in einem höheren Umfang bereit, ökologische Produkte zu kaufen und damit den Schutz der Umwelt bei ihrer Produktwahl zu berücksichtigen und weitere umweltfreundliche Handlungen zu unternehmen. Solche Aktivitäten beinhalten bspw. den Wechsel zu umweltschützenden Gütern oder den Kauf von Waren in recycelbarer oder wiederverwendbarer Verpackung.³⁴⁹

Mit der ökologischen Überzeugung eng verbunden, stellt auch die **Einstellung** gegenüber der Umwelt einen möglichen Erfolgs- bzw. Hemmnisfaktor des umweltbewussten Kaufverhaltens dar. Die Zahlungsbereitschaft gegenüber ökologischen Produkten wird durch die nicht **wahrgenommene Ernsthaftigkeit** der Umweltprobleme und umweltfreundlicher Aktionen gehemmt.³⁵⁰ Damit einher geht auch die Tatsache, dass sich die Zerstörung der Umwelt schrittweise vollzieht. So ist die Zerstörung im geringen Ausmaß für viele Menschen überhaupt nicht wahrnehmbar.³⁵¹ Ist dem Individuum bewusst, dass bspw. recyceln langfristig für die Gesellschaft wichtig ist, hat das Individuum aber keine innere Motivation, so wird das umweltbewusste Verhalten durch die **Bequemlichkeit** gehemmt.³⁵² Diese psychographische Eigenschaft des Menschen, größere Anstrengungen im Leben oder auch im Alltag zu vermeiden, übt einen sehr starken Einfluss aus. Eine weitere spezielle Art der Einstellung ist die **Überzeugung** umweltbewusst zu konsumieren. Ist dieses Merkmal positiv ausgeprägt, fördert es die umweltfreundliche Einstellung und beeinflusst die Kaufentscheidung.³⁵³ Eine weitere Barriere, die die spezielle Einstellungsart betrifft, ist die **Komplexität** der Umweltprobleme. Diese sind oft schwierige, komplexe und zudem schwer vereinfachbare Systeme, die für eine Vielzahl von Individuen nicht zu verstehen sind.³⁵⁴

Eine andere Ursache für das Unterbleiben umweltbewussten Kaufverhaltens stellt die **Kontrollüberzeugung** dar. Deren positive Ausprägung hindert die Konsumenten an umweltbewussten Aktivitäten, da sie der Meinung sind, dass ein Individuum allein wenig zum Umweltschutz beitragen kann. Somit sehen sie die Verantwortung eher in großen politischen bzw. ö-

³⁴⁷ Vgl. AOYAGI-USUI, M.; VINKEN, H.; KURIBAYASHI, A. (2003).

³⁴⁸ Vgl. RICE, G. (2006).

³⁴⁹ Vgl. MAINIERI, T. u. a. (1997), S. 199 f.

³⁵⁰ Vgl. LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, S. (2001), S. 513 f.

³⁵¹ Vgl. KOLLMUSS, A.; AGYEMAN, J. (2002), S. 253.

³⁵² Vgl. LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, S. (2001), S. 513 f.

³⁵³ Vgl. MAINIERI, T. u. a. (1997), S. 199.

³⁵⁴ Vgl. KOLLMUSS, A.; AGYEMAN, J. (2002), S. 254.

kologischen Organisationen oder bei einflussreichen und starken Persönlichkeiten als bei sich selbst.³⁵⁵

Werden den Umweltproblemen wenig **Dringlichkeit** oder **Priorität** zugeordnet, ist es sehr unwahrscheinlich, dass sich Menschen umweltbewusst verhalten. In diesem Fall steht der Umweltschutz nicht im Einklang mit den persönlichen Handlungszielen.³⁵⁶

Hinsichtlich der personellen **Werte** kamen LAROCHE u. a.³⁵⁷ zu folgendem Ergebnis. Kollektivistische und risikoorientierte Individuen zeigen eher das Profil eines umweltfreundlichen Konsumenten auf, da sich diese Personen um die Beziehung zu und das Wohlergehen der anderen kümmern. Diesen Befund belegen auch IVERSEN und RUNDMO³⁵⁸, die aufzeigten, dass risikobewusste Menschen zu (umwelt-) schützendem Verhalten neigen. Die Erklärung liegt in der Tatsache, dass risikoaversierte Individuen verantwortungsvoller und hinsichtlich ihrer Person bewusster agieren. Sie nehmen somit das Umweltrisiko als solches stärker wahr und versuchen mögliche Risiken durch ökologischen Konsum zu minimieren.

Sozioökonomische Barrieren

Einen weiteren hemmenden Einfluss stellt die Frage dar, ob der Konsument nur zur Miete wohnt oder ob er ein Eigenheim besitzt. Forscher stellten in ihren Untersuchungen fest, dass **Hausbesitzer** eher umweltfreundlich handeln. Es zeigte sich, dass sie vornehmlich Glas, Plastik oder Tageszeitungen recyceln. Des Weiteren wirkt sich, den Studien zu Folge, der Besitz eines eigenen Hauses positiv auf ein Wasser und Energie sparendes Verhalten aus. Die Autoren sehen diesen Käufertyp als Förderer, andere Konsumenten für dieses Verhalten empfänglich zu machen.³⁵⁹

Auch die **Haushaltsgröße** kann den nachhaltigen Konsum negativ beeinflussen, denn je geringer die Anzahl der Personen ist, die in einem Haushalt leben, desto weniger ökologische Produkte werden konsumiert.³⁶⁰ Diesen Befund bestätigt auch eine ägyptische Studie, in der Personen mit einer großen Zahl an Kindern umweltbewusstes Kaufverhalten aufweisen.³⁶¹ Der Grund dafür liegt unter anderem in der altruistischen Denkweise, die verheiratete Personen mit Kindern häufig aufweisen.

Zu den Hemmnisfaktoren auf der sozioökonomischen Ebene gehören auch die **Größe und Art des Wohnortes**. Je größer eine Stadt ist, desto größer ist auch die umweltbezogene Mobilität umweltfreundlich zu agieren und desto stärker nehmen diese Bewohner das Problem der Umweltzerstörung wahr.³⁶² Gleichzeitig ist es für Konsumenten in den Städten schwieriger ökologische Produkte hinsichtlich der Verpackung, d. h. gering oder unverpackte Produkte zu erwerben.³⁶³

³⁵⁵ Vgl. KOLLMUSS, A.; AGYEMAN, J. (2002), S. 255.

³⁵⁶ Vgl. KOLLMUSS, A.; AGYEMAN, J. (2002), S. 256.

³⁵⁷ Vgl. LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, S. (2001).

³⁵⁸ Vgl. IVERSEN, H.; RUNDMO, T. (2002).

³⁵⁹ Vgl. IVERSEN, H.; RUNDMO, T. (2002).

³⁶⁰ Vgl. LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, S. (2001).

³⁶¹ Vgl. RICE, G. (2006), S. 383f.

³⁶² Vgl. KIMBLE, M.; KLINTMAN, M.; JOHANSSON, M. (2005), S. 25; SCHWEPKER, C.; CORNWELL, T. B. (1991), S. 95.

³⁶³ Vgl. TANNER, C.; KAISER, F. G.; WÖLFING KAST, S. (2004), S. 105.

Neben den bisher betrachteten sozioökonomischen Faktoren wirken auch der **Bildungsgrad** und das **umweltbezogene Wissen** auf das ökologische Kaufverhalten. Diese scheinen wesentlich für die Einstellung gegenüber umweltbewusstem Konsum zu sein. Personen mit einem Hochschulabschluss haben eher eine positive Einstellung zum Umweltbewusstsein.³⁶⁴ Die schulische Bildung und das umweltbezogene Wissen stehen in einem engen Zusammenhang. Auch KOLLMUSS und AGYEMAN³⁶⁵ (2002) belegen, dass Individuen mit einer längeren und höheren Ausbildung über ein breiteres Wissen hinsichtlich umweltbezogener Sachverhalte verfügen. Allerdings führt mehr Bildung nicht gleichzeitig zu umweltbewusstem Verhalten. Zudem bestimmt umweltbezogenes Wissen das Ausmaß, dass Individuen beim Kauf zwischen ökologischen und konventionellen Produkten unterscheiden können.³⁶⁶ Dazu müssen die Konsumenten in der Lage sein die Etikettierung und Erklärungen verstehen zu können.

Schließlich stellt der **Zeitmangel** eine nicht zu unterschätzende sozioökonomische Barriere dar. Der Umfang an umweltfreundlichem Konsum nimmt ab, wenn die Konsumenten Zeit einsparen wollen.³⁶⁷ Folglich kaufen sie eher konventionelle Produkte und in Supermärkten ein, weil der dortige Einkauf zeitsparender ist, sowie weniger zusätzliche Aufwendungen mit sich bringt.

12.4.2 Externe Barrieren des ökologischen privaten Konsums

Globales (Markt-)Umfeld

Hinsichtlich der länderspezifischen Hemmnisfaktoren konnte der **wirtschaftliche Entwicklungsstand** eines Landes identifiziert werden. In Industrieländern kommt dem Umweltschutz ein sehr hoher Stellenwert zu, wohingegen Schwellen- und Entwicklungsländer dem Ausbau der Wirtschaft Priorität zuordnen und dadurch den Schutz der Umwelt außer Acht lassen.³⁶⁸ Außerdem schafft ein rasches Wirtschaftswachstum eine Situation, in der ein Kompromiss zwischen umweltbewusster Fürsorge und wirtschaftlicher Entwicklung unausweichlich ist.³⁶⁹

Des Weiteren kann auch die Größe des Landes in Verbindung mit dem **Ressourcenreichtum** eine hemmende Wirkung aufweisen. KOLLMUSS' und AGYEMANS³⁷⁰ Untersuchungen zeigen, dass kleine, stark bevölkerte Länder, wie die Schweiz oder die Niederlande, ihre Ressourcen wesentlich gewissenhafter verwenden als ressourcenreiche Länder, wie die USA.

Lokales (Markt-)Umfeld

Der bedeutsamste extern hemmende Einfluss auf das ökologische Kaufverhalten auf der lokalen Ebene geht von den **Produkteigenschaften** aus. Zu diesen gehören der Preis, die Qualität, die Verfügbarkeit und die Einkaufsstätte, in denen man das Gut erwerben kann.

Dadurch, dass die meisten Konsumenten die ökologischen Produkte als teurer empfinden als konventionelle, stellt der **Preis** eine wesentliche Barriere in Bezug auf das umweltbewusste

³⁶⁴ Vgl. IVERSEN, H.; RUNDMO, T. (2002), S. 269.

³⁶⁵ Vgl. KOLLMUSS, A.; AGYEMAN, J. (2002).

³⁶⁶ Vgl. THØGERSEN, J. (2005), S. 152.

³⁶⁷ Vgl. TANNER, C.; WÖLFING KAST, S. (2003), S. 891.

³⁶⁸ Vgl. FRANZEN, A. (2003), S. 304.

³⁶⁹ Vgl. BHATE, S. (2001), S. 172.

³⁷⁰ Vgl. KOLLMUSS, A.; AGYEMAN, J. (2002).

Kaufverhalten dar.³⁷¹ Demzufolge werden aufgrund des wahrgenommenen höheren Preises eher konventionelle Produkte gekauft, da die preissensiblen umweltbewussten Käufer nicht bereit sind einen höheren Preis zu bezahlen.³⁷² Ein Beispiel in den USA kann diese Barriere belegen. Als sehr kostengünstiges Heizöl angeboten wurde, verzichteten auch umweltbewusste Bürger auf Energie sparende Maßnahmen.³⁷³

Zudem wurde die **Verfügbarkeit** der ökologischen Produkte als kritischer Faktor entdeckt, denn wird deren Existenz nicht gewährleistet, dann müssen die Konsumenten auf konventionelle Güter zurückgreifen oder den Einkauf umweltbewusster Produkte unterlassen.³⁷⁴ BHATE³⁷⁵ identifizierte, dass seine griechischen Probanden die mangelnde Verfügbarkeit auch als Grund für die aktive Suche nach ökologischen Einkaufsstätten sehen.

Als weiteren Hemmnisfaktor hinsichtlich der Produkteigenschaften wurde die **Qualität** identifiziert. In einer Produkt vergleichenden Studie wurden frische ökologische Produkte gegenüber tief-/ gekühlten Produkten als qualitativ hochwertiger eingeschätzt und wurden vorrangig gewählt.³⁷⁶

Den Untersuchungen zufolge hemmen spezielle Arten von **Einkaufsstätten** wie bspw. Supermärkte die Konsumenten am umweltbewussten Konsum. In herkömmlichen Supermärkten ist es relativ schwierig umweltfreundliche Produkte, z. B. Produkte mit einer minimalen Verpackung zu erwerben.³⁷⁷ Zudem stehen dort zahlreiche ökologische Produkte im Vergleich zu Reformhäusern oder Bio-Lebensmittelläden überhaupt nicht zum Verkauf zur Verfügung. Somit sinkt das Ausmaß an umweltfreundlichem Konsum, wenn Konsumenten überwiegend in Supermärkten einkaufen.³⁷⁸

Ferner belegten TANNER und WÖLFING KAST³⁷⁹ den Zusammenhang zwischen der **Herkunft** des Produkts und des umweltbewussten Kaufverhaltens. Ihren Untersuchungen zufolge wird der nachhaltige Konsum gefördert, wenn die Konsumenten positiv gegenüber lokalen Gütern und Produkten aus fairem Handel eingestellt sind.

Zusätzlich können sich auch die **Ökolabels** von Produkten negativ auf den umweltfreundlichen Kauf auswirken, wenn diese für den Kunden unverständlich gestaltet sind. D'SOUZA u. a.³⁸⁰ fand heraus, dass es zahlreichen Konsumenten schwer fällt, die Etiketten zu lesen.

12.4.3 Auswertung der Untersuchung und kritische Würdigung

An dieser Stelle sei bemerkt, dass dieses Kapitel keinen Anspruch auf Vollständigkeit bzgl. der Barrieren nachhaltigen Konsums erheben kann. Vielmehr handelt es sich um eine Auswahl geeigneter Studien, die sich mit dem umweltbewussten Verhalten im privaten Konsumbereich auseinander setzten und aussagekräftige Ergebnisse erzielten.

³⁷¹ Vgl. BHATE, S. (2001), S. 177.

³⁷² Vgl. D'SOUZA, C.; TAGHIAN, M.; LAMB, P. (2006), S. 167.

³⁷³ Vgl. KOLLMUSS, A.; AGYEMAN, J. (2002), S. 249.

³⁷⁴ Vgl. KIMBLE, M.; KLINTMAN, M.; JOHANSSON, M. (2005), S. 27.

³⁷⁵ Vgl. BHATE, S. (2001), S. 177.

³⁷⁶ Vgl. TANNER, C.; JUNGBLUTH, N. (2003), S. 7.

³⁷⁷ Vgl. TANNER, C.; KAISER, F. G.; WÖLFING KAST, S. (2004), S. 105.

³⁷⁸ Vgl. TANNER, C.; WÖLFING KAST, S. (2003), S. 891.

³⁷⁹ Vgl. TANNER, C.; WÖLFING KAST, S. (2003).

³⁸⁰ Vgl. D'SOUZA, C.; TAGHIAN, M.; LAMB, P. (2006), S. 167.

Des Weiteren könnte auch die Objektivität der Forschungsarbeit in Frage gestellt werden. Man spricht hier von dem „Personal Bias“, bei dem der Forscher selbst Einfluss auf das Studienergebnis nimmt. Das erfolgt in diesem Kapitel hinsichtlich der Auswahl der Studien und Wiedergabe der Befunde. Hinzu kommt, dass nur zwei der 15 untersuchten Studien direkt die Identifizierung der Barrieren umweltbewussten Konsums und zehn Studien den Einfluss interner Faktoren auf das umweltbewusste Verhalten zugrunde gelegt haben. Dagegen behandelten sieben Autoren die externen Kriterien. Die Ursache sieht der Autor in der überwiegenden Verwendung der zwei klassischen, grundlegenden Modelle - der „Theorie des geplanten Verhaltens“ und der „ipsativen Handlungstheorie“. Daraus folgte für diese Forschungsarbeit eine gezielte Suche nach Studien, die die Erklärung externer Einflussfaktoren zum Gegenstand der Forschung machten. Zudem führten viele der untersuchten Variablen zu keinem relevanten Einfluss auf das umweltbewusste Kaufverhalten, wodurch einige Studien nicht berücksichtigt wurden.

Im Folgenden werden die Studienergebnisse anhand der gefundenen Barrieren gewichtet. Hinsichtlich der zehn Studien bezüglich der internen Faktoren ist besonders auffällig, dass es sich vornehmlich um das Kriterium Geschlecht handelt, welches in sieben Studien Grundlage der Untersuchung war. Diese und weitere Auffälligkeiten sind im Anhang 33 sowie im Anhang 34 veranschaulicht. Hierbei wird dargestellt, ob die Studien den jeweils untersuchten Einfluss der einzelnen (Hemmnis-) Faktoren auf das umweltbewusste Kaufverhalten bestätigen können.

12.5 Vorschläge für eine effektive Reduktion der Hemmnisse

Implikationen für die Forschung

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich ausführlich mit der Identifizierung und Kategorisierung existierender Barrieren auf das umweltbewusste Kaufverhalten. Hieraus wird ersichtlich, dass v. a. Faktoren, die außerhalb des Konsumenten liegen, wenig Beachtung finden. Daher sollte sich die zukünftige Forschung zunehmend mit den externen Kriterien beschäftigen. Des Weiteren ist es sowohl für die Forschung als auch für die praktischen Ansätze von großer Bedeutung, die Generierung hemmender Einflussgrößen auszuweiten. Dabei sollte das Hauptaugenmerk auf einer ganzheitlichen und weltweiten Untersuchung liegen.

Implikationen für die Praxis

Den Herstellern und Händlern kommt sehr viel Aufklärungsarbeit zu. Ein wichtiger Punkt ist, dass die Konsumenten auf das Preis-Leistungs-Verhältnis der ökologischen Handelsgüter hingewiesen werden. Die Mehrzahl der Konsumenten schätzen Ökoprodukte im Vergleich zu konventionellen Produkten als teurer ein.³⁸¹ Dieses Vorurteil wurde oft widerlegt. Viele Verbraucher beachten aber auch nicht, dass umweltfreundliche Produkte meist einen Zusatznutzen erfüllen, der von den Kosten in den Hintergrund gerückt wird. Dieser sollte, zur Rechtfertigung des höheren Preises und Beseitigung des Misstrauens in diese Produkte, von den Händlern stärker kommuniziert werden. Zudem sollte die Ernsthaftigkeit der Umweltzerstörung stärker in den Mittelpunkt der Kommunikationsmaßnahmen gerückt werden. Zahlreiche

³⁸¹ Vgl. BHATE, S. (2001), S. 177.

Verbraucher nehmen das Ausmaß der Probleme nicht ausreichend bzw. überhaupt nicht wahr. Viele weisen durch einseitiges umweltfreundliches Handeln (z. B. nur recyceln) ein verzerrtes, aber für sie ausreichendes Umweltbewusstsein auf. Da Frauen in zahlreichen Studien als besonders umweltbewusst identifiziert wurden und auch die Gruppe darstellen, die verantwortlich für den Einkauf ist, sollten sich die Marketingmaßnahmen hinsichtlich grüner Produkte stark an sie richten. Diese gerichtete Zielgruppenansprache spielt auch hinsichtlich ökologischer Verhaltensweisen eine große Rolle. So sind diejenigen, die recyceln nicht zwangsläufig die Konsumenten, die bereit sind einen höheren Preis für umweltfreundliche Produkte zu zahlen.

Werden die strategischen Maßnahmen zielgerichtet eingesetzt, kann erwartet werden, dass die in diesem Kapitel zugrunde liegenden identifizierten Barrieren beseitigt werden können.

13 Quantitative Empirie

Starke, Monique

13.1 Relevanz von Hemmnissen des ökologischen Konsums

„Mehr als 90 % der Deutschen erwarten von ihrem Händler ein ökologisch und sozial verantwortungsbewusstes Angebot [...]“.³⁸² Dieses Ergebnis einer Studie des Wirtschaftsprüfungunternehmens ERNST & YOUNG zeigt deutlich, dass der Wunsch des nachhaltigen Konsums sehr stark unter den Konsumenten verbreitet ist. Jedoch haben in der Realität bspw. Biolebensmittel nur einen Marktanteil von 3 % bis 4 %, was deutlich macht, dass nur eine Minderheit ökologische Lebensmittel tatsächlich kauft. Diese Diskrepanz erklären vorhandene Barrieren, mit denen sich das folgende Kapitel beschäftigt. Das Ziel der Arbeitsgruppe besteht darin, durch eine Aufteilung von Arbeitspaketen das Problem der Barrieren auf verschiedene Art und Weise zu erforschen um anschließend einen wirksamen Katalog zum Abbau dieser Hemmnisse erstellen zu können. Dieser Teil beinhaltet die quantitative Auswertung einer Studie mit dem statistischen Analyseprogramm SPSS, welches besonders in der Marktforschung eingesetzt wird. Dabei soll der Bereich des ökologischen Konsums von Lebensmitteln anhand diverser statistischer Analyseverfahren untersucht werden.

13.2 Auswertung der empirischen Studie

13.2.1 Merkmale quantitativer Forschung

Die quantitative Forschung benutzt Methoden, bei denen standardisierte Befragungen zum Einsatz kommen.³⁸³ Dabei sind die Fragestellungen und Antwortmöglichkeiten für alle Befragten gleich. Für WEISS ist die Standardisierung quantitativer Interviews von Vorteil, da so eine gute Darstellung von Antworthäufigkeiten möglich ist und Vergleiche zwischen verschiedenen Gruppen gezogen werden können.³⁸⁴ Durch die Standardisierung lassen sich große Fallzahlen zu vertretbaren Kosten realisieren³⁸⁵, denn zum Teil können die Befragungen ohne Interviewer stattfinden und die begrenzten Antwortmöglichkeiten erleichtern die Auswertung der Daten. Die Standardisierung bei quantitativen Methoden hat für WEISS jedoch auch einen entscheidenden Nachteil. Die Daten können komplexe Meinungen nicht abbilden, da die Informationen zu den einzelnen Probanden nur fragmentarisch sind.³⁸⁶ Somit ist es der quantitativen Forschung nicht möglich, individuelle Hintergründe zu beleuchten. Um statistisch reliable Ergebnisse zu bekommen, benötigt man außerdem große Fallzahlen. Dies erfordert einen hohen Zeitaufwand für die Datenerhebung und -auswertung. LAMNEK benennt als weitere Nachteile quantitativ- standardisierter Vorgehensweisen, dass soziales Handeln, soziale Phänomene und Tatsachen nicht abgebildet werden können.³⁸⁷ Zudem kann das Voranstellen von Hypothesen vor der Untersuchung dem Handelnden eine von ihm nicht suggerierte Meinung unterstellen.

³⁸² Vgl. FÜSSLER, C. (2008), S. 2.

³⁸³ Vgl. ESCH, F. u. a. (2008), S. 104.

³⁸⁴ Vgl. WEISS, R. S. (1994), S. 2.

³⁸⁵ Vgl. ESCH, F. u. a. (2008), S. 104.

³⁸⁶ Vgl. WEISS, R. S. (1994), S. 2.

³⁸⁷ Vgl. LAMNEK, S. (2005), S. 6.

13.2.2 Informationen zum Datensample und dem Fragebogen

Im Zeitraum Juli/August 2008 erhoben Studenten im Hauptstudium des LEHRSTUHLES FÜR MARKETING Daten anhand eines vorhandenen Fragebogens (vgl. Anhang 35). Ein der Studie zugrunde liegender Quotenplan, welcher drei Altersklassen (20-30 Jahre (davon maximal ein Student); 31-45 Jahre; 46-65 Jahre) sowie die Geschlechter männlich/weiblich beinhaltet, soll so die reale Verteilung in der Grundgesamtheit repräsentieren. 436 vollständige Fragebögen von sächsischen Konsumenten können in die Auswertung eingehen. Dabei bezieht sich der zweite Abschnitt der Befragung (vgl. Anhang 35) auf die theoretische Grundlage der Theorie des geplanten Verhaltens³⁸⁸ sowie die Items zu möglichen Hemmnissen, welche die Grundlage für die Auswertungen darstellen. Der sechste Abschnitt (vgl. Anhang 35) beinhaltet soziodemografische Angaben, die primär eine Rolle bei der Varianzanalyse spielen werden.

13.2.3 Auswertung mit SPSS

13.2.3.1 Explorative Faktorenanalyse

Ziel der explorativen Faktorenanalyse ist es, Strukturen von relevanten Variablen für den Untersuchungsgegenstand in großen Variablensets erkennen zu können und somit eine Datenreduktion zu Faktorwerten zu erhalten. Diese lassen sich dann anstelle der Originalwerte der Variablen verwenden.³⁸⁹ Es geht also im Rahmen dieser Methode um die Komplexitätsreduktion durch eine Verdichtung von Merkmalen.³⁹⁰ Die 28 Items (wv1-5; kompl1-3; zeit1-3; preis1-3; vertrau1-3; qual1-3; verfü1,2; img1,2; flut1,2; wissen1,2) potentieller Hemmnisse sollen so zu Faktoren zusammengefasst werden, um diese später für die folgenden Analysen nutzen zu können.

Prüfung der Voraussetzungen

Der BARTLETT-Test ("test of sphericity") fällt mit $p = 0,00$ signifikant aus. Demnach korrelieren die Variablen miteinander. Das KMO-Kriterium ist mit 0,766 als „ziemlich gut“ zu bewerten.³⁹¹ Weniger als 25 % der Nicht-Diagonal-Elemente der Anti-Image-Kovarianz-Matrix sind größer als $|0,090|$ und die MSA-Werte pro Variable sind größer als 0,50. Alle Daten sind normalverteilt und somit erscheint eine Faktorenanalyse sinnvoll und kann mit allen 28 Items durchgeführt werden.

Durchführung

Die Hauptkomponentenanalyse als Extraktionsverfahren, um später einen Sammelbegriff für die auf einen Faktor hochladenden Variablen zu finden³⁹², sowie die Rotationsmethode des Varimax führen zu einer Einfachstruktur der Faktorladungsmatrix, bei der alle Faktorladungen größer als 0,40 sind.³⁹³ Nach dem KAISER-Kriterium zeigt der Scree-Test³⁹⁴ (vgl. Anhang 36) neun unabhängige Faktoren mit einem Eigenwert größer eins:

³⁸⁸ Vgl. AJZEN, I. (1991).

³⁸⁹ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2008), S. 324.

³⁹⁰ Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2006), S. 359 f.

³⁹¹ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2008), S. 336.

³⁹² Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2008), S. 350 f.

³⁹³ Vgl. BORTZ, J. (2005), S. 551.

³⁹⁴ Vgl. BORTZ, J. (2005), S. 544 ff.

- Wahrgenommene Verhaltenskontrolle & Verfügbarkeit,
- Preis,
- Vertrauen,
- Entscheidungskompetenz,
- Siegelflut,
- Zeit,
- Qualitätszweifel,
- Wissen,
- Image.

Bei dem ersten Faktor ist es nicht verwunderlich, dass die Items der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle und der Verfügbarkeit einen Faktor bilden, da die Indikatoren sehr ähnlich operationalisiert und von den Befragten als identische Aussagen verstanden wurden.

Güteprüfung

Die erklärte Varianz beträgt 75,21 %, die Kommunalitäten sind alle größer als 0,50 und das CRONBACHS Alpha ist bei acht Faktoren größer als 0,70, beim Image größer als 0,60. Demnach ist die durchschnittliche Korrelation zwischen den Items eines Faktors relativ hoch. Isolierte Faktorenanalysen bestätigten die Ergebnisse, indem wiederum jeweils nur ein Faktor extrahiert wird.

Da alle Kriterien erfüllt wurden, können diese neun Faktoren für die nachstehenden Analysen verwendet werden.

13.2.3.2 Multiple lineare Regressionsanalyse

Vorabüberlegungen

Im nächsten Schritt sollen kausale Zusammenhänge zwischen mehreren metrischen unabhängigen Variablen, welche die Faktoren aus der vorherigen Analyse darstellen, und einer metrischen abhängigen Variable erklärt werden.³⁹⁵ Als abhängige Variablen kommen die Verhaltensabsicht (va) und das tatsächliche Verhalten (v) in Betracht, da Barrieren identifiziert werden sollen, die dem Kauf von Ökoprodukten entgegenwirken. Eine erneute Faktorenanalyse bestätigt die Vermutung, dass Absicht und Verhalten bei einer Befragung nicht von den Probanden differenziert betrachtet werden, denn alle Variablen laden nur auf einen Faktor hoch. Alle Voraussetzungen sowie Gütemaße sind wieder erfüllt und der neu gebildete Faktor „Verhaltensabsicht und tatsächliches Kaufverhalten“ geht als abhängige Variable in folgende Analyse ein.

Prüfung der Voraussetzungen

Der KOLMOGOROV-SMIRNOFF-Anpassungstest liefert für die abhängige Variable ein nicht signifikantes Ergebnis. Demnach liegt eine Normalverteilung vor. Der Zusammenhang zwischen

³⁹⁵ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2008), S. 52.

den unabhängigen Variablen und dem Regressand ist linear. Weiterhin sind die standardisierten Residuen der abhängigen Variable ebenfalls normalverteilt. Es liegt keine Multikollinearität vor, da die Toleranzwerte jeweils größer als 0,10 sowie der Varianzinflationsfaktor (VIF) und der Konditionsindex kleiner als 10 sind.³⁹⁶ Der DURBIN/WATSON-Koeffizient beträgt $d = 1,854$. Da dieser sich im Toleranzbereich befindet, wird die Nullhypothese nicht abgelehnt und die Residuen autokorrelieren nicht linear.³⁹⁷ Abschließend liegt auch keine Heteroskedastizität vor, da die Streuung der Residuen zufällig erfolgt.³⁹⁸

Durchführung

Durch die schrittweise Methode werden von den ursprünglichen neun unabhängigen Variablen nur sechs in das Modell zur Erklärung des zugrunde liegenden Zusammenhangs aufgenommen (vgl. Abbildung 57). Dies bedeutet, dass Wissen, Vertrauen, Image, wahrgenommene Verhaltenskontrolle & Verfügbarkeit, Preis sowie Siegelflut eine signifikante Wirkung bei der Entscheidung des Kaufes von Biolebensmitteln besitzen.

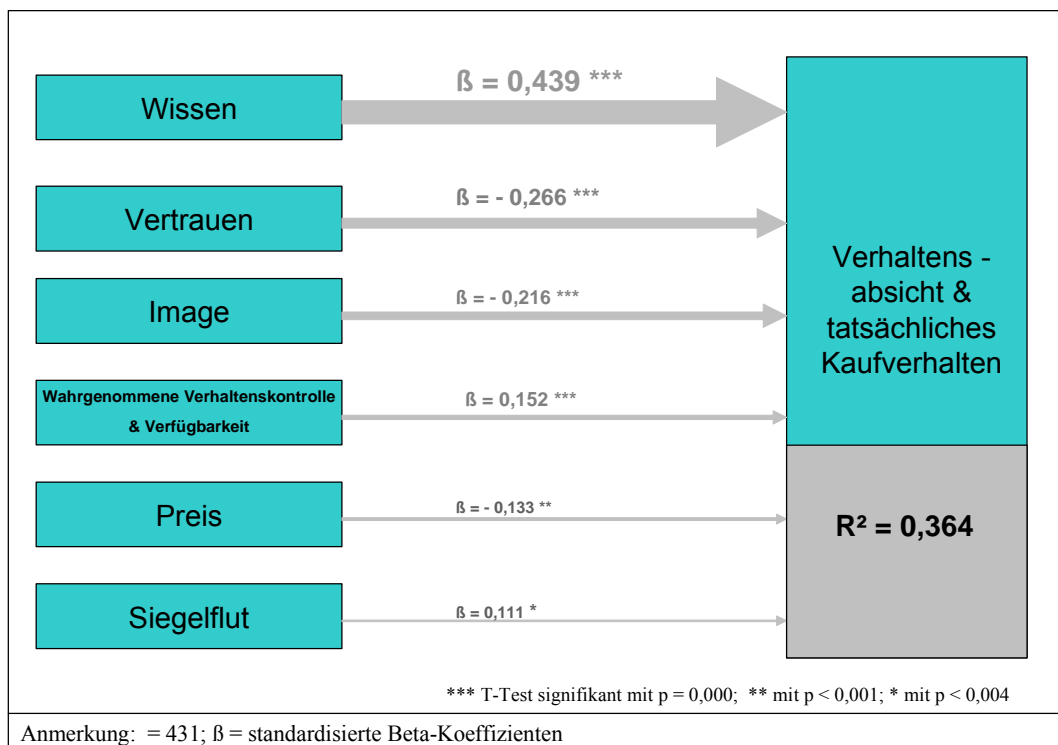


Abbildung 57: Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse
(Eigene Darstellung.)

Zum Vergleich der verschiedenen Einflussstärken wird der standardisierte Beta-Koeffizient (β) herangezogen. Demnach trägt ein positives Wissen über Ökosiegel erheblich zum Kauf bei ($\beta = 0,439$), während sich ein höheres Preisempfinden bei Ökolebensmitteln weniger intensiv auswirkt ($\beta = -0,133$). Geringes Vertrauen und ein schlechtes Image hemmen ebenfalls die Kaufentscheidung in hohem Maße. Der Umstand der Verfügbarkeit nimmt eine mittelmäßig starke Rolle beim Kauf ein. Eine Überforderung durch zu viele Ökosiegel übernimmt den

³⁹⁶ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2008), S. 96.

³⁹⁷ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2008), S. 98.

³⁹⁸ Vgl. FAHRMEIR, L.; KNEIB, T.; LANG, S. (2007), S. 128 ff.

letzten Rang ($\beta = 0,111$). Das Vorzeichen von β spielt für die Höhe des Einflusses keine Rolle und hängt lediglich mit einer inversen Formulierung des Items zusammen (z. B. vertrau1, vertrau2, img1, img2). Stimmt der Proband diesen Fragen auf einer positiven Skala zu, dann führt dies zu einer negativen Absicht bzw. einem ablehnenden Verhalten.

Güteprüfung

Der globale F-Test ist mit $p = 0,00$ hochsignifikant und auch die T-Tests auf lokaler Ebene besagen mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von weniger als 5 %, dass der jeweilige Faktor einen statistisch geprüften Einfluss besitzt. Der Anteil der erklärten Varianz an der Gesamtvarianz (R^2) durch die sechs unabhängigen Variablen beträgt 36,4 %, was in den Sozialwissenschaften als guter Wert gilt. Dies beweist ein Literaturreview, in dem noch weitere konsumentenbezogene Einflussgrößen wie die wahrgenommene Ernsthaftigkeit³⁹⁹, das Interesse an neuen Produkten⁴⁰⁰ oder das religiöse Verhalten⁴⁰¹ eine Rolle spielen. Weiterhin haben soziodemografische Eigenschaften eine nicht unerhebliche Wirkung (vgl. Kapitel 13.2.3.4).

Regressionsanalyse nach Einkommensgruppen

Interessant ist es nun zu erforschen, inwieweit sich durch die demografische Größe des Einkommens die aufgenommenen unabhängigen Variablen und die Einflussstärken verändern. Tabelle 74 (vgl. Anhang 39) zeigt, dass bei einem unterdurchschnittlichen Einkommen nur drei Faktoren in das Modell mit fast gleich hohen Beta-Werten aufgenommen werden: Wissen, Vertrauen und Wahrgenommene Verhaltenskontrolle & Verfügbarkeit. Erstaunlicherweise spielt der Preis in dieser Gruppe keine Rolle. Die drei Regressoren erklären 61,3 % der Gesamtvarianz. Zu beachten ist jedoch, dass dieser Auswertung nur 35 Probanden zu Grunde liegen und die Aussagen demnach nicht so repräsentativ wie in den anderen Gruppen sind.

Bei durchschnittlichen Verdienern wirken sich nur das Wissen, das Image, das Vertrauen und der Preis aus. 28,1 % erklärte Gesamtvarianz weisen auf weitere Prädikatoren in dieser Gruppe hin.

Befragte mit überdurchschnittlichem Einkommen kommen dem Ergebnis aus Kapitel 13.2.3.2 am nächsten. Jedoch ist hier der Preis wiederum kein signifikantes Kriterium.

Alle drei Gruppen haben die gemeinsamen Einflüsse Wissen und Vertrauen, die somit die bedeutendsten Regressoren dieser Analyse sind.

Regressionsanalyse getrennt nach den Gruppen Männer und Frauen

Das Geschlecht ist das am meisten untersuchte Merkmal in der empirischen Forschung, da die Erhebung einfach ist. In dieser Studie zählen das Wissen, Vertrauen und Image in beiden Gruppen zu den drei wichtigsten Einflussgrößen, die eine Kaufabsicht oder Kaufentscheidung herbeiführen (vgl. Anhang 39). Für Frauen ist der Preis ein weiterer bedeutender Faktor, während sich die Männer eher von der Vielzahl der Ökosiegel überfordert fühlen. Die Verfügbarkeit und die Eigenverantwortung beim Einkauf gehen ebenfalls in die Modifikation des Modells ein.

³⁹⁹ Vgl. D'SOUZA, C.; TAGHIAN, M.; LAMB, P. (2006).

⁴⁰⁰ Vgl. TANNER, C.; WÖLFING-KAST, S. (2003).

⁴⁰¹ Vgl. BHATE, S. (2001).

Zwischenfazit

In allen Regressionsanalysen sind die unabhängigen Faktoren Wissen, Vertrauen und Image die entscheidendsten Einflussgrößen auf die abhängige Variable. Die zuvor identifizierten Faktoren Entscheidungskompetenz, Zeit und Qualitätszweifel werden dagegen nicht als Barrieren in Bezug auf den Konsum ökologischer Lebensmittel identifiziert.

13.2.3.3 Clusteranalyse

Um die Konsumenten zu segmentieren, die dann in diversen Zielgruppen von den Herstellern sowie Verkäufern von Ökoprodukten bedarfsgerecht mit dem Marketing Mix bearbeitet werden können, empfiehlt sich die Anwendung der Clusteranalyse. Ziel ist dabei die Identifizierung homogener Gruppen mit ähnlichen Merkmalsausprägungen, welche sich von den anderen Clustern möglichst gut unterscheiden sollen.⁴⁰² Als Eigenschaften der potentiellen Gruppen sollen die aus Kapitel 13.2.3.2 in das Regressionsmodell aufgenommenen Variablen verwendet werden – Wissen, Vertrauen, Image, wahrgenommene Verhaltenskontrolle & Verfügbarkeit, Preis, Siegelglut – da bei diesen bereits ein statistisch signifikanter Einfluss auf die Absicht und den Kauf von Ökoprodukten nachgewiesen wurde. Irrelevante Größen können das Forschungsergebnis verzerren und demnach sollen nur Merkmale aufgenommen werden, die mit der Forschungsfrage korrespondieren.⁴⁰³

Auswahl des Proximitätsmaßes

Da die Merkmalsvariablen metrisch skaliert sind, wird das Distanzmaß der quadrierten euklidischen Distanz verwendet. Dabei werden große Differenzwerte stärker als kleine gewichtet. Außerdem bauen eine Reihe von Fusionierungsalgorithmen darauf auf.⁴⁰⁴

Fusionierungsalgorithmen

Zuerst wird das Single-Linkage-Verfahren, welches auch die Bezeichnung Nearest-Neighbour-Verfahren trägt, durchgeführt. Vereint werden diejenigen Cluster, welche die zueinander am nächsten liegenden Nachbarobjekte darstellen.⁴⁰⁵ Weil das Verfahren zur Kettenbildung neigt, ist es geeignet um Ausreißer zu erkennen. In der Studie werden so anhand des Dendrogramms 16 Fälle ausgeschlossen, was aufgrund der großen Stichprobenzahl ($n = 416$) vernachlässigbar erscheint.

Im Anschluss kommt das in der Praxis weit verbreitete Ward-Verfahren zum Einsatz. Hier werden die Objekte vereinigt, die das Heterogenitätsmaß der Fehlerquadratsumme am wenigsten vergrößern. Dabei gilt der Zusammenhang, dass die Werte der quadrierten euklidischen Distanzen genau der doppelten Zunahme der Fehlerquadratsumme bei der Fusionierung entsprechen.⁴⁰⁶ Als Ergebnis erhält man richtig zugeordnete Probanden in etwa gleich großen Gruppen.

⁴⁰² Vgl. BORTZ, J. (2005), S. 565.

⁴⁰³ Vgl. MILLIGAN, G. W.; COOPER, M. C. (1987), S. 350.

⁴⁰⁴ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2008), S. 395-405.

⁴⁰⁵ Vgl. BORTZ, J. (2005), S. 572.

⁴⁰⁶ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2008), S. 420 ff.

Bestimmung der Clusteranzahl

Abbildung 95 (vgl. Anhang 37) zeigt die Veränderung des Heterogenitätsmaßes alternativer Clusterlösungen. Das Elbow-Kriterium liefert keinen eindeutigen Anstieg in der Fehlerquadratsumme. Deshalb soll eine Unterschiedsbetrachtung der genauen Veränderung des Heterogenitätsmaßes zur Lösung führen. Der deutlichste Anstieg ist durch eine Differenz von 126,6 beim Übergang von der Drei- zur Vier-Clusterlösung zu erkennen. Deshalb wird die Drei-Clusterlösung im Hinblick auf den Zielkonflikt der „Homogenitätsanforderung“ sowie der „Handhabung“ im Sinne einer treffenden Interpretation der Konsumentensegmente gewählt.⁴⁰⁷

Interpretation der Cluster

Die Interpretation erfolgt theoretisch fundiert anhand der für die Gruppenbildung verwendeten Merkmale. Deshalb werden die Mittelwerte (Clusterzentren) berechnet, die von der jeweiligen Clustergröße und der SD abhängen.⁴⁰⁸ Anhang 40 enthält hervorgehoben die „extremen“ Eigenschaften anhand derer die Gruppen verglichen werden können und folglich in einer objektiven Interpretation münden sollen. Die Ausprägungen der Faktoren Wissen, Vertrauen, Image, Preis und Siegelplut liefern für die Unterscheidung markante Mittelwerte für die jeweilige Gruppe. Die Merkmale Verfügbarkeit und wahrgenommene Verhaltenskontrolle sind dagegen für eine Interpretation vernachlässigbar, da die Clusterzentren in allen drei Gruppen gleich ausgeprägt sind.

Die drei Cluster lassen sich folgendermaßen benennen und beschreiben:

- Cluster 1 = „**Die überzeugten Ökoexperten**“: Diese Konsumenten haben das größte Wissen und Vertrauen in Ökosiegel und bewerten das Image von Ökolebensmitteln im Vergleich zu Herkömmlichen nicht schlechter. Deshalb finden sie einen höheren Preis auch als gerechtfertigt.
- Cluster 2 = „**Die misstrauischen Sparer**“: Die größte Gruppe besitzt das geringste Vertrauen in ökologische Lebensmittel und ist von deren Image wenig überzeugt. Außerdem empfinden sie den Preis für diese als sehr hoch.
- Cluster 3 = „**Die uninformierten Ökoskeptiker**“: Solche Konsumenten wissen am wenigsten über Ökosiegel und sind daher durch die Vielzahl an Ökosiegeln überfordert. Das Image dieser Lebensmittel stellt für sie ein akutes Hemmnis dar, obgleich der Preis von dieser Gruppe nicht all zu hoch bewertet wird.

Grafisch lassen sich die drei Segmente in einem Portfolio anhand der Kriterien Wissen, Vertrauen und Image darstellen (vgl. Abbildung 58). Die darin fehlenden Eigenschaften können dagegen aus der Tabelle 75 (vgl. Anhang 40) entnommen werden. Ferner wären noch weitere Portfolios mit anderen Merkmalskombinationen möglich.

⁴⁰⁷ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2008), S. 430 ff.

⁴⁰⁸ Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2006), S. 378f.

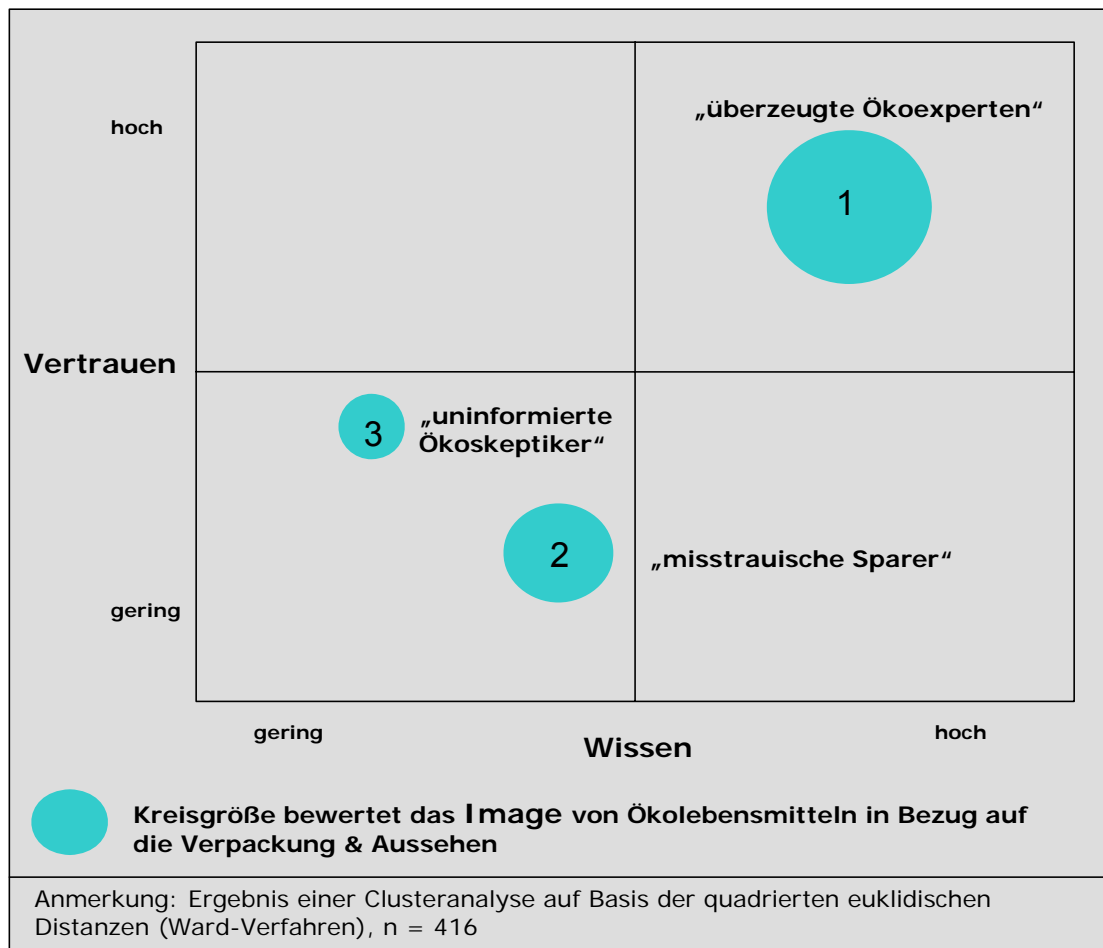


Abbildung 58: Dreidimensionales Portfolio
(Eigene Darstellung.)

13.2.3.4 Varianzanalyse

Den inferenzstatistischen Vergleich von Gruppen ermöglicht die Varianzanalyse. Weiterhin wird der Einfluss einer oder mehrerer unabhängiger Variablen auf eine abhängige Variable untersucht. Die Nullhypothese besagt dabei, dass die Gruppenzugehörigkeit der mindestens nominal skalierten unabhängigen Variable keinen Effekt auf die metrische abhängige Variable hat.⁴⁰⁹ Deshalb wird ein signifikantes Ergebnis mit $p < 0,05$ gesucht, um einen nachgewiesenen Zusammenhang erhalten zu können.

Einfaktorielle ANOVA

Dabei wird der Einfluss einer unabhängigen Variable auf eine abhängige Variable untersucht. Mögliche Fragestellungen sind demnach, ob soziodemografische Merkmale wie das Geschlecht, das Einkommen, der Schulabschluss, der Familienstand, Kinder oder das Alter einen Einfluss auf die Absicht bzw. den Kauf ökologischer Lebensmittel haben. Als Voraussetzungen zur Anwendung dieser Analyse muss die abhängige Variable normalverteilt und die Varianz innerhalb der Gruppe homogen sein. Die Normalverteilung prüft der KOLMOGOROV-SMIRNOV-Anpassungstest, die Varianzhomogenität weist der LEVENE-Test nach. Beide Tests

⁴⁰⁹ Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2006), S. 350.

müssen dabei nicht-signifikant ausfallen. Diese Kriterien erfüllen alle untersuchten Merkmale.

Ergebnisse

Signifikante Gruppenunterschiede lassen sich beim Geschlecht ($p = 0,038$), dem Einkommen ($p = 0,011$) sowie dem höchsten Abschluss ($p = 0,006$) erkennen (vgl. Anhang 38). Als Gütemaß wird das Eta-Quadrat verwendet, welches Auskunft über die Stärke des jeweiligen Einflusses gibt. Ein hoher Wert signalisiert so einen hohen Anteil an der erklärten Streuung. Das Geschlecht beeinflusst nur gering mit 1 % die Absicht beziehungsweise den Kauf. Die Werte des Einkommens und des höchsten Abschlusses sind mit 2,1 % und 3,7 % dagegen höher und lassen einen stärkeren Einfluss vermuten. Der multiple Post-Hoc-Vergleich des S-N-K-Tests gibt Aufschluss darüber, welche Gruppen einer Variablen mit mehreren Faktorstufen zusammengefasst werden können, weil zwischen ihnen keine signifikanten Unterschiede bestehen. Danach unterscheiden sich die durchschnittlichen gemeinsam mit den überdurchschnittlichen Verdienern signifikant von denjenigen mit einem unterdurchschnittlichen Einkommen. Überraschend dabei ist, dass Geringverdiener eher ökologische Lebensmittel kaufen als Konsumenten, die ein höheres Einkommen haben. Dies könnte daran liegen, dass sie bei der Beantwortung der Fragen wohl eher von der Kaufabsicht ausgegangen sind.

Beim Bildungsgrad unterscheiden sich Absolventen der Mittleren Reife deutlich von Trägern akademischer Titel. Die übrigen Abschlüsse können zu einer Gruppe zusammengefasst werden. Trotzdem ist erkennbar, dass mit steigender Bildung der Konsum von Ökolebensmitteln zunimmt.

Die Merkmale Familienstand ($p = 0,339$), Kinder ($p = 0,214$) und Alter, aufgeteilt in drei Klassen, ($p = 0,237$) führen alle zu nicht signifikanten Ergebnissen und nehmen demnach in dieser Studie keinen statistisch bewiesenen Einfluss auf die abhängige Variable.

MANOVA

Liegt das faktorielle Design von zwei oder mehreren Faktoren und einer abhängigen Variable vor, benötigt man für die Auswertung die MANOVA (Multivariate Analysis of Variance). Diese Analyse erlaubt zusätzlich das gleichzeitige Wirksamwerden mehrerer Faktoren. Das Vorliegen solcher Wechselwirkungen bezeichnet man als Interaktionseffekt.⁴¹⁰

Abbildung 59 zeigt grafisch, dass es zwischen dem Familienstand und den Kindern in einem Haushalt Wechselwirkungen gibt, da die Geraden nicht parallel zueinander verlaufen ($p = 0,051$). Dennoch haben kinderlose Konsumenten einen stärkeren Einfluss auf die untersuchte abhängige Variable, da deren Gerade einen höheren Anstieg besitzt. Das Geschlecht interagiert mit dem Alter jedoch nicht, da die Geraden fast parallel zueinander liegen und das Signifikanzniveau mit $p = 0,856$ diese Tatsache zusätzlich unterstreicht. Hier liegt also kein Interaktionseffekt vor.

⁴¹⁰ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2008), S. 160 ff.

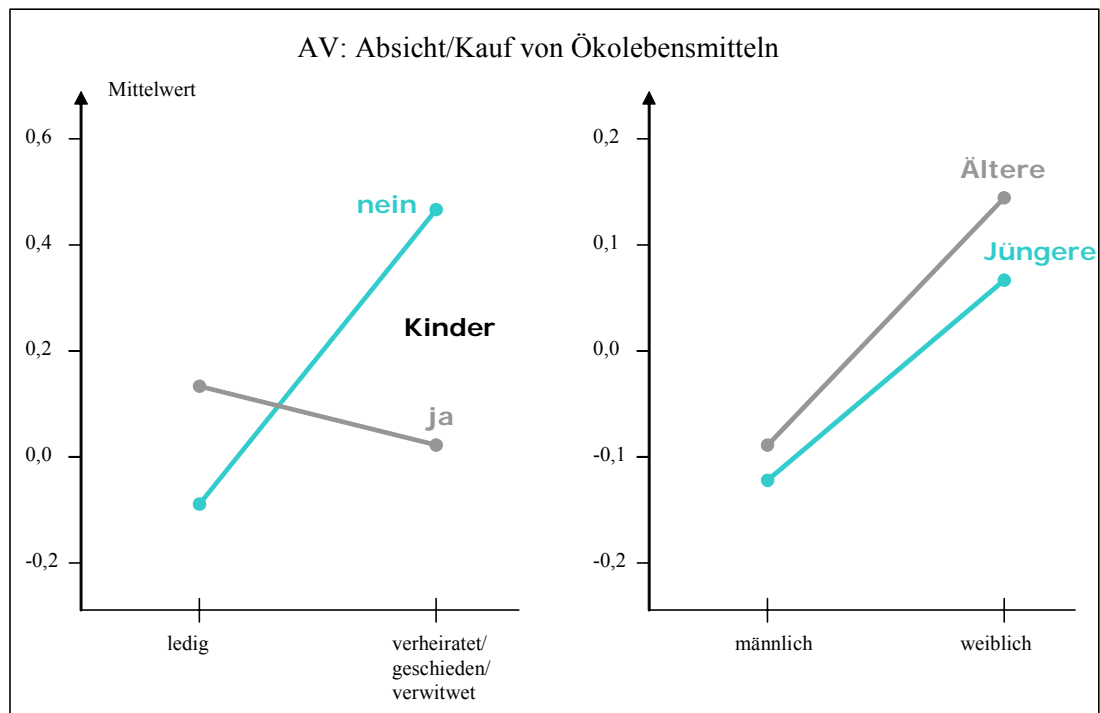


Abbildung 59: Ergebnisse MANOVA
(Eigene Darstellung.)

13.3 Implikationen für Forschung und Praxis

13.3.1 Grenzen und Erweiterungen der Forschung

Diese Studie wurde nur an sächsischen Konsumenten durchgeführt. Eine repräsentativere deutschlandweite Betrachtung wäre mit Sicherheit noch aussagekräftiger. Würde man einen Schritt weitergehen, dann ergäben sich wohlmöglich aus einem interkulturellen Vergleich weitere interessante Erkenntnisse. Eine Erweiterung des Fragenkataloges bspw. um HOFSTEDE'S Kulturdimensionen wie Individualismus, Maskulinität, Akzeptanz von Machtdistanz, Ungewissheitsvermeidung oder der Langzeitorientierung⁴¹¹, würde weitere Barrieren identifizieren, die wahrscheinlich zu einer Verbesserung der Güte des Bestimmtheitsmaßes R^2 bei der Regressionsanalyse führen.

Weiterhin ermöglicht eine Trend-Analyse mehrerer vergleichbarer Studien zu unterschiedlichen Zeitpunkten eine Betrachtung der Entwicklung des Konsumentenverhaltens.

Der Fragbogen enthält außerdem einen Teil, der das ökologische Bewusstsein in Bezug auf Fahrzeuge mit geringem CO_2 -Ausstoß thematisiert. Eine erneute Auswertung zu diesem Aspekt brächte Hemmnisse zum Vorschein, die außerhalb der Produktkategorie Lebensmittel lägen.

13.3.2 Zielgruppenspezifische Ausgestaltung des Marketing Mix

Brauchbare Implikationen für Anbieter ökologischer Lebensmittel resultieren unter anderem aus den Ergebnissen der vorherigen Analysen. Die in der multiplen Regressionsanalyse (vgl. Kapitel 13.2.3.2) ermittelten Faktoren, die auch durch die gruppenspezifischen Analysen bes-

⁴¹¹ Vgl. MÜLLER, S.; GELBRICH, K. (2004), S. 109 ff.

tätigt wurden, sind Wissen, Vertrauen und Image. Diese Defizite ökologischer Lebensmittel sollten vor allem durch eine geeignete Kommunikationspolitik ausgeglichen werden, in der vor allem die Bedeutung der Ökosiegel im Vordergrund stehen sollte. Das Vertrauen sollte durch den Aspekt einer auf Dauer gesünderen und nachhaltigeren Lebensweise gestärkt werden. Dass eine (Niedrig-) Preispolitik nicht allein Erfolg versprechend erscheint, belegt vor allem Kapitel 13.2.3.2 in Verbindung mit Tabelle 74 (vgl. Anhang 39). Selbst bei Konsumenten mit unterdurchschnittlichen Einkommen kommt das Entscheidungskalkül ohne den Preis aus. Auch in den anderen Gruppen ist dieser von keiner oder eher geringeren Relevanz.

Die in der Clusteranalyse identifizierten drei Kundensegmente bieten konkrete Ansatzpunkte für eine zielgruppenspezifische Bearbeitung der Konsumenten. Dabei könnte eine Aufgabe in der Reduzierung der großen Anzahl an Ökosiegeln bestehen, um eine Überforderung und den Vertrauensverlust durch das Angebot einer geringeren Zahl etablierter Siegel zu verringern.

Die Varianzanalyse bestätigt die Existenz von Unterschieden innerhalb des Geschlechts, der Einkommensklassen und des Bildungsniveaus. Trotz eines geringeren Haushaltsbudgets wollen auch Geringverdiener Ökoprodukte konsumieren. Dieser Umstand könnte durch eine geeignete Preispolitik ausgenutzt werden. Dass der Kauf von ökologischen Lebensmitteln wohl eher eine Bewusstseinsfrage von aktuellen Umweltproblemen zu sein scheint, lässt sich durch die Tatsache erschließen, dass sich vor allem höher gebildete Konsumenten umweltfreundlich ernähren.

Zuletzt stellt das Geschlecht eine weitere Möglichkeit zur differenzierten Marktbearbeitung dar. Obwohl Frauen statistisch bewiesen mehr ökologische Lebensmittel kaufen als Männer, ist es doch eine kompliziertere Aufgabe diese zwei Gruppen separat beeinflussen zu können. Ein Ansatz könnten ledige Verbraucher mit Kind sein, die nicht nur für sich selbst, sondern mit einem tieferen Bewusstsein für andere ihre Einkaufsentscheidung treffen.

14 Entwicklung eines Leitfadens zur Durchführung qualitativer Tiefeninterviews

Heide, Nicole

14.1 Theoretische Grundlagen der qualitativen Forschung

14.1.1 Merkmale qualitativer Forschung

Die qualitative Forschung bedient sich Methoden, bei denen Fragen und Antwortmöglichkeiten sehr flexibel gestaltet werden. Hierbei können sich die Antworten zwischen den Befragten deutlich unterscheiden.⁴¹² GAY u. a. bezeichnen die qualitative Forschung als das Sammeln, Analysieren und Interpretieren von umfassend berichteten und sichtbaren Daten, um tiefere Einblicke in ein bestimmtes Interessengebiet zu erhalten.⁴¹³

Qualitative Methoden eignen sich sowohl für Hypothesen- und Theorienbildung, als auch zur Überprüfung von quantitativ bestätigten Hypothesen und Theorien. Die qualitative Forschung hilft Motive, Meinungen und Haltungen der Befragten aufzudecken. Die Rolle des Interviewers ist dabei sehr entscheidend, denn er muss geschult sein und die entsprechenden sprachlichen Fähigkeiten aufweisen, um den Befragten durch das Interview zu leiten.⁴¹⁴ Qualitative Befragungen können insbesondere zur Problemstrukturierung, Ursachenforschung, qualitativen Prognose, Ideengenerierung und zum Screening eingesetzt werden.⁴¹⁵ Screening bezeichnet einen Prozess der Vorselektion von zur Auswahl stehenden Optionen mit Hilfe von Bewertungsverfahren. SHAH/CORLEY sehen die Vorzüge qualitativer Erhebungen darin, dass sie dem Forscher erlauben neue Variablen und Beziehungen zu entdecken, komplexe Prozesse zu erkennen und zu verstehen und den Einfluss des sozialen Kontextes abzubilden.⁴¹⁶

Neben den genannten Vorteilen weisen qualitative Methoden auch einige Nachteile auf. So können in der Regel aus Zeit- und Kostengründen nur kleine Stichproben erhoben werden. Dadurch wird die Aussagekraft der qualitativen Erhebung gemindert, da die Ergebnisse in keinem Fall generalisiert werden können und auch keine statistisch gesicherten Vergleiche möglich sind. LAMNEK beschreibt zudem noch weitere Kritikpunkte an der qualitativen (Sozial-) Forschung.⁴¹⁷ Demnach werden die Stichproben nicht nach dem Zufallsprinzip ausgewählt und es werden keine quantitativ auswertbaren Daten erhoben, so dass eine objektive, valide Auswertung der Daten nicht möglich ist. Außerdem spielen der Einfluss und das Können des Interviewers eine wichtige Rolle bei der qualitativen Befragung, was gegen statistische Kriterien, wie Objektivität und Konstanz, spricht.

In Tabelle 16 werden die Vorzüge und Grenzen von quantitativen (vgl. Kapitel 13.2.1) und qualitativen Methoden zusammengefasst und gegenübergestellt.

⁴¹² Vgl. ESCH, F. R.; HERRMANN, A.; SATTLER, H. (2008), S. 104.

⁴¹³ Vgl. GAY, L. R.; MILLS, G.; AIRASIAN, P. (2006), S. 399.

⁴¹⁴ Vgl. VAN EUNEN, E. A. (1995), S. 35.

⁴¹⁵ Vgl. ESCH, F. R.; HERRMANN, A.; SATTLER, H. (2008), S. 105.

⁴¹⁶ Vgl. SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. (2006), S. 1826.

⁴¹⁷ Vgl. LAMNEK, S. (2005), S. 3.

	Quantitative Methoden	Qualitative Methoden
Vorzüge	<ul style="list-style-type: none"> • gute Darstellung von Antworthäufigkeiten • unmittelbarer Vergleich und statistische Auswertung • große Fallzahlen zu vertretbaren Kosten • Rolle des Interviewers weniger entscheidend 	<ul style="list-style-type: none"> • flexible Fragen- und Antwortgestaltung • tiefes, ganzheitliches Verständnis eines Phänomens • Hypothesengenerierung und -überprüfung • vertiefte Einblicke in Meinungen, Motive und Einstellungen • geeignet für Problemstrukturierung, Ursachenforschung, qualitative Prognosen und Screening
Grenzen	<ul style="list-style-type: none"> • komplexe Meinungen und individuelle Hintergründe nicht abgebildet • hoher Zeitaufwand durch große Fallzahlen • soziale Phänomene, Tatsachen und Handlungen nicht objektiv untersucht • eingeschränkte Antwortmöglichkeiten durch hypothesengeleitete Fragestellungen 	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Anforderungen an Interviewer • hoher Kosten- und Zeitaufwand • geringe Fallzahlen • keine Stichproben nach Zufallsprinzip • keine statistisch auswertbaren Daten • keine Vergleiche zwischen Daten möglich

*Tabelle 16: Vergleich von quantitativer und qualitativer Forschung
(Eigene Darstellung.)*

14.1.2 Integration von qualitativen und quantitativen Methoden

„However it is not necessary to set quantitative and qualitative traditions in diametric opposition to one another“⁴¹⁸. Aussagen, wie diese bestätigen, dass sich quantitative und qualitative Methoden nicht ausschließen müssen. Im Gegenteil, eine Integration beider Methoden ist sinnvoll, da so die jeweiligen Nachteile der Methoden durch Kombination aufgehoben bzw. reduziert werden können. Nach MAYRING gibt es vier Ebenen, auf denen Integration und Kombination von quantitativen und qualitativen Ansätzen möglich ist (vgl. Abbildung 60).⁴¹⁹

⁴¹⁸ BANISTER, P. u. a. (1994), S. 1.

⁴¹⁹ Vgl. MAYRING, P. (2001), S. 6.

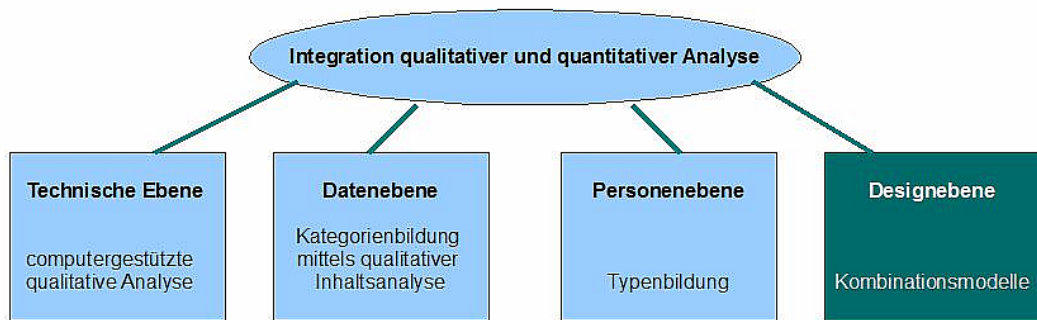


Abbildung 60: Ebenen der Integration quantitativer und qualitativer Methoden
(in Anlehnung an: MAYRING, P. (2001), S. 7.)

Eine Kombination von quantitativen und qualitativen Methoden findet z. B. auf der Designebene durch so genannte Kombinationsmodelle statt. Dabei wird zwischen Vorstudien-, Verallgemeinerungs-, Vertiefungs- und Triangulationsmodellen unterschieden. Abbildung 61 zeigt einen schematischen Überblick über diese vier Modelle.

Da in der Projektarbeit bereits eine quantitative Analyse durchgeführt wurde und Ergebnisse daraus vorliegen (vgl. Kapitel 13), spricht man in diesem Fall von einem Vertiefungsmodell oder Elaboration. Eine abgeschlossene quantitative Studie wird hierbei durch qualitative Analysen weitergeführt. Die Ergebnisse können dadurch überprüft werden und sind zudem besser interpretierbar. Auch SHAH/CORLEY weisen darauf hin, dass dieses Integrationsmodell dem Forscher hilft, wenn dieser ungewöhnliches Verhalten erklären will oder er herausfinden möchte, welche Mechanismen diese Phänomene hervorgerufen haben.⁴²⁰

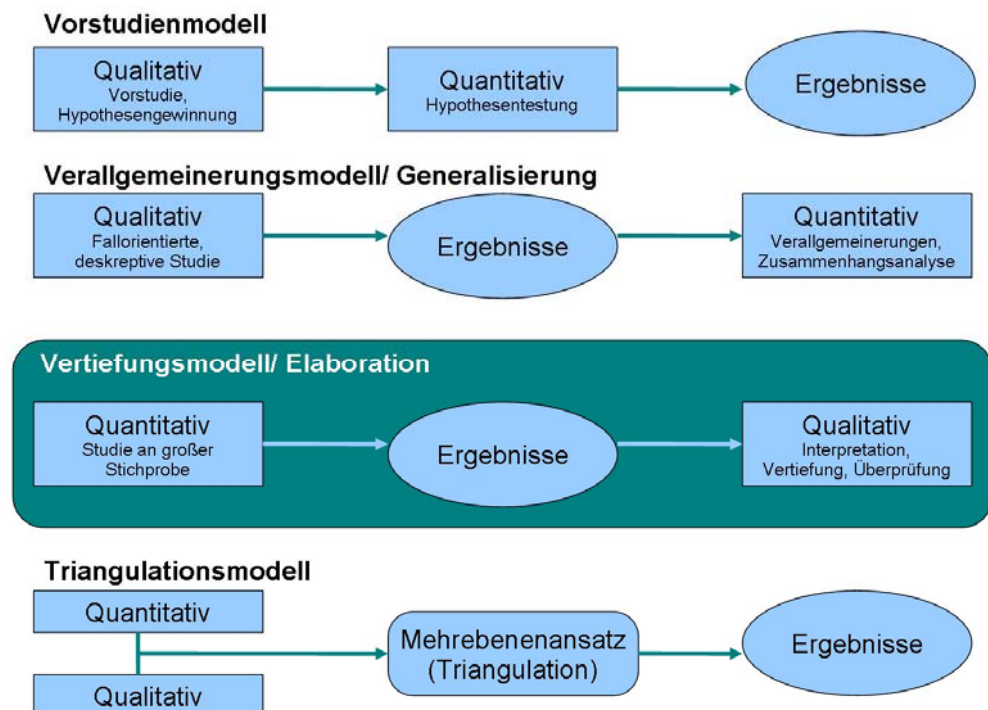


Abbildung 61: Kombinationsmodelle auf der Designebene
(in Anlehnung an: MAYRING, P. (2001), S. 9.)

⁴²⁰ Vgl. SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. (2006), S. 1826.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das integrative Vorgehen dieser Projektarbeit die Vorteile beider Methoden vereint und somit fundierte und umfassendere Ergebnisse liefert. Diese können dann zu einer besseren Interpretation der Hemmnisse im Bereich des privaten Konsums ökologischer Lebensmittel beitragen, was wiederum bei der Entwicklung von Handlungsimplicationen hilfreich ist (vgl. Kapitel 16).

14.1.3 Das Tiefeninterview auf Basis der Laddering-Methode

Mittels qualitativer Befragungen versuchen Forscher herauszufinden, was Menschen fühlen und denken und wie sie ihre Umwelt wahrnehmen.⁴²¹ ESCH u. a. unterscheiden hierbei Tiefeninterviews und Gruppendiskussionen als mögliche Befragungsarten.⁴²² Tiefeninterviews werden wiederum unterteilt in nicht-strukturierte und halb-strukturierte Interviews. Bei nicht-strukturierten Befragungen wird nur ein Rahmenthema vorgegeben und der Interviewer hat völlige Freiheit hinsichtlich des Gesprächsablaufes. Bei halb-strukturierten Interviews liegt hingegen ein grob strukturierter Interviewleitfaden vor, nur die Ausformulierung und die Reihenfolge der Fragen können sich von Fall zu Fall unterscheiden. MAYER bezeichnet diese Befragungsart als Leitfadeninterview.⁴²³ Durch den konsequenten Einsatz des Leitfadens bei allen Probanden, wird zum einen die Vergleichbarkeit der Daten erhöht und zum anderen werden die Daten mithilfe der Fragen strukturiert. Da das Tiefeninterview das Leitfadeninterview einschließt, wird im Folgenden nur noch der allgemeine Begriff Tiefeninterview verwendet, um Verwirrungen zu vermeiden. Nach LAMNEK ist der Forscher beim Tiefeninterview nicht auf der Suche nach offensichtlichen Erklärungen, sondern vielmehr stehen unbewusste Bedeutungen und Entscheidungen im Mittelpunkt der Befragung.⁴²⁴ Daher wird beim Tiefeninterview unter Verwendung psychoanalytischer Fragetechniken versucht, tiefer liegende Motivstrukturen aufzudecken und zu interpretieren.

Im Rahmen dieser Projektarbeit ist das Ziel der qualitativen Empirie, bereits herausgefundene Hemmnisse im Bereich des privaten Konsums ökologischer Lebensmittel (vgl. Kapitel 12 und 13) zu bestätigen bzw. weitere Hemmnisse zu ermitteln. Durch quantitative Erhebungen können tiefer liegende Motive und Einstellungen nicht oder nur sehr grob erfasst werden. Hier ist es von Vorteil ein Tiefeninterview durchzuführen, um so nicht nur bewusste Hemmnisse, wie z. B. den Preis und die Haltbarkeit ökologischer Produkte, sondern auch Persönlichkeitsmerkmale, wie z. B. Selbstverwirklichung und Gesundheitsbewusstsein, aufzudecken.

Nach REYNOLDS/ GUTMAN liefert die Laddering-Methode im Rahmen des Means-End-Chain-Modells einen viel versprechenden Ansatz zur Aufdeckung subjektiv bedeutsamer Zusammenhänge zwischen Produktmerkmalen, Einstellungen und Wert- und Zielvorstellungen.⁴²⁵ „Means-End-Chains repräsentieren hierarchisch organisierte Wissensstrukturen von Konsumenten“.⁴²⁶ Nach REYNOLDS/ GUTMAN verbindet dieses Modell bestehende Produktattribute, die so genannten „Means“, mit den daraus abgeleiteten Konsequenzen für den Konsumenten

⁴²¹ Vgl. RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. (1995), S. 5.

⁴²² Vgl. ESCH, F. R.; HERRMANN, A.; SATTLER, H. (2008), S. 104.

⁴²³ Vgl. MAYER, H. O. (2008), S. 37.

⁴²⁴ Vgl. LAMNEK, S. (2005), S. 371.

⁴²⁵ Vgl. REYNOLDS, T.; GUTMAN, J. (1988), S. 12.

⁴²⁶ BALDERJAHN, I.; WILL, S. (1998), S. 68.

und den persönlichen Werten („Ends“).⁴²⁷ Eine Grundstruktur dieser kognitiven Kategorien wird in Abbildung 62 dargestellt.

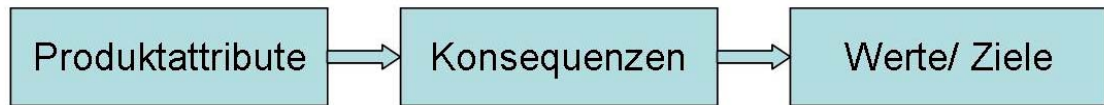


Abbildung 62: Grundstruktur der Means-End-Chains
(in Anlehnung an: BALDERJAHN, I.; WILL, S. (1998), S. 68.)

Da Kaufentscheidungen meist komplexere kognitive Prozesse abbilden, kann dieses dreistufige Modell noch erweitert werden, indem zwischen konkreten und abstrakten Produktattributen, funktionalen und psycho-sozialen Konsequenzen und instrumentellen und terminalen Werten unterschieden werden kann.⁴²⁸ Die Laddering-Methode, die zur Messung der Means-End-Chains entwickelt wurde, setzt sich aus drei Bestandteilen zusammen: dem Laddering Interview, der inhaltsanalytischen Aufarbeitung der gewonnenen Daten, sowie der Darstellung der entwickelten Means-End-Chains in Form der Hierarchical Value Map. Da für die Entwicklung des Tiefeninterviews die letzten beiden Bestandteile nicht relevant sind, werden sie im Folgenden nur kurz erläutert. Bei der Inhaltsanalyse handelt es sich um die Aufbereitung der Daten aus den Laddering-Interviews. Ziel ist es, das sehr umfangreiche und individuell verschiedene Datenmaterial durch die Entwicklung eines Kategoriensystems zu reduzieren.⁴²⁹ Als Hierarchical Value Map wird ein Diagramm mit baumähnlicher hierarchischer Struktur bezeichnet, welches alle entstandenen Means-End-Chains kategorisiert abbildet.

Das Laddering-Interview umfasst zwei zentrale Aufgaben. Zuerst müssen die für den Konsumenten relevanten Produktattribute herausgefunden werden. Diese bilden den Ausgangspunkt der einzelnen Means-End-Chains. REYNOLDS/ GUTMAN haben verschiedene Verfahren entwickelt, um diese Attribute zu erfragen, so z. B. durch die Bildung von Präferenzrangfolgen oder durch den Triadenvergleich.⁴³⁰ Hier werden die Probanden gebeten, zwischen drei verschiedenen Produkten jeweils zu erläutern, warum sich ein Produkt von den zwei anderen unterscheidet. In dem vorliegenden Interviewleitfaden werden die gesuchten Produktattribute direkt und ungestützt abgefragt (vgl. Kapitel 14.2.3; vgl. Anhang 41). Die zweite Aufgabe des Laddering-Interviews ist es, die individuellen Means-End-Chains ausgehend von den herausgefundenen Attributen zu entwickeln. Dabei wird der Befragte von einem geschulten Interviewer durch wiederholte „Warum“-Fragen dazu angehalten, dahinter stehende Werte und Motive zu offenbaren. Problematisch kann es werden, wenn die Probanden nicht bereit sind tiefer liegende Motive preiszugeben oder wenn sie durch die sich immer wiederholenden „Warum“-Fragen nicht mehr gewillt sind, zu antworten. In der Praxis haben sich aus diesem Grund verschiedene Techniken herausgebildet, damit es dem Interviewer dennoch möglich ist Means-End-Chains zu bilden.⁴³¹

⁴²⁷ Vgl. REYNOLDS, T.; GUTMAN, J. (1988), S. 11.

⁴²⁸ GUTMAN, J. (1982), S. 64.

⁴²⁹ Vgl. BALDERJAHN, I.; WILL, S. (1998), S. 69.

⁴³⁰ Vgl. REYNOLDS, T.; GUTMAN, J. (1988), S. 14.

⁴³¹ Vgl. REYNOLDS, T.; GUTMAN, J. (1988), S. 16 f.

Diese Techniken sind z. B.:

- Hervorheben einer bestimmten realen Situation,
- Negatives Laddering anhand eines nicht gewählten Produkts,
- Abfrage möglichen Verhaltens von dritter Person.

Die Aufgabe des Interviewers bei der Laddering-Methode ist sehr bedeutend. Er muss versuchen den Probanden zu tiefer gehenden Antworten zu animieren, indem er flexibel auf ihn eingeht und durch die Nutzung verschiedener Techniken den Fluss des Interviews beibehält.

Nach BALDERJAHN/ WILL stellt die Laddering-Methode eine gute Möglichkeit dar, konsumrelevante kognitive Strukturen übersichtlich abzubilden.⁴³² Es können die für die Produktwahrnehmung und -beurteilung zentralen Kategorien ermittelt werden und die Laddering-Ergebnisse stellen wertvolle Informationen für marketingpraktische Problemstellungen bereit. Das Verfahren liefert fundierte Entscheidungsgrundlagen für die Kommunikationspolitik, für Produktgestaltung und -positionierung und für die Marktsegmentierung. Aus diesen Gründen wurde die Laddering-Methode als Basis für den zu entwickelnden Leitfaden gewählt. Auch die Darstellung der Antworten (vgl. Kapitel 15.5) und die daraus folgenden Ableitungen für Handlungsimplicationen (vgl. Kapitel 16) lassen sich anhand der Laddering-Methode gut nachvollziehen.

14.2 Entwicklung des Leitfadens für das Tiefeninterview

14.2.1 Aufstellung des Quotenplans

Um das Tiefeninterview durchzuführen, ist es von Vorteil zunächst einen Quotenplan zu erstellen, da dieser abbildet, welche Probanden befragt werden sollen. Die Quotenauswahl stellt das in der Praxis am häufigsten eingesetzte Auswahlverfahren dar.⁴³³ Es wird versucht, ein Abbild der Grundgesamtheit herzustellen und somit Repräsentanz zu erreichen. Meist werden dazu so genannte Quotenmerkmale wie Geschlecht, Alter oder Beruf gewählt. Der Quotenplan für das durchzuführende Tiefeninterview wird in Abbildung 63 dargestellt. Als Quotenmerkmale dienen hierbei Alter und Geschlecht. Aus Zeitgründen beschränkt sich die Auswahl auf zehn Probanden, da jedes Tiefeninterview circa eine Stunde dauern wird. Von einer wirklichen Repräsentanz der Grundgesamtheit kann deshalb nicht ausgegangen werden.

Altersgruppe	Weiblich	männlich
21-30	1	1
31-40	1	1
41-50	1	1
51-60	1	1
60+	1	1

Abbildung 63: Quotenplan für das Tiefeninterview
(Eigene Darstellung.)

⁴³² Vgl. BALDERJAHN, I.; WILL, S. (1998), S. 70.

⁴³³ Vgl. ESCH, F. R.; HERRMANN, A.; SATTLER, H. (2008), S. 99.

14.2.2 Hinweise für den Interviewer

Anders als bei der standardisierten Befragung in der quantitativen Forschung, ist die Rolle des Interviewers bei der qualitativen Befragung entscheidend. Da nur ein halbstrukturierter Leitfaden als Hilfe für das Interview dient, ist es wichtig, geschulte Interviewer für die Durchführung einzusetzen. Eine Schulung erfolgt in diesem Projekt durch einen internen und externen Pretest (vgl. Kapitel 14.3), sowie die folgenden Hinweise, die der Interviewer bei den einzelnen Befragungen zu beachten hat:⁴³⁴

- Kurze Vorstellung des Interviewers,
- Intention für Durchführung des Interviews erklären,
- Auf Interviewdauer hinweisen,
- Erlaubnis für Mitschnitt des Gesprächs einholen (nur für Auswertung, anonyme Behandlung aller Daten),
- Integrität des Probanden wahren (keine Wertung von Meinungen, Äußerungen etc.),
- Eigene Ansichten und Bestätigungen zurückhalten (keine Beeinflussung durch Aussagen, wie „das kenne ich“ etc.),
- Proband sollte die meiste Zeit Gelegenheit haben zu sprechen; Vermeidung von Unterbrechungen oder Gestiken, die irritieren,
- Nicht auf gewollte Antworten hinleiten bzw. diese vorgeben,
- Flexibel in der Befragung sein, d. h. auch neue Fragen einbinden,
- Alles genau mitschreiben, auch längere Pausen oder Widersprüchliches.

Bevor der Interviewer mit seiner Befragung beginnt, erhält der Proband eine kurze Aufklärung zum Ablauf des Interviews, zum Datenschutz und zur Verwendung der Ergebnisse (vgl. Interviewleitfaden, Anhang 41).

14.2.3 Entwicklung der Fragen eines halbstrukturierten Leitfadens

Insgesamt gliedert sich das Interview in sechs verschiedene Fragenkomplexe (vgl. Interviewleitfaden, Anhang 41).

Der erste Komplex besteht aus zwei Fragen und beginnt mit der Erstellung einer Mindmap. Die Befragten werden hierbei gebeten ein Netzwerk aufzuzeichnen mit allen Gedanken, die ihnen spontan zum Begriff „ökologische Lebensmittel“ einfallen. Diese Aufgabe dient zum einen der Überprüfung ipsativer Verknüpfungen und zum anderen erleichtert es den Einstieg in das Interview, da die Befragten selbst agieren können und somit eventuelle Hemmungen durch die Befragungssituation abgebaut werden. Bei dieser Frage ist es wichtig, alle O-Töne der Probanden protokollarisch zu erfassen (z. B. „da fällt mir spontan gar nichts in“), um ein ganzheitliches Bild des Mindmaps zu erhalten. Der zweite Teil des ersten Komplexes besteht aus einer ungestützten Befragung zu den Eigenschaften ökologischer Lebensmittel. Auf die Antworten, vor allem die genannten negativen Eigenschaften, wird dann im dritten Komplex näher eingegangen.

⁴³⁴ Vgl. WEISS, R. S. (1994), S. 61 ff.

Alle Fragen des zweiten Komplexes versuchen bisheriges Verhalten zu ergründen. Die Probanden werden zunächst gebeten, über einen gewöhnlichen Wocheneinkauf nachzudenken und dann einzuschätzen, wie groß der Anteil ökologischer Lebensmittel in Prozent dabei ist. Die Probanden, die nur einen sehr geringen Anteil (weniger als 20 %) angeben, werden nach den Gründen gefragt. An dieser Stelle wird zum ersten Mal mithilfe der Laddering-Methode versucht herauszufinden, welche Motive und Werte hinter den genannten Gründen stehen. Probanden, die einen hohen Anteil an ökologischen Lebensmitteln nennen, werden auch nach den Gründen dafür befragt, jedoch ohne die Laddering-Methode anzuwenden. Weitere Fragen des zweiten Komplexes beziehen sich auf das situationsspezifische Verhalten der Befragten, genauer die Abfrage von Situationen, in denen sie sich bewusst für oder gegen ökologische Produkte entschieden haben.

Der dritte Komplex besteht zum größten Teil daraus, die negativen Eigenschaften, die im ersten Komplex genannt wurden, mithilfe der Laddering-Methode zu hinterfragen. Abhängig von der Anzahl der genannten Eigenschaften und der Tiefe der Antworten, können anhand dieser „Leitern“ eine Vielzahl an dahinter stehenden Motiven und Werten herausgefunden werden. Aus diesem Grund ist dieser Komplex sehr entscheidend und die Aufgabe des Interviewers besteht darin, möglichst genaue Fragen zu den Motiven zu stellen, ohne den Probanden dabei zu nahe zu treten.

Im vierten Fragenkomplex werden die Befragten gebeten, eine Wahl zwischen zwei verschiedenen Produktalternativen zu treffen. Hierbei handelt es sich um Erfrischungsgetränke und Joghurts (vgl. Abbildung 64). Die Befragten haben die Möglichkeit, sich für oder gegen das ökologische Produkt zu entscheiden. Wenn sie ihre Entscheidung gegen das Bioprodukt treffen, folgt auch hier im Anschluss die Erfragung von Motiven und Einstellungen durch die Laddering-Methode. Der vierte Komplex soll einerseits zur Auflockerung des Interviews dienen und andererseits an konkreten Beispielen aufzeigen, welche Merkmale und Eigenschaften ökologischer Produkte vom Kauf dieser abhalten.



Abbildung 64: Verschiedene Produktalternativen
(Eigene Darstellung.)

Im fünften Fragenkomplex wird mithilfe von Rangfolgenbildung Bezug genommen auf Ergebnisse der quantitativen Untersuchung (vgl. Kapitel 13.2.3.1). Der Interviewer legt den Be-

fragten hierzu neun Kärtchen mit verschiedenen Hemmnissen (vgl. Anhang 42) vor, welche die Probanden dann in eine Rangfolge bringen sollen. Beginnen sollen sie mit den Begriffen, die sie am meisten davon abhalten ökologisch einzukaufen, bis hin zu denen, die sie am wenigsten daran hindern. Nachdem die Befragten eine Rangfolge festgelegt haben, können sie weitere Hemmnisse ergänzen.

Der letzte Komplex beinhaltet Fragen zu soziodemografischen Merkmalen. Hierzu gehören Angaben zu Geschlecht, Alter, Familienstatus, Anzahl der Kinder, höchstem Schulabschluss, beruflicher Tätigkeit und Einkommen. Durch diese Angaben können z. B. Ergebnisse des Literaturreviews (vgl. Kapitel 12.4.1) oder der quantitativen Empirie (vgl. Kapitel 13.3.2) bekräftigt oder kritisiert werden.

14.3 Durchführung eines Pretests zur Optimierung des Leitfadens

Der entwickelte Leitfaden (vgl. Anhang 41) stellt nun die Ausgangsbasis für die Durchführung der Tiefeninterviews dar. Die Dauer der einzelnen Befragungen wird auf circa eine Stunde geschätzt. Im Vorfeld der Befragungen fand ein Pretest statt. Dieser sollte einerseits mögliche Mängel des Leitfadens aufdecken und zur Optimierung beitragen und diente andererseits dem Interviewer als Einstieg und Übung für die späteren Befragungen.

Der Pretest erfolgte an einem Mitglied der Marketing-Gruppe und wurde von zwei weiteren Mitgliedern beobachtet bzw. protokolliert. Dem Interviewer gelang es dabei sehr gut, anhand der Laddering-Methode Motive und Einstellungen der Befragten zu erfahren, die hinter dem Konsum ökologischer Lebensmittel standen. Im Anschluss der Befragung fand eine Auswertung durch alle Beteiligten statt. Hier wurde darauf hingewiesen, dass bei der ersten Frage der Proband selbst das Mindmap erstellen sollte und dies nicht, wie vorgesehen, durch den Interviewer geschieht. Durch die eigene Aufzeichnung wird der Proband weniger durch den Interviewer beeinflusst und er kann die Antworten nach seinen Vorstellungen strukturieren. Ein weiterer Hinweis bezog sich auf die verwendeten Bilder zur Unterstützung des vierten Fragenkomplexes (vgl. Abbildung 64). Im Vorfeld war unklar, ob diese geeignet sind. Die Eignung bestätigte sich bei allen Beteiligten, denn die Bilder dienten nicht nur zur Auflockerung, sondern es konnten dadurch auch weitere Eigenschaften ermittelt werden, die vom Kauf abhalten, so z. B. die Packungsgröße, die Geschmacksrichtung und die Farbgestaltung. Die befragte Person selbst wies den Interviewer darauf hin, bei den sich wiederholenden „Warum“-Fragen der Laddering-Methode verschiedene Frageformulierungen zu verwenden, da das Interview sonst zu eintönig gestaltet ist.

Zusätzlich zu dem internen Pretest wurde eine externe Person befragt, um so den Einfluss von Vorkenntnissen zum Thema zu eliminieren. Bei der Durchführung des externen Pretests konnten keine weiteren Mängel am Leitfaden festgestellt werden. Somit galt dieser Versuch bereits als verwendbares Tiefeninterview und wurde bei der Auswertung berücksichtigt.

15 Auswertung qualitativer Tiefeninterviews zum Kaufverhalten ökologischer Lebensmittel

Hildebrandt, Steffen

Um einen Überblick über die befragte Stichprobe zu erhalten, veranschaulicht

Abbildung 65 die soziodemografischen Angaben der Interviewten. Acht der elf Probanden haben Kinder, zwei Personen haben ein Baby. Die maximale Kinderanzahl geben die Befragten mit zwei an. Die vorliegende Stichprobe verfügt insgesamt über einen guten gesellschaftlichen Querschnitt mit breit gefächerten Merkmalen. Kritisch anzumerken ist allerdings, dass ein hohes Bildungsniveau überproportional oft vertreten ist, Arbeitslose hingegen durch diese elf Interviewten nicht vertreten werden. Der Verfasser betrachtet die Begriffe „Hemmnis“, „Hindernis“ und „Barriere“ im Folgenden als Synonyme. Die Variation dient lediglich der stilistischen Auflockerung.

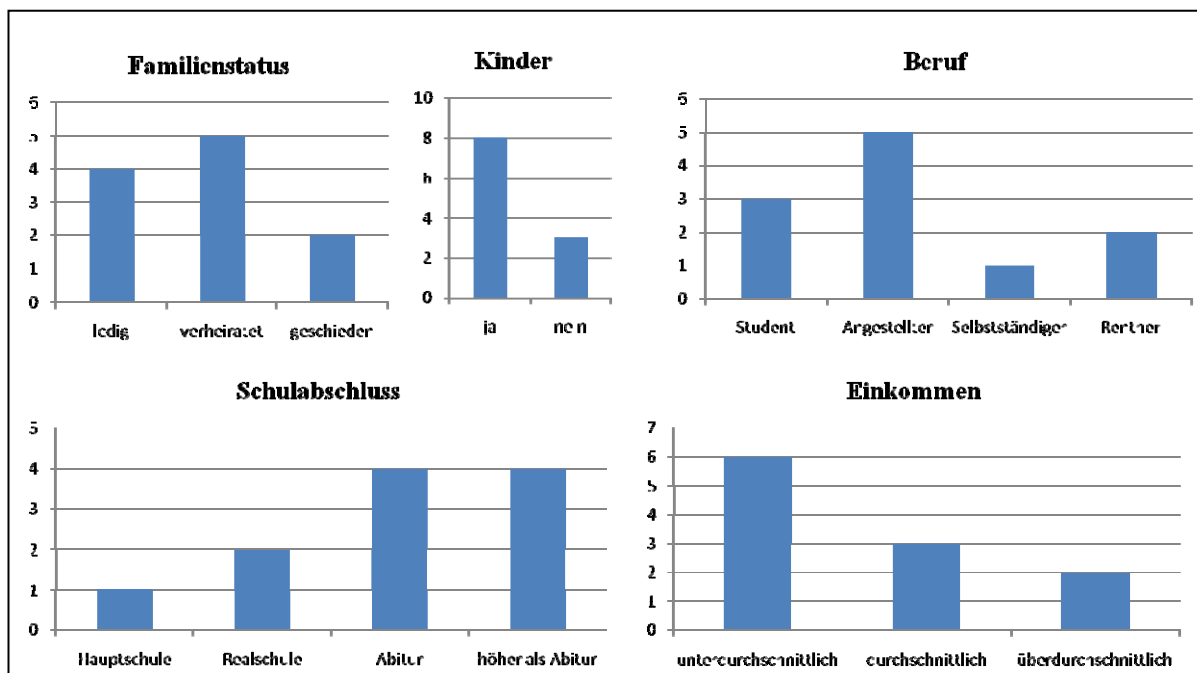


Abbildung 65: Häufigkeit soziodemografischer Merkmale der Probanden
(n = 11)
(Eigene Darstellung.)

15.1 Ranking bisheriger quantitativer Studienergebnisse

Der Autor bittet die Probanden, die im Rahmen der quantitativen Analyse extrahierten neun Merkmale in eine Rangreihenfolge zu bringen (vgl. Kapitel 13.2.3.1). Anschließend erfolgt eine Kumulation dieser Zahlen über alle Probanden, um die Wichtigkeit der einzelnen Merkmale darzustellen. Somit reicht die mögliche Ausprägung einer Eigenschaft von elf (kein Hemmnis; 11-mal Vergabe der Wichtigkeit 1) bis 99 (relevantes und tatsächliches Hemmnis; 11-mal Bedeutsamkeit 9). Abbildung 66 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Zusätzlich erfragt der Autor für jedes Merkmal eine individuelle Relevanz und teilt die Rangreihe in relevante und irrelevante Hemmnisse auf. Bei den relevanten Barrieren soll eine weitere Unter-

scheidung vorgenommen werden, sodass die Befragten die Hindernisse in „relevant und tatsächliches Hemmnis“ und „noch relevant, aber kein bedeutsames Hemmnis“ aufteilen.

Alle Probanden stufen den Preis als „relevant und tatsächliches Hemmnis“ ein. Die Entscheidungskompetenz am anderen Extrem erhält fast durchgehend eine irrelevante Attribution. Das Ergebnis weist dem Preis die höchste Bedeutung zu, gefolgt von Zeitknappheit und dem geringen Vertrauen in Ökosiegel. Jeder Proband nennt mindestens ein weiteres Hemmnis, das ihn tatsächlich vom Kauf ökologischer Lebensmittel (ÖL) abhält. Dabei schreiben diese die Bequemlichkeit viermal als Kaufhemmnis auf, einen zu starken Medienhype und den schlechteren Geschmack jeweils zweimal, alle übrigen Barrieren hingegen nur einmal. Wegen der breit gefächerten Struktur der (neuen) Hemmnisse ist eine Kategorisierung nur mit hohem Informationsverlust möglich und deswegen nicht sinnvoll. Die Befragten klassifizieren jedes dieser Hindernisse ausnahmslos als „relevant und tatsächliches Hemmnis“. Alle zusätzlich genannten Barrieren inklusive O-Töne der Probanden kann der Leser Anhang 43 entnehmen.

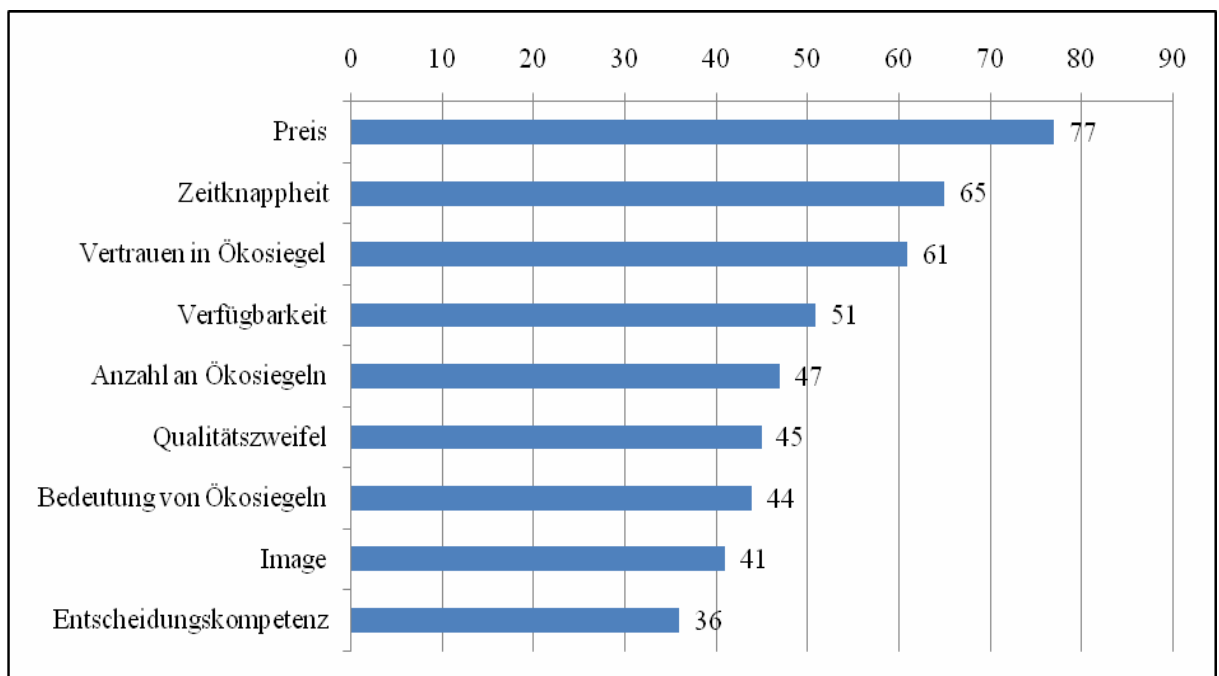


Abbildung 66: Bedeutsamkeit der Faktoren nach erfolgtem Ranking
n = 11 (99 = sehr relevantes Hemmnis, 11 = irrelevant bzw. kein Hemmnis beim Kauf ÖL)
 (Eigene Darstellung.)

15.2 Ungestützte Abfrage von Produkteigenschaften

Der Interviewer bittet die Probanden, sämtliche Eigenschaften ÖL zu nennen, die ihnen einfallen. Ferner werden an dieser Stelle alle positiven sowie negativen Eigenschaften in die Auswertung aufgenommen, um die Vielzahl an assoziierten Merkmalen zu verdeutlichen. Eine Analyse der positiven Attribute erfolgt anschließend jedoch nicht, da diese kein Hemmnis für den Kauf ÖL darstellen. Die entdeckten negativen Eigenschaften gelten hingegen als Barrieren und bilden die Grundlage für das Laddering-Verfahren. Zu den meistgenannten positiven Eigenschaften ÖL zählen der Anbau ohne Chemikalien, die gesundheitsfördernde Wirkung und der umweltbewusste Anbau der Lebensmittel (vgl. Abbildung 67). Die vollständige

Auflistung der O-Töne befindet sich in Anhang 44 (positive Eigenschaften) und Anhang 45 (negative Eigenschaften).

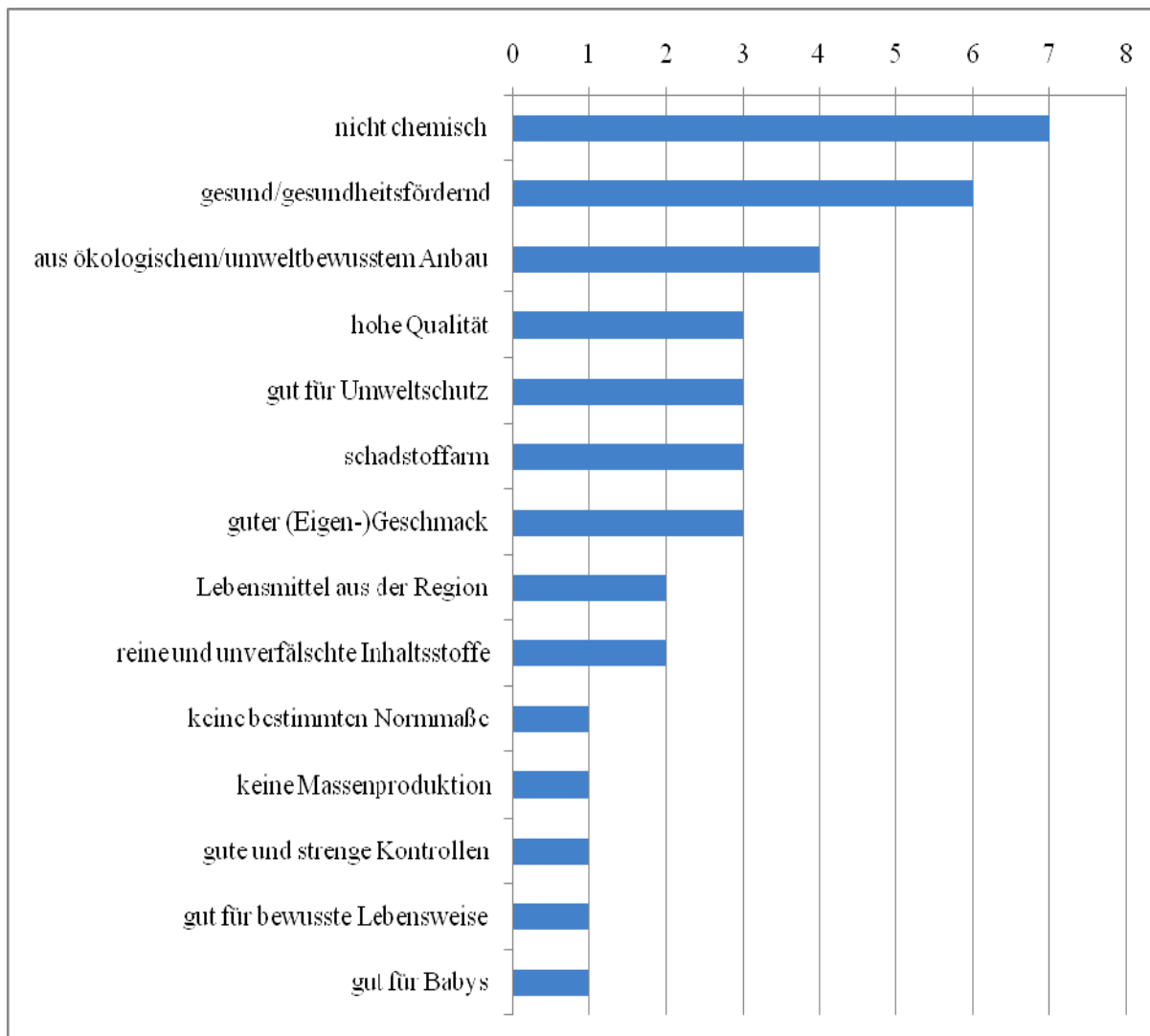


Abbildung 67: Häufigkeit positiver Eigenschaften ÖL
 n = 11
 (Eigene Darstellung.)

Der erhöhte Preis für ÖL stellt für acht Probanden eine negative Eigenschaft dar und ist somit das wichtigste Kaufhemmnis. Weitere genannte Hindernisse sind die geringe Haltbarkeit, der schlechte Geschmack, die Optik und die geringe Glaubwürdigkeit (vgl. Abbildung 68). Die Glaubwürdigkeit von ÖL wird nicht nur in Frage gestellt, sondern auch deutlich kritisiert (O-Töne: „man kann’s nur nicht beweisen, dass es kein Bio-Zeug ist“, „gesellschaftlich anerkannter Betrug durch falsche Etikettierung“). Abbildung 69 soll den Anteil der positiven und negativen Eigenschaften verdeutlichen. Bemerkenswert ist hierbei, dass 38 von 60 genannten Merkmalen eine positive Einstellung gegenüber ÖL ausdrücken, obwohl lediglich zwei Personen angegeben haben, dass sie einen hohen Anteil ÖL kaufen (hoher Anteil = Anteil ÖL bei gewöhnlichem Einkauf liegt bei über 20 %). Dies bedeutet, dass auch Personen, die ökologischen Produkten kritisch gegenüber stehen, von positiven Eigenschaften dieser Lebensmittel wissen. Für den überdurchschnittlichen Anteil an positiven Eigenschaften ÖL gibt es zwei denkbare Erklärungen:

1. Der (wahrgenommene) erhöhte Preis für ÖL ist solch ein starkes Hemmnis, dass die positiven Eigenschaften ÖL ausgeblendet und herkömmliche Lebensmittel beschafft werden.
2. Da keinem der Probanden im Vorfeld das genaue Thema der Befragung vermittelt wurde, ist eine Antworttendenz zur sozialen Erwünschtheit möglich. Dies bedeutet, dass sich die Interviewten bewusst positiv über ÖL äußern, um ihr Selbstbild zu erhöhen. Dabei äußern sie die Meinung, von der sie erwarten, dass sie gewünscht ist.⁴³⁵

Bei anschließenden Fragen über die Kaufabsicht und das tatsächliche Kaufverhalten von ÖL wurden – nicht nur von den Öko-Kritikern – 22 verschiedene negative Eigenschaften ÖL erwähnt (53 Eigenschaften insgesamt), sodass die soziale Erwünschtheit als Erklärung ausgeschlossen wird. Ein Proband gab in der direkten Befragung einen Kaufanteil an ÖL von 20 % an. Er bekräftigte allerdings während der situativen Abfrage seine Abneigung gegen jede Art von ökologischen und biologischen Produkten, da diese für ihn keinerlei Glaubwürdigkeit aufweisen und „lediglich Geldschneiderei“ und „Leute-Verarsche“ darstellen. In diesem Fall lag höchstwahrscheinlich bei der direkten Abfrage soziale Erwünschtheit vor. Bei den situationsbezogenen Fragen offenbarte der Proband jedoch seine tatsächliche Einstellung.

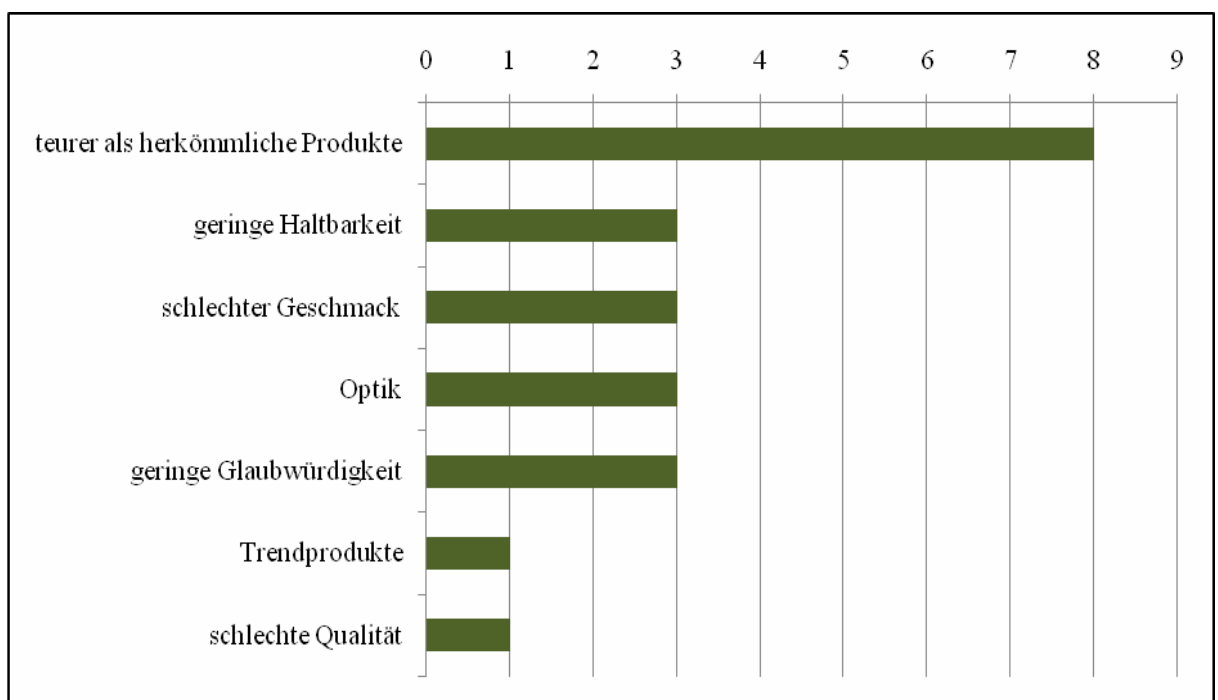


Abbildung 68: Häufigkeit negativer Eigenschaften ÖL
 n = 11
 (Eigene Darstellung.)

⁴³⁵ Vgl. ESSER, H. (1986), S. 316 f.

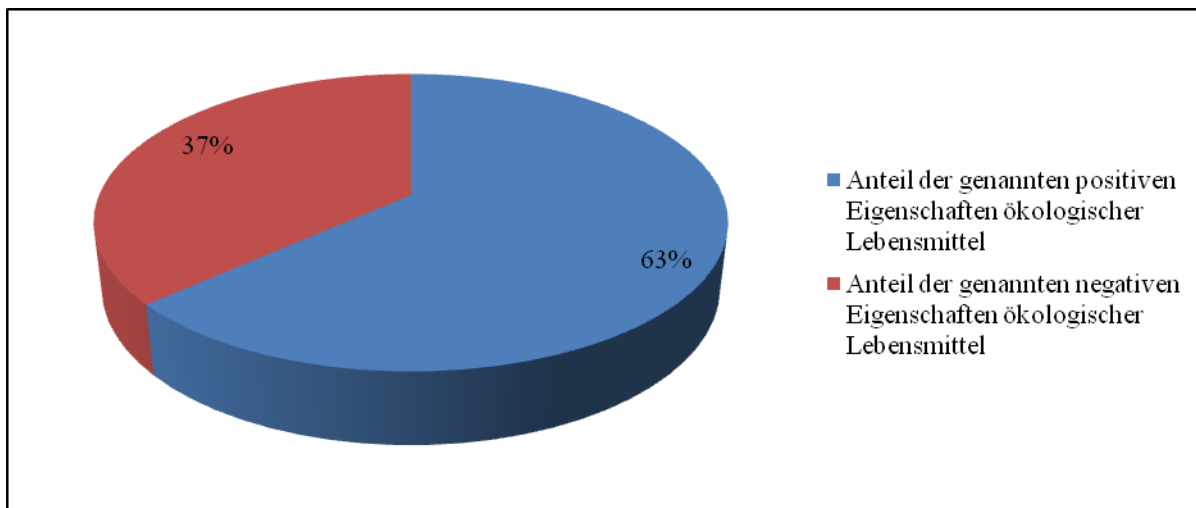


Abbildung 69: Aufteilung positiver und negativer Eigenschaften ÖL
 n = 11; Gesamtanzahl an Eigenschaften: 60
 (Eigene Darstellung.)

15.3 Mindmaps zur Visualisierung spontaner Verknüpfungen

In die Mitte eines DIN A3-Blattes schreibt der Interviewer den Begriff „ökologische Lebensmittel“. Anschließend bittet er die Probanden, alle ihnen in den Sinn kommenden Assoziationen zu notieren. Acht Testpersonen verbinden die Kategorie „Produkte“ mit ÖL. Die Produkte Obst, Gemüse und Fleisch sind dabei sechsmal vertreten, in vier Fällen auch Eier. Ebenfalls vier Personen stellen den Bezug zu „Bio“ her (in drei Fällen das „Biosiegel“), zusätzlich wird einmal ein „Ökosiegel“ erwähnt. Die Assoziationen zu den Siegeln sind je zweimal positiv und negativ ausgeprägt. Den höheren Preis greifen nur drei Probanden auf (bei der direkten Abfrage der Eigenschaften ÖL wird der Preis achtmal erwähnt, vgl. Kapitel 15.1). Weitere relevante Assoziationen mit Häufigkeitsangabe sind Abbildung 70 zu entnehmen.

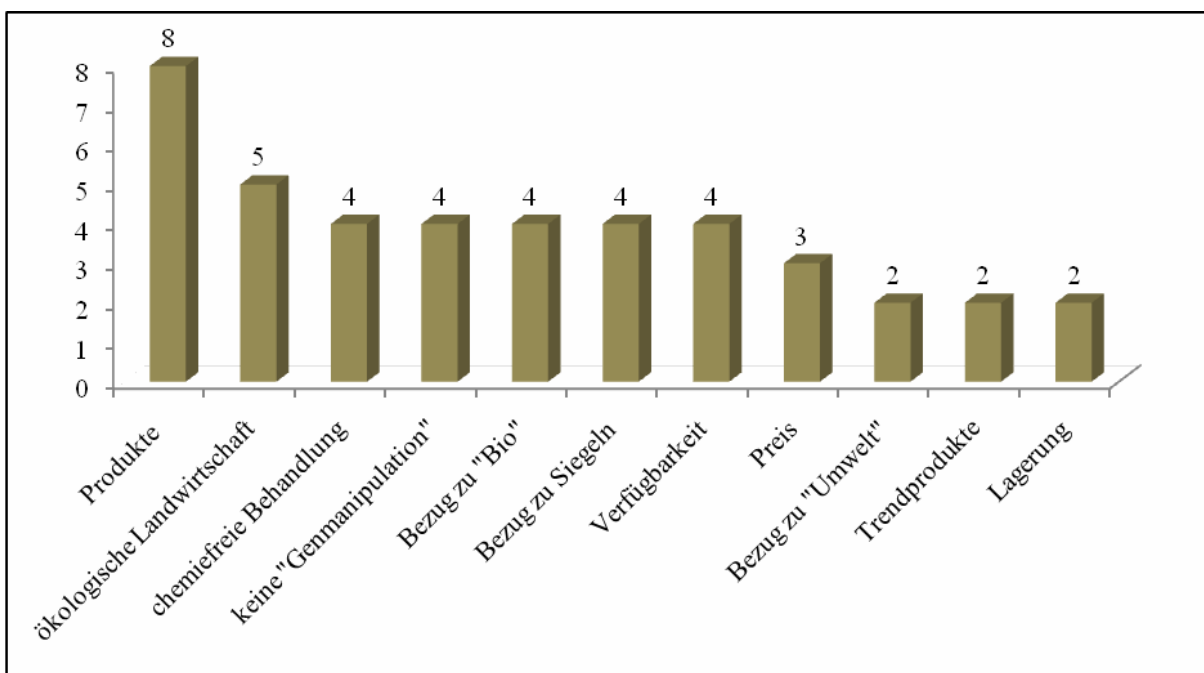


Abbildung 70: Häufigkeit der Assoziationen (absolut)
 n = 11
 (Eigene Darstellung.)

Eine weitere Zusammenfassung der Mindmaps ist nicht hilfreich, da die übrigen Assoziationen zu vielfältig und weitläufig sind, sodass sich keine sinnvollen Kategorien bilden lassen. Die Struktur der einzelnen Mindmaps reicht von einer einfachen Aufzählung unterschiedlicher Produkte bis zu einer breit gefächerten, komplexen Gestaltung, die unterschiedliche Kategorien inklusive einer Vielzahl an Unterpunkten berücksichtigt. Der Autor verwendet selbst entwickelte Maße, um die Ausgestaltung der Komplexität zu analysieren. Einerseits ermittelt er die Gesamtanzahl an genannten Kategorien und andererseits die Anzahl an insgesamt vorhandenen Verknüpfungen (gemessen an der Menge einzelner Striche). Die kleinste Mindmap verfügt lediglich über eine Kategorie (Produkte) und insgesamt vier Verknüpfungen (= vier Produkte). Die Komplexität weiterer Mindmaps reicht von elf unterschiedlichen Kategorien bis zu 39 Verknüpfungen auf einer Mindmap. Die weiteren Charakteristika liegen zwischen den Extremwerten, jedoch führt eine Vereinfachung, z. B. in Form einer Durchschnittsbildung, zu verzerrten Ergebnissen, die den unterschiedlich strukturierten Mindmaps nicht gerecht werden.

15.3.1 Relation zwischen Mindmap und ipsativer Handlungstheorie

Der Verfasser verfolgt mit der Anfertigung der Mindmaps das Ziel, gedankliche Verknüpfungen der Probanden zu ÖL ausfindig zu machen. Ferner trifft der Autor Aussagen zu den in der ipsativen Handlungstheorie enthaltenen Gründen, warum Personen nicht umweltbewusst handeln (vgl. Kapitel 11.3.2). Unterschiedliche Geschäftsarten (z. B. Reformhäuser, Supermärkte, Discounter) bieten eine zunehmende Anzahl an ökologischen Produkten als Alternative zu herkömmlichen Lebensmitteln an. Dadurch sind ÖL zumindest im objektiven Möglichkeitsraum enthalten. Der Fakt, dass einigen Testpersonen lediglich die Kategorie „Produkte“ spontan einfällt, deutet auf einen begrenzten ipsativen Möglichkeitsraum hin. Daher können sich die Interviewten im Rahmen dieser Theorie wegen fehlender Alternativen nicht umweltbewusst verhalten. Die vermuteten Konsequenzen der Handlung (z. B. der höhere Preis bei ÖL) stellen für weitere Individuen eine relevante Assoziation dar. Dadurch treten die Folgen von nicht umweltbewusstem Verhalten in den Hintergrund und der Kauf ÖL unterbleibt. Die Person, die die meisten Verknüpfungen (39) und somit einen breiten ipsativen Möglichkeits- und Konsequenzenraum aufweist, bezeichnet sich selbst als „Anti-Öko“. Die ipsative Handlungstheorie erklärt dies mit einer bewussten Entscheidung gegen den Erwerb ÖL, da der davon ausgehende Nutzen für den Probanden geringer ist als der Nutzen der Alternative.

15.3.2 Kritische Würdigung der Mindmap-Methode

Das Mindmapping eignet sich gut zum „Warm-up“ und bietet einen lockeren Einstieg in das Interview. Allerdings besitzt die verwendete Mindmap keine große Aussagekraft. Personen, die sich selbst als „ökobewusst“ bezeichnen, weisen z. T. wenige Assoziationen auf. Die Vermutung besteht, dass eine höhere Bildung des Interviewten (Abitur und/ oder Universitätsabschluss) zu mehr Kategorien und einer besser strukturierten Mindmap führt – unabhängig von der Einstellung zu ÖL. Die ipsative Handlungstheorie kann die erstellten Mindmaps nur bedingt erklären, da anhand der Komplexität der gedanklichen Verknüpfungen keine Rückschlüsse auf das tatsächliche umweltbewusste Verhalten gezogen werden können.

15.4 Einfluss von Hemmnissen auf Kaufentscheidungen im Alltag

15.4.1 Ergründung von alltags- und situationsspezifischem Verhalten

Die Interviewten berichten, wie groß der Anteil ökologischer Produkte bei einem gewöhnlichen Wocheneinkauf in Prozent ist. Die Spanne reicht von 0 % bis 50 %. Lediglich zwei Probanden kaufen einen hohen Anteil ÖL (mehr als 20 % Anteil am Gesamteinkauf). Eine mögliche Erklärung ist, dass ein Konsument Vegetarier ist und somit verstärkt ÖL erwirbt, während der andere ein Baby hat und daher verstärkt auf den Kauf biologischer Produkte achtet. Ein drittes Individuum kauft für sich selbst einen geringen Anteil an ÖL (10 %), hingegen einen Anteil von 30 % für sein Kleinkind. Da sich die Befragung primär auf die Barrieren beim Erwerb ÖL bezieht, unterbleibt eine Fallunterscheidung für das Baby. Die Befragung konzentriert sich daher auf den geringen Kaufanteil bei dem Elternteil. Sofern ein Kind vorhanden ist, übt dieses anscheinend nur einen Einfluss auf das ökologische Konsumverhalten aus, wenn es sich um ein Kleinkind/Baby handelt.

Im zweiten Teil der Erfassung des tatsächlichen Verhaltens erfolgt eine situationsspezifische Abfrage, in welchen Situationen (und warum) die Individuen bewusst ÖL gekauft bzw. auf den Erwerb verzichtet haben. Die Analyse der bewussten situativen Entscheidung für ÖL befindet sich in Anhang 46, da der Verfasser dadurch keine Hemmnisse identifiziert. Im Gegensatz dazu liefern die Interviews zu situativen Entscheidungen gegen ÖL weitere aufschlussreiche Hindernisse. Sechs Probanden entscheiden sich immer beim Einkauf bewusst gegen den Erwerb biologischer Produkte, drei von ihnen aus Prinzip. Die Befragten nannten den Preis zweimal als Kaufhindernis, Verpackung und Verfügbarkeit als generelle Barrieren jeweils einmal. Spezielle Hemmnisse stellen Grillveranstaltungen, Feiern, der Kauf für bestimmte Personengruppen sowie der saisonbedingte Erwerb von Lebensmitteln dar. Bei diesen Hemmnissen beugen sich die Probanden der subjektiven Norm, indem sie ausschließlich die Produkte erwerben, von denen sie ein besseres Prestige und Image erwarten, um somit ihren Selbstwert zu erhöhen. Anhang 47 enthält eine Übersicht über alle in dieser Stufe entdeckten Hemmnisse inklusive vollständiger Angabe der O-Töne. Die subjektive Norm wurde mehrfach genannt. Diese beschreibt, wie intensiv die Bereitschaft eines Individuums ausgeprägt ist, dem von ihm erwarteten Verhalten aufgrund des normativen Drucks zu entsprechen.⁴³⁶ Im vorliegenden Fall sind drei der befragten Personen bestrebt, dieser Norm zu entsprechen, indem sie bewusst auf ökologische Produkte verzichten, wenn sie für ihre Bezugspersonen einkaufen. Diese Probanden verbinden mit herkömmlichen Produkten sowohl einen besseren Geschmack als auch eine höhere Qualität.

15.4.2 Entscheidung zwischen konkreten Produktalternativen

Im nächsten Schritt des Interviews sollen die Probanden sich zweimal zwischen je zwei Produktalternativen entscheiden (vgl. Kapitel 14.2.3). Die erste Entscheidung fällt zwischen „Bionade“ und herkömmlichen Erfrischungsgetränken (no-name-Produkte). Bei der zweiten Auswahl müssen sich die Individuen zwischen Joghurt mit und ohne Biosiegel entscheiden. Zunächst sei bemerkt, dass sämtliche festgestellte Effekte bei dieser Abfrage (nach Augenschein) unabhängig von den soziodemografischen Faktoren sind. Insgesamt wählen zwei In-

⁴³⁶ Vgl. BAMBERG, S. (1999), S. 60.

dividuen bei beiden Kategorien die biologische Variante. Da der Interviewer eine vertiefende Befragung nur bei einer Entscheidung gegen ÖL durchgeführt hat, kann dieser in beiden Fällen keine zusätzlichen Hemmnisse entdecken.

Vorweg befragt der Interviewer die Probanden, ob sie das Getränk „Bionade“ kennen. Fünf Personen kennen dieses Getränk, die übrigen sieben nicht. Allerdings können sich zwei von diesen sieben Personen daran erinnern, das Produkt schon einmal gesehen zu haben, nachdem sie das Bild betrachtet hatten. Bei den Getränken entscheiden sich sechs Personen für Bionade – nicht nur diejenigen, die Bionade bereits kannten – und fünf dagegen (einmal sehr spontan „da steht BIO auf dem Schild, das löst bei mir eine Abwehrreaktion aus“). Zusätzlich zu der bisher herausgefundenen Anzahl an Barrieren identifiziert der Verfasser folgende Merkmale als Hindernis: die (kleinere) Verpackungsgröße, das (geringe) „Durstlöscher-Verhalten“ („Limo mit Geschmack schmeckt mir besser“) und die Handhabung („wird’n Flaschenöffner bei Bionade benötigt“). Bei der anschließenden Befragung zum Auswahlverhalten bei Joghurt stimmen neun Menschen gegen Bio-Joghurt, zwei entscheiden sich dafür. Als deutlichste Hemmnisse bei der Joghurt-Auswahl stellen sich die Verpackungsgröße und das Vorhandensein eines Biosiegels heraus (z. B. „nur Aufmachung zu Werbezwecken“). Die vollständige Auflistung dieser Barrieren (inklusive O-Töne) befindet sich in Anhang 48.

15.4.3 Bezug der realen Handlungsweisen zur Theorie des geplanten Verhaltens

Im Folgenden bezieht der Autor die Ergebnisse der situativen Abfrage auf die Theorie des geplanten Verhaltens (vgl. Kapitel 11.2.3). Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle enthält Hemmnisse beim Kauf ÖL, die in der Person (z. B. geringes Einkommen), in der Situation (z. B. Verfügbarkeit) oder in dem Produkt selbst liegen (z. B. der Preis). Soziodemografische Faktoren spielen innerhalb dieser Untersuchung keine Rolle, ebenfalls stufen die Probanden die Entscheidungskompetenz als irrelevant ein (vgl. Kapitel 15.1). Ferner stellt die Verfügbarkeit von Bio-Produkten kein wesentliches Hindernis beim Kauf ÖL dar. Somit entfallen personale und situative Erklärungen, die die Verhaltensabsicht beeinflussen. Allerdings sind die Produkteigenschaften Preis, Geschmack und Haltbarkeit von essentieller Bedeutung für die Befragten, wodurch eine geringe Kaufabsicht erklärt werden könnte. Die prinzipielle Einstellung einiger Testpersonen gegenüber ÖL sowie die häufig genannte Bequemlichkeit und der Einfluss der subjektiven Norm, z. B. bei Geschenken oder Feiern, fungieren als Treiber für Kaufhemmnisse. Diese unterdrücken die Absicht, sich ökologisch zu verhalten, woraus folgt, dass das Verhalten ebenfalls nicht ausgelöst wird.

15.5 Laddering-Methode zur Ergründung von Motiven und Einstellungen

Das Laddering-Verfahren charakterisiert eine Methode, mit deren Hilfe der Forscher von Produkteigenschaften bzw. allgemeinen Hemmnissen auf dahinter stehende Motive der Befragten schließen kann (vgl. Kapitel 14.1.3). Dabei hinterfragt der Autor genannte Barrieren mit einem „Warum?“ bzw. einer äquivalenten Abwandlung. Die Variationen sind z. T. auf REYNOLDS/ GUTMAN⁴³⁷ zurückzuführen, entsprechen aber auch zusätzlichen Formulierungen, die der Interviewer während der Befragungen verwendet. Die Varianten umfassen folgende Fragen:

⁴³⁷ REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. (1988).

- Warum ist Ihnen das wichtig?
- Was verbinden Sie damit?
- Was löst das bei Ihnen aus?
- Was ist der Vorteil/Nachteil von ...?
- Was ist für Sie das Besondere an ...?
- Wie fühlen Sie sich, wenn sie an ... denken?
- Warum glauben Sie, dass andere Personen ... machen/benutzen/denken?

Die Auswertung der Ergebnisse orientiert sich an dem von REYNOLDS/ GUTMAN verwendeten Verfahren, um den Zusammenhang zwischen Hemmnissen und Motiven darzustellen.⁴³⁸ Im vorliegenden Fall erfolgt dies über eine Angabe der absoluten Häufigkeiten der Hindernisse und Werte. Als Ausgangspunkt der „Leitern“ dienen negative Eigenschaften und weitere genannte Kauf-/ Verwendungshemmnisse von ÖL, die während der Tiefeninterviews identifiziert wurden. Als „Leiter“ bezeichnet der Autor eine vollständige Means-End-Chain, die mehrere Verästelungen enthalten kann (vgl. Kapitel 14.1.3). Negative Assoziationen aus der Mindmap-Methode (vgl. Kapitel 15.3) berücksichtigt der Verfasser nicht, da diese eine zusammenhanglose Struktur aufweisen und nicht zwingend eine Barriere darstellen.

15.5.1 Visualisierung der Ergebnisse

Insgesamt wird die Laddering-Technik bei 53 Leitern angewendet, neun davon führen zu keinem Motiv bzw. zu keinem individuellen Wert. Folglich verbleiben 44 Leitern, die von einem Produktmerkmal bzw. sonstigen Hemmnis zu einem Motiv führen. Die vollständige Auflistung aller Hindernisse kann in Abbildung 71 in Augenschein genommen werden. Die außerordentliche Bedeutung des Preises ist gut erkennbar. Die wichtigsten Motive, die mittels Laddering-Methode gewonnenen wurden, sind in Abbildung 72 enthalten. Bspw. sind eine hohe Lebensqualität, eigenes Wohlbefinden, Zeitersparnis und ein Gefühl des Ärgers die essentiellen Motive, die im Rahmen dieser Laddering-Analyse ermittelt werden können.

⁴³⁸ VANNOPEN, J. u. a. (2001).

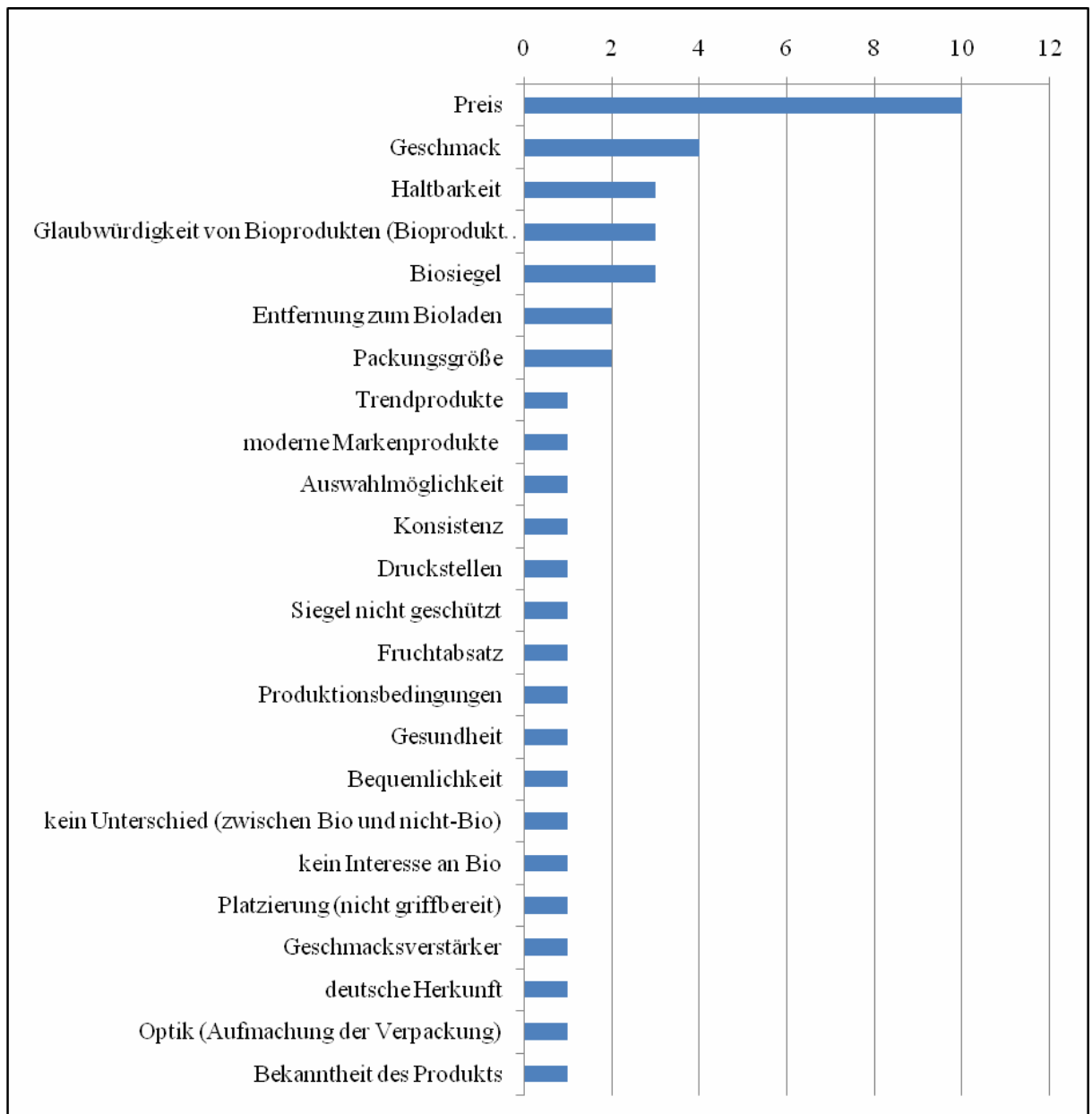


Abbildung 71: Hemmnisse beim Kauf ÖL
 n = 11, Gesamtzahl an Hemmnissen: 44
 (Eigene Darstellung.)

Die Zeitersparnis wurde häufig erwähnt und daher gesondert erfasst (vgl. Abbildung 73). Die identifizierten Motive sind äußerst bedeutsam für zukünftige Marketing-Aktivitäten im Bereich ÖL. Personen sind eher bereit, einen höheren Preis für ÖL zu bezahlen, sofern Werbemaßnahmen die Motive, die hinter diesen Hindernissen stehen, positiv beeinflussen.⁴³⁹

⁴³⁹ REYNOLDS, T. J.; WHITLARK, D. B. (1995).

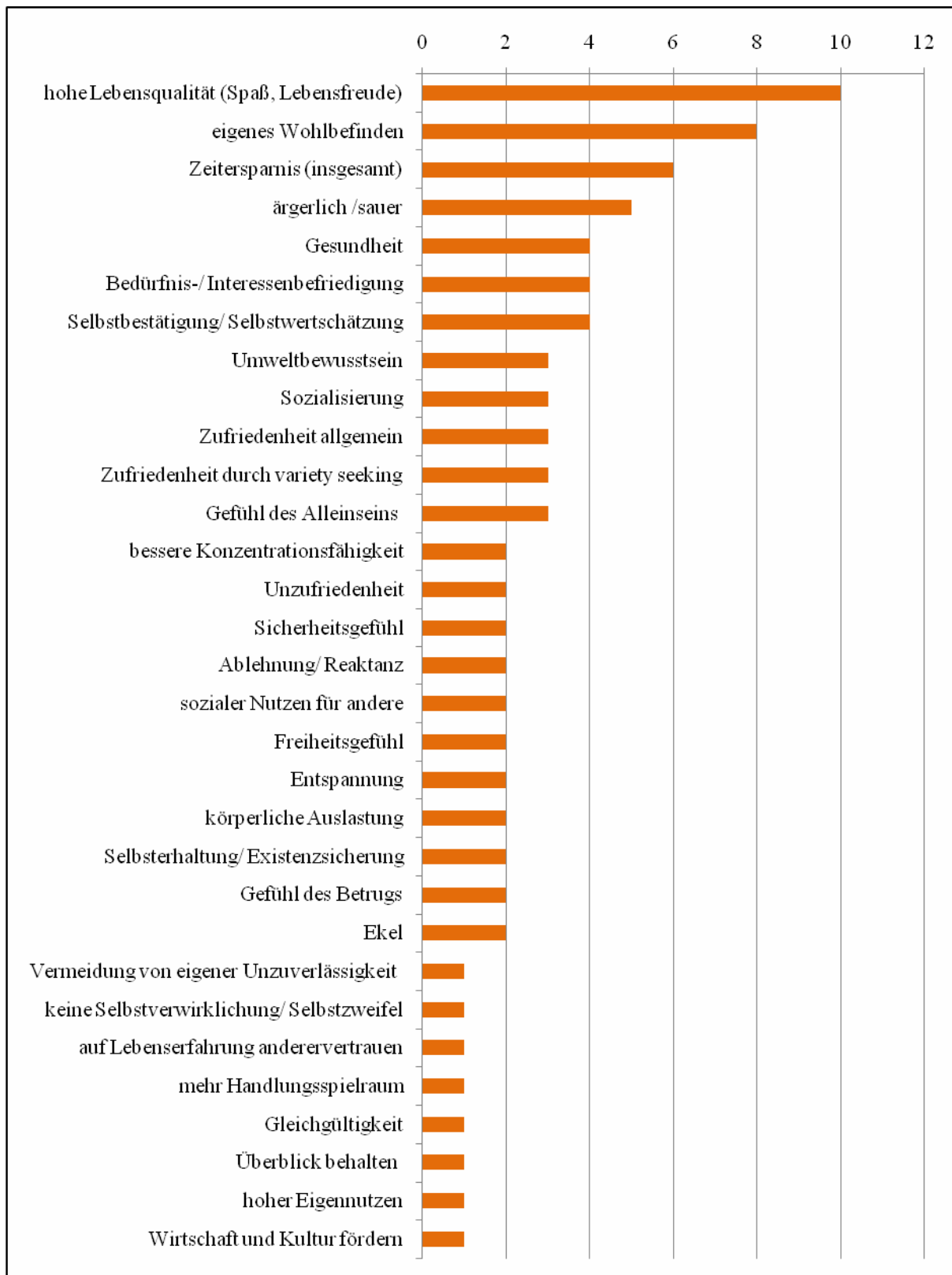


Abbildung 72: Häufigkeiten der durch Laddering-Technik herausgefundenen Motive
n = 11, Anzahl an verwendeten Leitern: 44, Gesamtanzahl an genannten Begriffen: 86,
 unterschiedliche Persönlichkeitsmerkmale: 36
 (Eigene Darstellung.)

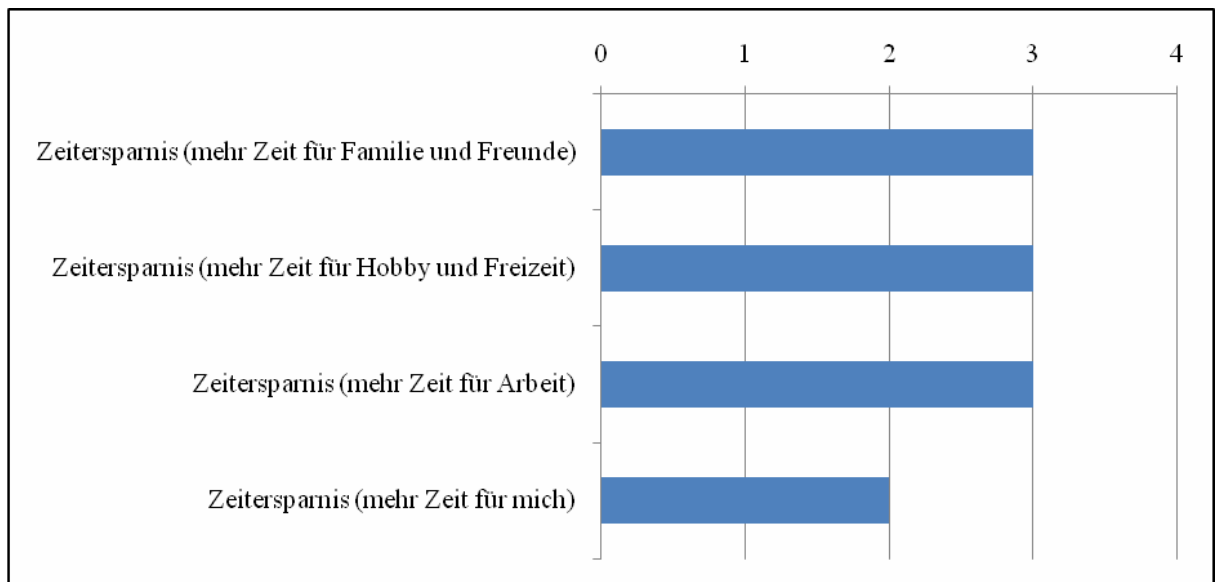


Abbildung 73: Häufigkeit der Zeitersparnis
 n = 11, Anzahl an verwendeten Leitern: 20
 (Eigene Darstellung.)

Die vorliegende Literatur thematisiert die durch die Interviews identifizierten Hemmnisse beim Kauf ÖL und teilt diese in externale (äußere) und internale (innere) Einflüsse (vgl. Kapitel 12.4). Die internalen Konsumenteneigenschaften, insbesondere die Einstellung zu ÖL, Bequemlichkeit, Zeit- und Geldmangel sowie (eingeschränkt) die soziale Erwünschtheit verifizieren bisherige Studienergebnisse. Die soziodemografischen Daten üben anscheinend innerhalb dieser Untersuchung keinen Einfluss auf das (Nicht-)Kaufverhalten von ÖL aus. Bei den externalen Merkmalen stellen sich – wie auch in der Literatur – die Produkteigenschaften Preis und Qualität als wesentliche Kaufhemmnisse heraus. Abgesehen von dem genannten „Medienhype“ um Öko-Produkte bei zwei Probanden kann der Verfasser keine weiteren Barrieren im externalen Mikro- und Makroumfeld identifizieren.

15.5.2 Kritische Würdigung des Laddering-Verfahrens

Bildung scheint entscheidend für die Länge und Komplexität der mittels Laddering-Verfahren gewonnenen Leitern zu sein. Bei geringer Bildung weisen diese eher eine (einfache) Kettenstruktur auf, bei absolviertem Abitur und/oder Universitätsabschluss entsteht tendenziell eher eine Netzwerkbildung, die breit gefächerte Gedanken charakterisiert. Eine mögliche Erklärung liegt darin, dass Hochschulabsolventen trainierter sind, ihre Gedanken zu strukturieren und vielfältige Sichtweisen in ihre Überlegungen mit einzubeziehen. Ein Einfluss auf das Kaufverhalten ÖL liegt jedoch nicht vor. Personen müssen ferner in der Lage sein, ihre Einstellungen, Gefühle und Persönlichkeitsmerkmale klar und verständlich zu kommunizieren. Dazu muss ebenfalls die Bereitschaft vorhanden sein, diese Einstellungen auch tatsächlich preiszugeben. Je geringer diese Bereitschaft ausgeprägt ist, desto länger werden die einzelnen Leitern, da die genannte Konsequenz erneut mit einem „Warum?“ hinterfragt werden muss, um die dazugehörigen Werte erschließen zu können. Dadurch besteht die Gefahr, dass die ermittelte Eigenschaft in keinem Bezug mehr zu dem Produktmerkmal bzw. dem Hemmnis steht.

15.6 Implikationen für den Abbau von Hemmnissen beim Kauf ökologischer Lebensmittel

Generell ist festzustellen, dass Alter und Geschlecht innerhalb dieser Studie keinen (auffälligen) Effekt auf das ökologische Kaufverhalten ausüben. Der einzige deutliche Effekt ist bei der Laddering-Analyse zu erkennen, bei der ausschließlich über 50jährige Probanden das Umweltbewusstsein als Persönlichkeitsmerkmal nennen. Bildung hat innerhalb dieser Studie einen starken Einfluss auf die Komplexität der Antworten, hat allerdings keinen Effekt auf den Kauf und die Verwendung ökologischer Lebensmittel. Im Folgenden benennt der Autor Möglichkeiten zur Überwindung der analysierten Hemmnisse, die während dieser Analyse mehrfach aufgetreten sind. Dabei listet der Verfasser alle Barrieren auf, bei denen Handlungsimplikationen für die Praxis vorstellbar sind.

Preis:

Das bedeutsamste Hemmnis beim Kauf ÖL ist der Preis. Mehr als 70 % der befragten Personen nennen dieses Hindernis ungestützt. Im Verlauf der Tiefeninterviews beziehen sich zehn von elf Probanden auf den Preis als Kaufhemmnis. Bei der Überprüfung bisheriger Studienergebnisse wird der Preis ebenfalls als wichtigstes Merkmal erfasst. Da der Preis aufgrund der höheren Produktionskosten bei biologischem Anbau nicht ohne Weiteres auf das Niveau der herkömmlichen Pendanten gesenkt werden kann, obliegt es dem Marketing, den gehobenen Preis durch geschickte Maßnahmen zu erklären. Als Ausgangspunkt dafür können die entwickelten Motive dienen, die hinter den jeweiligen Barrieren stehen (vgl. Kapitel 15.5.1). Insbesondere die drei aussagekräftigsten Werte (hohe Lebensqualität, eigenes Wohlbefinden und Zeitersparnis) könnten in der Werbung thematisiert werden.

Obwohl die Mehrheit der interviewten Personen im Allgemeinen nicht besonders ökologisch handelt und einkauft, sind zwei der Befragten nach einer (real gesehenen) Reportage über die Haltung von Hühnern in Massentierhaltung bereit, mehr für Öko-Eier auszugeben. Eine verbesserte Information und Kommunikation über nicht-artgerechte Tierhaltung könnte Kaufhemmnisse bei ÖL abbauen und folglich die Preisbereitschaft nach oben korrigieren.

Geschmack:

Viele Menschen haben sehr hohe Erwartungen und Anforderungen an den Geschmack von ÖL. Wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden, folgt das Gefühl der Enttäuschung und bei dem Produkt (und unter Umständen bei der gesamten Produktkategorie) findet kein Wiederkauf statt. Daher ist eine intensivere Kommunikation über ÖL empfehlenswert, um eine eventuelle Enttäuschung bereits im Vorfeld zu vermeiden. Selbstverständlich sollten auch die Hersteller von ÖL darauf bedacht sein, dass die Qualität ihrer angebotenen Produkte Mindestanforderungen bezüglich gesetzlicher Standards übertrifft.

Glaubwürdigkeit von Ökosiegeln:

Das Biosiegel an sich ist bereits ein starkes Hemmnis. Es schreckt Skeptiker und Zweifler ab, da die dahinter stehende Qualität nicht eindeutig ist. Somit ist es für viele Personen lediglich ein „herkömmliches Produkt in Bio-Verpackung“. Eine bessere Kommunikation über die Bedeutung einzelner Siegel ist Voraussetzung zum Abbau dieser Blockaden. Zukünftige For-

schaften sollten die Glaubwürdigkeit von Ökosiegeln thematisieren, um die Akzeptanz in der Bevölkerung zu überprüfen. Weiterhin sollte der Handel die Vielfalt an Siegeln auf wenige (bereits etablierte) Gütezeichen reduzieren.

Insbesondere Kritiker biologischer Produkte suchen „Selbstbestätigung durch Presseberichte“ (O-Ton). Sie vernehmen ausschließlich negative Meldungen und werten diese aus. Sehr gute Testergebnisse für nicht-Bio-Produkte sowie positive Meldungen werden ausgeblendet. Dadurch erleidet die – aus Sicht der Skeptiker – geringe Glaubwürdigkeit von ÖL weiteren Schaden. Eine veränderte mediale Berichterstattung könnte helfen, eine verbesserte Glaubwürdigkeit von Bio-Produkten und Biosiegeln im Bewusstsein der Gesellschaft zu verankern. Dafür könnten mehr Tests für Bio-Produkte durchgeführt werden, über die dann ausführlich berichtet wird. Dabei sollten die ÖL jedoch nicht separat, sondern gemeinsam mit herkömmlichen Produkten getestet werden, um qualitative Vorzüge besser hervorzuheben.

Auswahlmöglichkeit:

Ein Proband beklagt sich über das Gefühl des "ferngesteuerten Denkens", wenn die Auswahl an Produkten sehr gering ist. Eine von außen vorgegebene Einschränkung führt – zumindest bei diesem Individuum – zu einer verminderten Lebensqualität und schlechter Laune beim Einkaufen. Sofern das Sortiment im Bio-Bereich erweitert und ausgebaut wird, könnte diesem Hindernis entgegen gewirkt werden.

Optik:

Ein weiterer Proband schildert, dass ÖL kein „Bilderbuch-Aussehen“ aufweisen. Schöne Dinge seien für ihn ansprechender, was wiederum zu einer gesteigerten Kaufwahrscheinlichkeit führt, denn „das Auge isst ja nun mal mit“. Mit einem „guten und ansprechenden Aussehen“ wird ein „wertvolles Produkt“ assoziiert. Daher sollten Produzenten und der Handel bestrebt sein, ihre ökologischen Produkte ebenso ansprechend zu präsentieren, wie dies bei den herkömmlichen Produkten der Fall ist.

Die Verpackung von ÖL sollte farbenfroh und mit Naturfarben gestaltet sein sowie Bilder aus der Natur enthalten. Ansonsten entsteht für eine befragte Person der Rückschluss, dass „nur die Verpackung ökologisch“ ist, aber nicht das Produkt. Bei der Verpackungsgestaltung ist aber auch zu bedenken, dass diese „nicht nur nach Altpapier aussehen“ darf, da dadurch von einer negativen Erscheinung ein Rückschluss auf die Qualität erfolgen kann.

Entfernung zum Bioladen:

Weite Entfernungen zum nächsten Bioladen stellen für zwei Probanden ein Hemmnis dar, da diese nicht bereit sind, Umwege (z. B. zum Reformhaus) beim Erwerb von Lebensmitteln in Kauf zu nehmen. Dieses Hindernis kann beseitigt werden, indem Bio-Produkte vermehrt in Supermarkt-Ketten und Discountern angeboten werden.

Bequemlichkeit:

Bequemlichkeit wurde während des Laddering-Verfahrens häufig genannt, aber nur einmal als konkretes Hemmnis. Daher sollten Werbeaktionen aufzeigen, inwiefern die ÖL für ein bequemerer Leben sorgen können.

Werbeüberfluss:

Eine Person merkte an, dass zu viel Werbung für Bionade vorhanden ist („wäre das Produkt gut, müsste man es nicht so stark bewerben“). In diesem Fall könnte eine Reduktion der Werbemaßnahmen dieser Übersättigung entgegen wirken.

16 Ökologisches Kaufverhalten als Herausforderung für das Marketing

Domke, Theresa

16.1 Implikationen für den Abbau der Hemmnisse beim Kauf ökologischer Lebensmittel

Um die im Kapitel 12 aufgeführten Hemmnisse abzubauen zu können, bedarf es einer systematischen und zielgerichteten Vorgehensweise. Dabei ist es wichtig, das richtige Produkt mit dem richtigen Preis auf dem richtigen Distributionskanal mit der richtigen Kundenkommunikation für jedes ausgewählte Zielsegment zu vermarkten⁴⁴⁰.

16.1.1 Charakteristika der anvisierten Zielgruppe

Für eine optimale Wirkung der Handlungsempfehlungen für Anbieter ökologischer Lebensmittel ist der Markt zu segmentieren und die entsprechende Zielgruppe zu identifizieren.

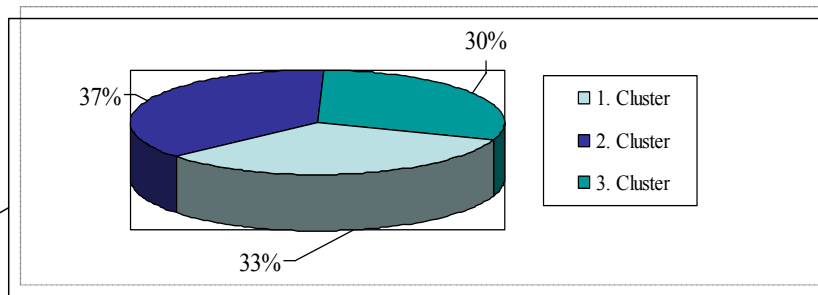
Zunächst erfolgt die Segmentierung des Marktes anhand festgelegter Segmentierungskriterien. Wie in Kapitel 13 gezeigt, erfolgte unter dieser Zielstellung eine Clusteranalyse. Grundlage der Identifikation homogener Käufergruppen bildeten die zuvor mittels einer globalen Faktorenanalyse identifizierten Hemmnisse. Dabei erfolgte die Beschränkung auf diejenigen Faktoren, welche gemäß den Ergebnissen der vorangestellten explorativen Regressionsanalyse, den größten Einfluss auf das Kaufverhalten ausüben. Anhand der Kriterien Wissen, Vertrauen, Image, wahrgenommene Verhaltenskontrolle und Verfügbarkeit sowie Preis und Siegelgut erfolgte die Identifikation dreier intern homogener Segmente. Abbildung 74 veranschaulicht diese grafisch und charakterisiert die einzelnen Käufergruppen.

Die Verteilung der Käufergruppen ist relativ gleichmäßig. Mit 37 % liegen die „misstrauischen Sparer“ an erster Stelle. Mangelhaftes Vertrauen, Image und der zu hohe Preis sind relevante Hemmnisse dieser Käufergruppe bezogen auf den Konsum umweltfreundlicher Produkte.

An zweiter Stelle folgen mit 33 % die „überzeugten Ökoexperten“. Dieses Käufersegment verfügt über das größte Wissen und Vertrauen in Ökosiegel und erkennt keine Unterschiede zwischen dem Image von ökologischen und herkömmlichen Lebensmitteln. Aus diesem Grund sind die erhöhten Preise durchaus akzeptabel. Der vergleichsweise hohe Anteil an der Gesamtheit der Probanden erscheint angesichts der geringen Marktanteile ökologischer Lebensmittel überraschend. Somit besteht die Annahme, dass nicht jeder „überzeugte Ökoexperte“ tatsächlich ökologische Lebensmittel konsumiert. D. h. es besteht bei dieser Käufergruppe ein Absatzpotenzial, falls es gelingt, Hemmnisse ökologischen Konsums abzubauen. Hierbei gilt es vor allem externe Barrieren anzuvisieren, denn die positive Einstellung der Konsumenten gegenüber ökologischen Lebensmitteln ist bereits vorhanden.

Mit 30 % folgen an dritter Stelle die „uninformierten Ökoskeptiker“. Diese besitzen das geringste Wissen über Ökosiegel und sind demzufolge von der Vielzahl an Ökosiegeln überfordert. Dem Preis kommt innerhalb dieser Käufergruppe weniger Bedeutung zu. Doch für sie bildet das Image ein deutliches Hindernis, ökologische Lebensmittel zu konsumieren.

⁴⁴⁰ Vgl. KOTLER, P.; KELLER, K. L.; BLIEMEL, F. (2007), S. 356.



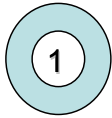


Cluster	Bezeichnung	Eigenschaften
	<p>„überzeugte Ökoexperten“</p>	<p>Öko-Siegel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • höchstes Wissen • Zufriedenheit mit Anzahl <p>Ökologische Lebensmittel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sehr hohes Vertrauen • gutes Image • höherer Preis • gute Verfügbarkeit
	<p>„misstrauische Sparer“</p>	<p>Ökosiegel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringes Wissen • Unzufriedenheit mit Anzahl <p>Ökologische Lebensmittel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misstrauen • viel höherer Preis
	<p>„uninformierte Ökoskeptiker“</p>	<p>Ökosiegel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geringstes Wissen • Orientierungslosigkeit durch zu große Anzahl <p>Ökologische Lebensmittel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • schlechtestes Image, Skepsis • höherer Preis

Abbildung 74: Identifizierte Käufersegmente als Ergebnisse der Cluster-Analyse (Eigene Darstellung.)

Da finanzielle Ressourcen ein knappes Gut darstellen und somit das Budget der Marketing-Abteilungen aller Unternehmen begrenzt ist, gilt es, dieses Wert steigernd einzusetzen⁴⁴¹. Aus diesem Grund sollte eine Analyse der Attraktivität der Kundensegmente folgen. Nur auf diesem Weg ist es möglich, Handlungsempfehlungen für eine effiziente und effektive Bearbeitung der einzelnen Segmente abzuleiten.

Aus Sicht der Unternehmen ist ein Kunde attraktiv, wenn er über längere Zeit einen hohen Umsatz erzielt und geringe Kosten verursacht. Letztere beinhalten Produktkosten, kundenspezifische Kosten und kundenbezogene Prozesskosten, zu denen unter anderem die Ausgaben für Marketing-Aktivitäten zählen.

Neben den Erkenntnissen aus den Ergebnissen der Clusteranalyse liegen die, in Kapitel 13 aufgeführten Resultate einer Varianzanalyse. Dabei erfolgte die Untersuchung des Einflusses sozio-demographischer Faktoren auf den Konsum ökologischer Lebensmittel. Als signifikante

⁴⁴¹ Vgl. KOTLER, P.; KELLER, K. L.; BLIEMEL, F. (2007), S. 356.

Prädiktoren erwiesen sich das Geschlecht, das Einkommen und das Bildungsniveau. Der typische ökologisch konsumierende Verbraucher ist weiblich, besser verdienend und gebildet.

Es scheint plausibel, dass der Aufwand, einen neuen Kunden zu gewinnen, größer ist, als einen bereits bestehenden zu pflegen. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, bereits ökologisch konsumierende Kunden zu binden. Doch diese bilden momentan einen zu geringen Marktanteil. Bei Bio-Lebensmitteln liegt dieser aktuell bei schwachen drei bis vier Prozent. Somit sind die Anbieter ökologischer Lebensmittel neben der Kundenbindung auch zur Neukundengewinnung gezwungen. Für ein erfolgreiches Werben von neuen Kunden, bedarf es zahlreicher Maßnahmen, um die Hemmnisse ökologischen Konsums abzubauen. Auf Grundlage der vorangestellten qualitativen und quantitativen Untersuchungen ist es nun möglich, explizite Handlungsempfehlungen für Anbieter ökologischer Lebensmittel zu formulieren. Diese sollen effektiv und effizient Hemmnisse des umweltfreundlichen Konsumentenverhaltens beseitigen und somit den ökologischen Konsum forcieren.

16.1.2 Instrumente des Marketing-Mix für den Abbau von Hemmnissen des Konsums ökologischer Lebensmittel

Die empfohlenen Maßnahmen beziehen sich jeweils nur auf die ausgewählten Hemmnisse. Dabei bleiben Einflüsse anderer Barrieren unberücksichtigt.

Preispolitik

	Hemmnis	Implikationen
Hersteller	Preis	- Ermittlung von Zahlungsbereitschaft vor Markteintritt
		- Preissenkung
		- Senkung der Herstellkosten durch <ul style="list-style-type: none"> - Rationalisierung - Preis-Mengen-Strategie
		- Preisdifferenzierung zwischen Grundnahrungsmitteln und besonderen Lebensmitteln
Händler		- Senkung der Transaktionskosten durch <ul style="list-style-type: none"> - Informationsstände - Plakaten - Personal - Schilderleitsystem
		- Reduzierte Preise leicht verderblicher Waren
		- Transparente Preispolitik / Aufklärung über Herstellkosten
		- Geld-Zurück-Garantien

Abbildung 75: Preispolitische Implikationen für Hersteller und Händler (Eigene Darstellung.)

Mit Hilfe preispolitischer Instrumente besteht die Möglichkeit einer marktwirksamen Ausgestaltung von Preis-Leistungs-Relationen und Preisproblemlösungen. Dazu zählen neben der

Konditionspolitik auch die Absatzfinanzierung sowie die Preisinformationspolitik⁴⁴². Herstellern und Händlern stehen folgende, in Abbildung 73 visualisierte Instrumente für den Abbau von Hemmnissen ökologischen Konsums zur Verfügung.

Hemmnis Preis

Der **Preis** ist, den qualitativen und quantitativen Untersuchungen im Rahmen dieses Projektes zufolge, das wichtigste Hemmnis der Konsumenten beim Kauf ökologischer Lebensmittel. Auch WIRTH konnte diese Annahme empirisch bestätigen⁴⁴³. Doch es kann davon ausgegangen werden, dass eine Überbewertung der hemmenden Funktion des Preises vorliegt. Er behauptet, dass der Preis lediglich eine Rechtfertigung für einen ausbleibenden ökologischen Konsum ist und die tatsächlichen Beweggründe auf Grund sozialer Erwünschtheit verschwiegen werden. Somit würde die Einführung von Niedrigpreisen nicht bedeuten, dass alle herkömmlich konsumierenden Verbraucher plötzlich ökologische Lebensmittel kaufen. Doch trotzdem ist der Preis als wichtiges Hemmnis ökologischen Konsums zu behandeln und zu bewältigen.

Bevor der Hersteller ökologischer Lebensmittel ein Produkt auf den Markt bringt, ist es ratsam, zuvor die **Zahlungsbereitschaft** der Konsumenten zu ermitteln. Ist diese zu gering und derart niedrige Preise auf Grund hoher Herstellungskosten nicht zu realisieren, sollte die Einführung nicht erfolgen.

Eine **Preissenkung** ist nur zu empfehlen, wenn die Konsumenten eine hohe Preiselastizität des Absatzes aufweisen. Diese beschreibt ein Maß für die Stärke der Wirkung des Preises auf den Absatz⁴⁴⁴. Das bedeutet, dass niedrigere Preise eine erhöhte Nachfrage auslösen. Prinzipiell ist es schwierig, die Preise ökologischer Lebensmittel zu senken und weiterhin Gewinn zu erwirtschaften. Denn die Produktionsverfahren sind aufwendiger und die natürlichen Zutaten teurer als die herkömmlicher Produkte. Doch die Hersteller können Rationalisierungspotenziale innerhalb der Wertschöpfungskette realisieren und somit die Kosten und Preise senken.

Des Weiteren ist es möglich, eine **Preis-Mengen-Strategie** nach japanischem Vorbild umzusetzen. Das würde bedeuten größere Mengen zu produzieren, Skaleneffekte zu realisieren und günstige Preise anzubieten. Auf diesem Weg sind eine Steigerung der Absatzzahlen und ein hinreichend großer Umsatz möglich. Ein erwünschter Nebeneffekt dieser Strategie ist die zunehmende **Frische** der Lebensmittel, auf Grund der höheren Umschlaggeschwindigkeit.

Um die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft der Kundensegmente optimal auszureizen, ist eine **Preisdifferenzierung** vorzunehmen. Die „preisbewussten Sparer“ können auf diesem Weg günstige ökologische Grundnahrungsmittel kaufen. Für die „überzeugten Ökoexperten“ kommen zudem besondere Lebensmittel zu höheren Preisen in Frage. Es wird angenommen, dass mit zunehmender Umweltorientierung des Konsumenten, dessen Zahlungsbereitschaft bezüglich umweltfreundlicher Produkte zunimmt⁴⁴⁵. Mit Hilfe der Preisdifferenzierung gewinnt der Händler die Gruppe der Preisbewussten als zusätzliche Abnehmer.

⁴⁴² Vgl. DILLER, H. (2008), S. 33.

⁴⁴³ Vgl. WIRTH, I. (2001), S. 51.

⁴⁴⁴ Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2006), S. 687.

⁴⁴⁵ Vgl. TANNER, C.; WÖLFING-KAST, S. (2003), S. 11.

Zu den Erwerbskosten eines Produktes zählen nicht nur die Höhe des Preises, sondern auch mit dem Kauf verbundene **Transaktionskosten** und die Rahmenbedingungen des Kaufes. Erstere umfassen die Kosten der Informationssuche, des Kaufvorganges sowie die der An- und Abreise. Die Händler ökologischer Lebensmittel sollten die Transaktionskosten gezielt reduzieren. Informationsstände, das Verkaufspersonal und Plakate können die Suche nach Informationen erleichtern. Durch genügend geöffnete Kassen, ein Schilderleitsystem und schnelle Hilfe durch das Personal ist es möglich, den Aufwand des Kaufvorganges zu reduzieren. Die Kosten der An- und Abreise sollten bei der Standortbestimmung des Geschäftslokales Berücksichtigung finden. Letztere kann der Händler gezielt durch umfangreiche Serviceangebote, Garantieleistungen und bequeme Zahlungsmodalitäten kundenfreundlich gestalten.

Im Rahmen der Preisvorgaben des Herstellers hat der Händler die Möglichkeit, bestimmte Waren zu reduzieren. So sollten vor allem **leicht verderbliche Waren** permanenten **Preissenkungen** unterliegen. Zudem erweckt dies auf Seiten der Konsumenten den Eindruck der besonderen Frische der anderen Waren.

Die Preise des konventionellen Lebensmitteleinzelhandels sind für den Konsumenten undurchschaubar. Dies bietet dem ökologischen Lebensmitteleinzelhandel eine geeignete Profilierungsgelegenheit. Der Konsument sollte genau wissen und verstehen, wie die aufwendige **Herstellung** des ökologischen Produktes abläuft und welche **Kosten** dabei anfallen. Dies ist unter anderem durch Plakate, Gespräche mit dem Personal oder Videos am Point-of-Sale möglich. Somit steht dem erhöhten Preis ökologischer Lebensmittel aus Sicht der Kunden ein besonderer Zusatznutzen gegenüber. Ist dies dem Konsumenten bewusst, steigt dessen Zahlungsbereitschaft und somit die Wahrscheinlichkeit des ökologischen Konsumverhaltens.

Um das Risiko des Preises zu minimieren, bietet sich eine **Geld-Zurück-Garantie** an. Auf diese Art und Weise gerät der Konsument mit dem Produkt in Kontakt, kann dieses testen und erste Erfahrungen sammeln⁴⁴⁶. Falls dieser mit der Qualität des Produktes nicht zufrieden sein sollte, kann er dieses gegen Rückzahlung des bezahlten Preises zurückgeben.

Produktpolitik

Die Produktpolitik umfasst die Gestaltung des Kernproduktes, der Verpackung und der Markenpolitik. Unter einem Produkt ist im eigentlichen Sinn jede Art marktfähiger Leistung zu verstehen⁴⁴⁷. Folgende, in Abbildung 74 dargestellte Instrumente der Produktpolitik sind geeignet, die Hemmnisse Siegelgut, Verfügbarkeit und Qualitätszweifel zu überwinden.

⁴⁴⁶ Vgl. ROBERTS, J. A.; BACON, D. R. (1997), S. 87.

⁴⁴⁷ Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2006), S. 562 ff.

	Hemmnis	Implikationen
Hersteller	Siegelflut	- Reduzierte Siegelvielfalt
		- Erklärung der Siegelbedeutung
	Qualitätsdefizit	- Verbessertes Geschmack
		- Verkostung schmackhafter Produkte
		- Demonstration langer Haltbarkeit - Kooperation mit Tupperware
Händler	Siegelflut	- Reduzierte Siegelvielfalt
	Verfügbarkeit	- Listung ökologischer Lebensmittel in allen Einkaufsstätten
	Qualitätszweifel	- Angebotsattraktivität
		- Ständige Qualitätskontrolle

Abbildung 76: Produktpolitische Implikationen für Hersteller und Händler
(Eigene Darstellung.)

Hemmnis Siegelflut

Die **Ipsative Handlungstheorie** geht davon aus, dass eine Situation erst als ökologisch erkennbar sein muss, damit im Gedächtnis des Konsumenten ökologische Handlungsoptionen überhaupt aktiviert werden. Aus diesem Grund ist eine Kennzeichnung ökologischer Lebensmittel eine notwendige Voraussetzung umweltfreundlichen Konsums.

Die **Anzahl** der verwendeten **Ökosiegel** ist auf ein Minimum zu reduzieren. Denn die aktuell bestehende Vielzahl führt zur Orientierungslosigkeit der Konsumenten und verfehlt den eigentlichen Informationszweck. Dies gilt vor allem für die „uninformierten Skeptiker“. Aus diesem Grund sollten ein bis zwei bedeutsame Öko-Siegel zur Anwendung kommen. Diese symbolisieren dem Konsumenten schnell und ohne Missverständnisse, dass es sich bei dem jeweiligen Produkt um ein ökologisches Erzeugnis handelt. Somit identifiziert der Konsument dieses als ökologisch und nimmt es gemäß der **Ipsativen Handlungstheorie** in seinen ipsativen Möglichkeitsraum, dem evoked set of alternatives, auf.

Die Verbraucher müssen über das entsprechende **Wissen über Öko-Siegel** verfügen, um diese als Informationsquelle der ökologischen Verträglichkeit der Produkte zu verwenden. Um dieses in der jeweiligen Situation abrufen zu können, ist eine kurze Erläuterung auf der Verpackung der Produkte empfehlenswert.

Eine geringe Anzahl verwendeter Öko-Siegel erleichtert den Konsumenten die Orientierung am Point-of-Sale und vermeidet eine Informationsüberflutung. Wenige Schilder oder Etiketten genügen, um die Waren als ökologisch zu identifizieren. Ziel ist eine einfache, klare, beobachtbare und vertrauenswürdige Kennzeichnung ökologischer Produkte.

Hemmnis Qualitätsdefizit

Im Rahmen der qualitativen Analyse konnte gezeigt werden, dass gegenüber dem **Geschmack** von ökologischen Lebensmitteln unter den Konsumenten eine teilweise negative Einstellung verbreitet ist. Aussagen der Probanden wie „regelmäßig, wenn ich im Kaufland bin, kaufe ich eher Joghurt und Schokolade, die besser schmecken als Bio-Produkte“ unterstreichen diese Annahme. Aus diesem Grund ist es die Aufgabe der Hersteller, den Geschmack der ökologischen Produkte auf das Niveau der konventionellen Lebensmittel zu heben oder im Idealfall besser zu gestalten. Konsumenten gehen weiterhin von einer geringeren Haltbarkeit ökologischer Lebensmittel aus. Die Befragung beinhaltete auch negative Assoziationen mit umweltfreundlichen Nahrungsmitteln. Abbildung 68 zeigt die Ergebnisse dieser Befragung. Es ist zu erkennen, dass die Haltbarkeit als eines der häufigsten Argumente auftritt.

Für eine Demonstration der verbesserten **Haltbarkeit** von ökologischen Lebensmitteln wäre eine Kooperation der Produzenten mit Tupperware denkbar. Die Lebensmittel in derartigen Dosen verpackt, signalisieren einerseits eine längere Haltbarkeit und andererseits entfällt eine Umwelt verschmutzende **Verpackung** der Ware, da die Dosen hochwertig und für die Wiederverwendung geeignet sind. Weiterhin ist dieses Verpackungsmaterial ein erkennbarer Zusatznutzen und führt zu einer gesteigerten Zahlungsbereitschaft der Konsumenten. Die Kosten für die Dosen blieben auf Grund hoher Stückzahlen auf einem geringen Niveau, sodass die Preise kaum angehoben werden müssten. Eine derartige Aktion ist jedoch zeitlich begrenzt durchführbar, da ab einem gewissen Zeitraum der Deckeneffekt greift und jeder Kunde über ausreichend viele Dosen verfügt, sodass dann die Verursachung von Müll stark zunehmen würde.

Eine optimale Ausrichtung der Produkteigenschaften auf die Bedürfnisse der Konsumenten gewährleistet das **Conjoint-Measurement**. Diese Messmethode hilft dabei, die Präferenzen und Nutzensvorstellungen der Konsumenten bezüglich einzelner Produktmerkmale zu konkretisieren. Auf Grundlage der daraus gewonnenen Ergebnisse erfolgt anschließend die Erfolg versprechende Gestaltung der Produkte⁴⁴⁸.

Um die **Qualität** der im Handel angebotenen Produkte zu gewährleisten, ist diese regelmäßig zu **kontrollieren**. Verdorbene Waren sind aus dem Verkauf zu eliminieren. Denn bspw. der Anblick von welchem Gemüse unterstützt die Annahme der geringen **Haltbarkeit** und des schlechten **Geschmacks** ökologischer Lebensmittel⁴⁴⁹. Durch eine **Preisreduzierung** von Produkten, die kurz vor dem Verfallsdatum stehen, ist es möglich, die Abschreibungen zu minimieren.

Hemmnis Verfügbarkeit

Die Verfügbarkeit von ökologischen Lebensmitteln in den gewählten Einkaufsstätten stellt ein externes Hemmnis umweltfreundlichen Konsums dar. Gemäß der **Ipsativen Handlungstheorie**⁴⁵⁰ ist ein derartiges Verhalten nur möglich, wenn der entsprechende objektive Möglichkeitsraum gegeben ist. Das bedeutet, dass nur bei **Listung ökologischer Lebensmittel** in den Einzelhandelsgeschäften, diese für die Konsumenten erhältlich sind. Dabei ist es jedoch wich-

⁴⁴⁸ Vgl. GÜNTHER, E. (2008), S. 138.

⁴⁴⁹ Vgl. Kapitel 15.

⁴⁵⁰ Vgl. Kapitel 12.

tig, ein Komplettsortiment anzubieten, damit der Konsument den gesamten Einkauf in einer Einkaufsstätte erledigen kann. Dem Bequemlichkeitsmotiv zufolge präferieren Konsumenten One-Stop-Einkaufsstätten. Somit sind die **Bequemlichkeit** und die **Schnelligkeit** des Einkaufs gewährleistet. Wie in Kapitel 15 erkannt, handelt es sich hierbei um weitere Hemmnisse ökologischen Konsums.

Das **Angebot** konventioneller Lebensmittel ist vielseitig und bunt. Dies entspricht den Bedürfnissen der Konsumenten nach **Spaß und Lebensfreude**⁴⁵¹. Ökologische Lebensmittel verbinden viele Konsumenten eher mit Askese und Verzicht⁴⁵². Um diesen Eindruck entgegenzuwirken, sollte das ökologische Angebot facettenreich sein. Je nach Saison und Anlass ist eine Sortimentserweiterung empfehlenswert. Des Weiteren bietet es sich an, besonders seltene Waren anzubieten, die im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel nicht verfügbar sind. Somit ist eine Differenzierung über ein einzigartiges Angebot möglich.

Kommunikationspolitik

	Hemmnis	Implikationen
Hersteller	Vertrauen	- Testimonialwerbung
		- Öffentlichkeitsarbeit - Familienfrühstück - Sponsoring von Schulspeisung
	Image	- Sponsoring spaß- und genussorientierter Veranstaltungen - sportliche Wettkämpfe - Kochshows
	Wissen	- Furchtapelle mittlerer Intensität
		- Aufklärungsarbeit in Zusammenarbeit mit Umweltverbänden / öffentlichen Einrichtungen
Qualitätszweifel	- Siegel, Zertifikate, Testurteile externer Autoritäten	
Händler	Vertrauen	- Bekanntheit des Personals
	Wissen	- Information am Point-of-Sale durch - Informationstafeln - Fensterdisplays - Videofilme
		- Visualisierung von Urteilen externer Autoritäten
	Qualitätszweifel	- Verkaufsförderung - Verkostungen

Abbildung 77: Kommunikationspolitische Implikationen für Hersteller und Händler
(Eigene Darstellung.)

⁴⁵¹ Vgl. Kapitel 15.

⁴⁵² Vgl. BRUHN, M.; ALVERSLEBEN, R. (2001).

Ziel der Kommunikationspolitik ist die Beeinflussung der Konsumenten in den Bereichen Einstellungen, Erwartungen, Verhaltensweisen und Wissen durch eine planmäßige Gestaltung und Übermittlung von Informationen.⁴⁵³ Folgende kommunikationspolitische Maßnahmen scheinen für den Abbau von Hemmnissen ökologischen Konsums geeignet.

Hemmnis Vertrauen

Unter dem Hemmnis Vertrauen ist die Glaubwürdigkeit von ökologischen Produkten zu verstehen⁴⁵⁴. Da dies eine interne Barriere ökologischen Handelns ist, bedarf es besonderer Anstrengung für einen erfolgreichen Abbau des Hemmnisses.

Die Werbung mit **Testimonials**, die in der breiten Masse als glaubwürdig und sympathisch gelten, steigert die Glaubwürdigkeit ökologischer Lebensmittel. Zeigt bspw. ein Werbe-Spot wie der Sympathieträger Kai Pflaume genüsslich umweltverträgliche Lebensmittel konsumiert, animiert dies viele Konsumenten zur Nachahmung. Denn gemäß der Motivtheorie neigen die Konsumenten dazu, ihr Verhalten an höher gestellten Personen zu orientieren⁴⁵⁵.

Weiterhin findet die **Theorie des Modell-Lernens** nach BANDURA Anwendung. Die als Testimonial eingesetzte Person übernimmt die Rolle des Modells und der Konsument die des Beobachters. Das Modell konsumiert sichtbar ökologische Lebensmittel und wird dafür belohnt, bspw. durch besonderen Genuss, Vitalität oder Gesundheit. Aus diesem Grund ist der Konsument dazu angehalten, sich in gleichen Situationen ähnlich zu verhalten, um die gleichen positiven Konsequenzen zu erleben⁴⁵⁶. Gemäß der **Theorie des geplanten Verhaltens**⁴⁵⁷ beeinflusst die aus der Bewertung erwarteter Verhaltenskonsequenzen resultierende Einstellung gegenüber dem Verhalten die Verhaltensabsicht und somit indirekt die Wahrscheinlichkeit tatsächlichen Verhaltens. Diesen Zusammenhang visualisiert Abbildung 78. Vertrauensstiftende Maßnahmen sind vor allem über die **Öffentlichkeitsarbeit** zu realisieren. Diese folgt dem Prinzip „Tue Gutes und spreche darüber“. So können Hersteller ökologischer Lebensmittel unter anderem die Tagespresse dazu nutzen, redaktionelle Beiträge über ihr besonderes soziales und ökologisches Engagement zu veröffentlichen. Das können bspw. die Durchführung von Familienfrühstücken im Freien mit den erzeugten ökologischen Produkten oder das Sponsoring ökologischer Lebensmittel für die Schulspeisung sein. Die Presse bildet in diesem Fall eine neutrale Instanz, der keine explizite Interessengebundenheit unterstellt wird und somit eine hohe Glaubwürdigkeit zukommt. Das Anbringen von **Namenschildern** und **Bildern** der Mitarbeiter im Eingangsbereich ist eine Möglichkeit, die Verantwortung des Personals für das Wohl der Kunden zu demonstrieren. Diesem Instrument bedient sich unter anderem die Marke HIPP mit ihrem Slogan „Dafür stehe ich mit meinem Namen.“.

⁴⁵³ Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2006), S. 764 f.

⁴⁵⁴ Vgl. Kapitel 15.

⁴⁵⁵ Vgl. BÄNSCH, A. (2006), S. 76.

⁴⁵⁶ Vgl. JONAS, K.; STROEBE, W.; HEWSTONE, N. (2007), S. 275 ff.

⁴⁵⁷ Vgl. Kapitel 12.

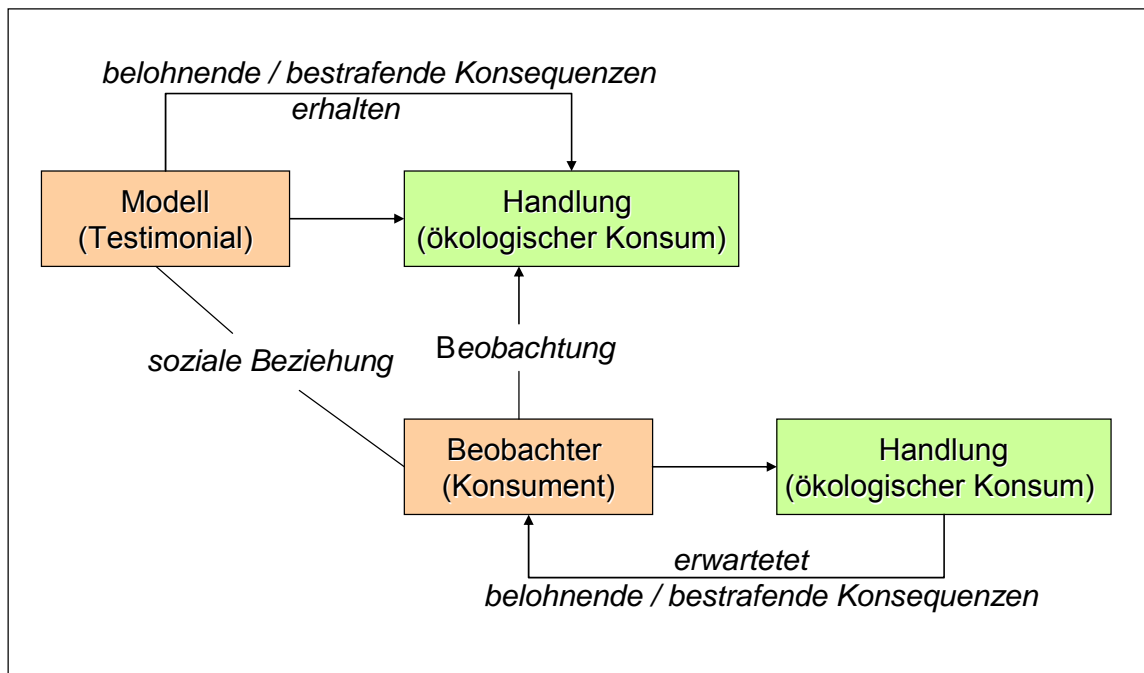


Abbildung 78: Modell-Lernen nach Bandura
(in Anlehnung an: JONAS, K.; STROEBE, W.; HEWSTONE, N. (2007), S. 275 ff.)

Besonders das Vertrauen in Fleischwaren ist durch zahlreiche Lebensmittelskandale der Vergangenheit belastet. Händler können dem mit Hilfe verschiedener Aktionen entgegen wirken. So sind **Gesprächsrunden** mit den Bauern oder Ausflüge zur **Besichtigung der Höfe** denkbar, um den Kunden die ökologische Unbedenklichkeit zu vermitteln.

Hemmnis Image

Um das Image ökologische Lebensmittel zu verbessern, ist das **Sponsoring** von Veranstaltungen oder Einrichtungen geeignet. Dabei erfolgt ein Transfer des positiven Images der Veranstaltung auf das Unternehmen und seine Produkte. Da das Image ökologischer Lebensmittel negativ und wenig attraktiv bezüglich hedonistischer Motive besetzt ist, sollten vor allem spaß- und genussorientierte Veranstaltungen, wie sportliche Wettkämpfe oder Kochshows, Unterstützung erhalten⁴⁵⁸. Gelingt es, das Image ökologischer Lebensmittel zu verbessern, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die „uninformierten Ökoskeptiker“ ökologische Lebensmittel konsumieren.

Hemmnis Wissen

Damit gemäß der **Ipsativen Handlungstheorie**⁴⁵⁹ ökologisches Verhalten zustande kommen kann, ist dieses in den ipsativen Möglichkeitsraum aufzunehmen. Dafür ist eine Verankerung der Informationen im Gedächtnis, das Wissen notwendig, um es in Kaufsituationen aktivieren zu können. So sollte der Konsument über die Inhaltsstoffe, den Herstellungsprozess und den Herkunftsort der Produkte informiert sein. Die Vermittlung dieser Informationen übernehmen bspw. regelmäßig veröffentlichte Kundenzeitschriften oder TV-Spots. Dabei ist jedoch zu beachten, dass die Konsumenten nur eine angemessene Menge an Informationen aufnehmen und

⁴⁵⁸ Vgl. Kapitel 15.

⁴⁵⁹ Vgl. Kapitel 12.

verarbeiten können. Diese variiert von Mensch zu Mensch und ist daher individuell anzupassen. So sollten interessierte Konsumenten auf Nachfrage weiteres Material zugeschickt bekommen.

Von großer Bedeutung ist das Verankern der akuten Bedrohung der Umwelt im Bewusstsein der Konsumenten. Um dies zu erreichen und gleichzeitig einen starken Handlungsdruck auszuüben, kann sich das Marketing **Furchtapellen** bedienen. RAY und WILKIE untersuchten dieses Thema und erreichten folgende Ergebnisse. Geringe Intensität von Furchtapellen erreicht keine Aufmerksamkeit auf Seiten der Konsumenten. Zu starke Apelle führen gemäß der Reaktanztheorie zu einer Abwehrhaltung der Konsumenten, da die Beeinflussung als beengend empfunden wird⁴⁶⁰.

Da der Handlungsspielraum der Hersteller ökologischer Lebensmittel auf Grund begrenzter Budgets limitiert ist, sind Kooperationen mit Umweltverbänden oder öffentlichen Einrichtungen möglich.

Für die Vermittlung von **Informationen am Point-of-Sale** eignen sich viele Instrumente. So können die Händler unter anderem Informationskarten und Fensterdisplays positionieren. Weiterhin ist es möglich, kleine Werbefilme über die Inhaltsstoffe, den Herstellungsprozess und den Herkunftsort der Produkte zu zeigen. Auf diesem Weg erhält der Kunde zahlreiche Informationen, ohne einen Suchaufwand. Dabei sind vor allem die zusätzlichen Nutzengewinne der Konsumenten zu betonen. Erkennt der Konsument den Zusatznutzen, spiegelt sich dies in einer höheren Zahlungsbereitschaft wieder.

Hemmnis Qualitätszweifel

Um das Vertrauen in die Qualität ökologischer Lebensmittel zu stärken, ist das Hinzuziehen **externer Autoritäten** ratsam. Dazu zählt unter anderem die Stiftung Warentest. Deren Testergebnisse scheinen objektiv und erfreuen sich somit hoher Glaubwürdigkeit. So sollte der Anbieter diese, im Falle positiver Bewertungen explizit auf der Verpackung abdrucken oder in der TV-Werbung erwähnen. Jedoch sollte sich der Hersteller auf ein Minimum an Testurteilen und Öko-Siegeln beschränken, um der Siegel-Flut entgegenzuwirken. Anderenfalls ist dieses Instrument wirkungslos.

Das Visualisieren von positiven Ergebnissen **neutraler Testinstitute** am Point-of-Sale gibt den Kunden direkt vor Ort Aufschluss über die hohe Qualität der Produkte. Die Wirkungsweise der Anwendung dieses Instrumentes entspricht der der Hersteller.

Verkaufsförderung ist eine weitere Möglichkeit, Qualitätszweifel aus Perspektive der Verbraucher auszuräumen. Darunter sind zeitlich befristete Maßnahmen mit Aktionscharakter zur Unterstützung des Absatzes der Händler zu verstehen⁴⁶¹. So bieten bspw. **Verkostungen** die Möglichkeit, Erfahrungen über den Geschmack der Produkte zu sammeln, ohne diese kaufen zu müssen. Sind diese Erfahrungen positiv, so ist die Wahrscheinlichkeit des Kaufes dieses ökologischen Produktes erhöht. Natürlich sollte sich der Händler dabei auf Produkte konzentrieren, die über besonders gute Geschmackseigenschaften verfügen.

⁴⁶⁰ Vgl. BÄNSCH, A. (2006), S. 70 ff.

⁴⁶¹ Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2006), S. 827.

Distributionspolitik

Die Distributionspolitik umfasst einerseits marktgerichtete akquisitorische und andererseits vertriebslogistische Aktivitäten.⁴⁶² Mit Hilfe der, in Abbildung 77 aufgeführten distributionspolitischen Maßnahmen besteht die Möglichkeit, die Hemmnisse Verfügbarkeit, Zeit und Preis abzubauen.

	Hemmnis	Implikationen
Hersteller	Verfügbarkeit	- Never-out-of-Stock - lückenlose Versorgung von Händlern
	Zeit	- schnelle Kaufabwicklung durch übersichtliche Warenpräsentation
	Preis	- zentrale Standortwahl - reduzierte Kosten (Transaktionskosten von An- und Abfahrt)
Händler	Verfügbarkeit	- In allen Einkaufsstätten gelistet
		- Never-out-of-Stock - lückenloses Angebot in Regalen
	Zeit	- bedarfsgerechte Anzahl geöffneter Kassen

Abbildung 79: Distributionspolitischen Implikationen für Hersteller und Händler
(Eigene Darstellung.)

Hemmnis Verfügbarkeit

Die Hersteller ökologischer Lebensmittel haben die **Händler** ihrer Produkte stets mit **ausreichend Waren** zu versorgen. Eine Möglichkeit dafür ist bspw. die Übermittlung der **Scanner-Daten** der Händler an die Hersteller ökologischer Lebensmittel, sodass eine automatische Auffüllung des Bestandes erfolgt.

Das Angebot ökologischer Lebensmittel sollte kein Privileg von niedrig frequentierten Reformhäusern bleiben. Die breite Masse ist nur erreichbar, wenn ökologische Produkte in ihren **Einkaufsstätten verfügbar** sind. So sind Bio-Supermärkte und konventionelle Supermärkte mit ökologischen Lebensmitteln auszustatten. Dies wirkt gleichzeitig imagesteigernd, denn nun ist eine Assoziation von ökologischen Lebensmitteln und dem Einkaufserlebnis in facettenreichen Supermärkten denkbar.

Das Angebot ökologischer Lebensmittel sollte stets komplett zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund ist auf Seiten der Händler die **Pflege der Bestände** ökologischer Lebensmittel gewissenhaft durchzuführen.

Hemmnis Zeit

Um den zeitknappen Konsumenten eine schnelle Abwicklung des Einkaufes zu ermöglichen, bedarf es einer übersichtlichen und über die Zeit konstanten **Anordnung der Waren**. Orientierungsschilder bieten weitere Zeiteinsparpotenziale.

⁴⁶² Vgl. HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2006), S. 865.

Lange **Wartezeiten an der Kasse** treiben den Zeitaufwand für einen Einkauf unnötig in die Höhe. Händler ökologischer Lebensmittel sollten darauf achten, diese durch das Öffnen weiterer Kasse zu minimieren.

Hemmnis Preis

Neben dem Kaufpreis eines Produkts verursacht dessen Erwerb Transaktionskosten auf Seiten der Verbraucher. Durch eine **zentrale Standortwahl** für die Geschäftslokale der Händler ökologischer Lebensmittel ist eine Reduzierung der An- und Abfahrtskosten möglich. Diese sind besonders gering, wenn sich verschiedene umweltorientierte Händler zu einem so genannten Öko-Kaufhaus zusammenschließen. Auf diesem Weg erfolgt die Befriedigung des Bedürfnisses der Konsumenten nach einer One-Stop-Einkaufsstätte.

16.1.3 Parallelen zum Bereich der öffentlichen Beschaffung

Es handelt sich sowohl im öffentlichen als auch im privaten Bereich um Kaufentscheidungsprozesse. Prinzipiell sind in beiden Fällen einzelne Personen die Träger der Entscheidung. Die Grundlagen der Nutzenbewertung der Handlungsalternativen unterscheiden sich jedoch. Aus öffentlicher Perspektive soll der Nutzen für die Gesellschaft und aus privater Perspektive der des Individuums maximiert werden.

So spielen für die öffentliche Beschaffung vor allem externe Hemmnisse wie Preis, Verfügbarkeit und rechtliche Rahmenbedingungen eine Rolle. Aber auch interne Barrieren wie Vertrauen in die Qualität ökologischer Produkte sind von Bedeutung, da einzelne Personen mit individuellen Einstellungen hinter den Entscheidungen stehen.

Prinzipiell ist festzuhalten, dass Personen gemäß dem Nachahmungsprinzip, dazu neigen, Verhaltensweisen höher gestellter Personen oder Institutionen zu imitieren⁴⁶³. Aus diesem Grund ist das öffentliche Beschaffungsverhalten ein Vorbild für das des privaten Bereiches.

Das **Prinzip des Modell-Lernens** nach BANDURA ist ein weiterer Erklärungsansatz für die Vorbildwirkung der öffentlichen Beschaffung ökologischer Produkte auf der des privaten Konsums⁴⁶⁴.

Prinzipiell sind die Handlungsempfehlungen für die Anbieter ökologischer Lebensmittel nur eingeschränkt auf die öffentlichen Zulieferer anzuwenden. In diesem Fall handelt es sich bei den Abnehmern nicht um private Verbraucher, sondern um öffentliche Beschaffungsabteilungen. Somit sollten auch andere Bedürfnisse der Abnehmer Beachtung finden.

16.2 Limitationen der Marketing-Maßnahmen für den Abbau der Hemmnisse ökologischen Kaufverhaltens

Der erfolgreiche Abbau von Hemmnissen ökologischen Konsums ist das primäre Ziel der in diesem Kapitel diskutierten Handlungsempfehlungen für Anbieter umweltfreundlicher Lebensmittel. Die **Effektivität** beschreibt das Ausmaß, mit dem dieses Ziel erreichbar ist.

Die Prädiktoren des menschlichen Verhaltens sind sehr komplex. Deshalb ist es besonders schwierig dieses in eine bestimmte Richtung zu forcieren.

⁴⁶³ Vgl. BÄNSCH, A. (2006), S. 76.

⁴⁶⁴ Vgl. JONAS, K.; STROEBE, W.; HEWSTONE, N. (2007), S. 275 ff.

So beeinflusst gemäß der **Theorie des geplanten Verhaltens**⁴⁶⁵ unter anderem die individuelle Einstellung der Konsumenten deren ökologisches Kaufverhalten. Einstellungen beschreiben grundsätzliche Zu- oder Abneigung gegenüber einem bestimmten Verhalten und sind nur schwer mit Hilfe langfristig ausgerichteter Marketing-Maßnahmen zu verändern. Es ist vielmehr die Aufgabe des Staates, mit Hilfe von Bildungs- und Beratungsmaßnahmen das Umweltbewusstsein in den Köpfen der Verbraucher zu verankern.

Auf Grund begrenzter Marketing-Budgets ist das Verhältnis von Aufwand und Nutzen bei der Planung und Durchführung der Maßnahmen für die Überwindung von Hemmnissen stets zu beachten. Im Rahmen der **Effizienzbetrachtung** sollten die Anbieter ökologischer Lebensmittel mit der Bewältigung von Hemmnissen beginnen, die bei den Konsumenten als besonders relevant gelten.

Da es sich bei dem Öko-Marketing um ein relativ neues Phänomen handelt, fehlen langjährige Erfahrungen auf diesem Gebiet. Somit bietet dieses zukünftig einige Rationalisierungspotenziale.

⁴⁶⁵ Vgl. Kapitel 12.

17 Fazit - Hemmnisse umweltfreundlichen Kaufverhaltens im Bereich des privaten Konsums

Wie eingangs in Kapitel 12 festgehalten, nimmt das Umweltbewusstsein der Konsumenten seit den letzten Jahren kontinuierlich zu. Doch der Marktanteil ökologischer Lebensmittel ist weiterhin auf einem niedrigen Niveau. Die Ursachen dieses augenscheinlichen Widerspruches untersuchten die Autoren sowohl auf qualitativer als auch auf quantitativer Ebene. Dabei generierten die Autoren einen umfassenden Hemmniskatalog, in dem die zwei Barrieren *Preis* und *Verfügbarkeit* ökologischer Produkte die Schnittmenge der Ergebnisse der Gruppe Marketing darstellen (vgl. Abbildung 80). Das finale Kapitel bietet mögliche Handlungsempfehlungen für Hersteller und Händler, um diese zu beseitigen und den ökologischen Konsum zu forcieren. Gelingt es, mit Hilfe der die Hemmnisse ökologischen Verhalten abzubauen, so bleibt die Vision von KUCKARTZ keine Utopie:

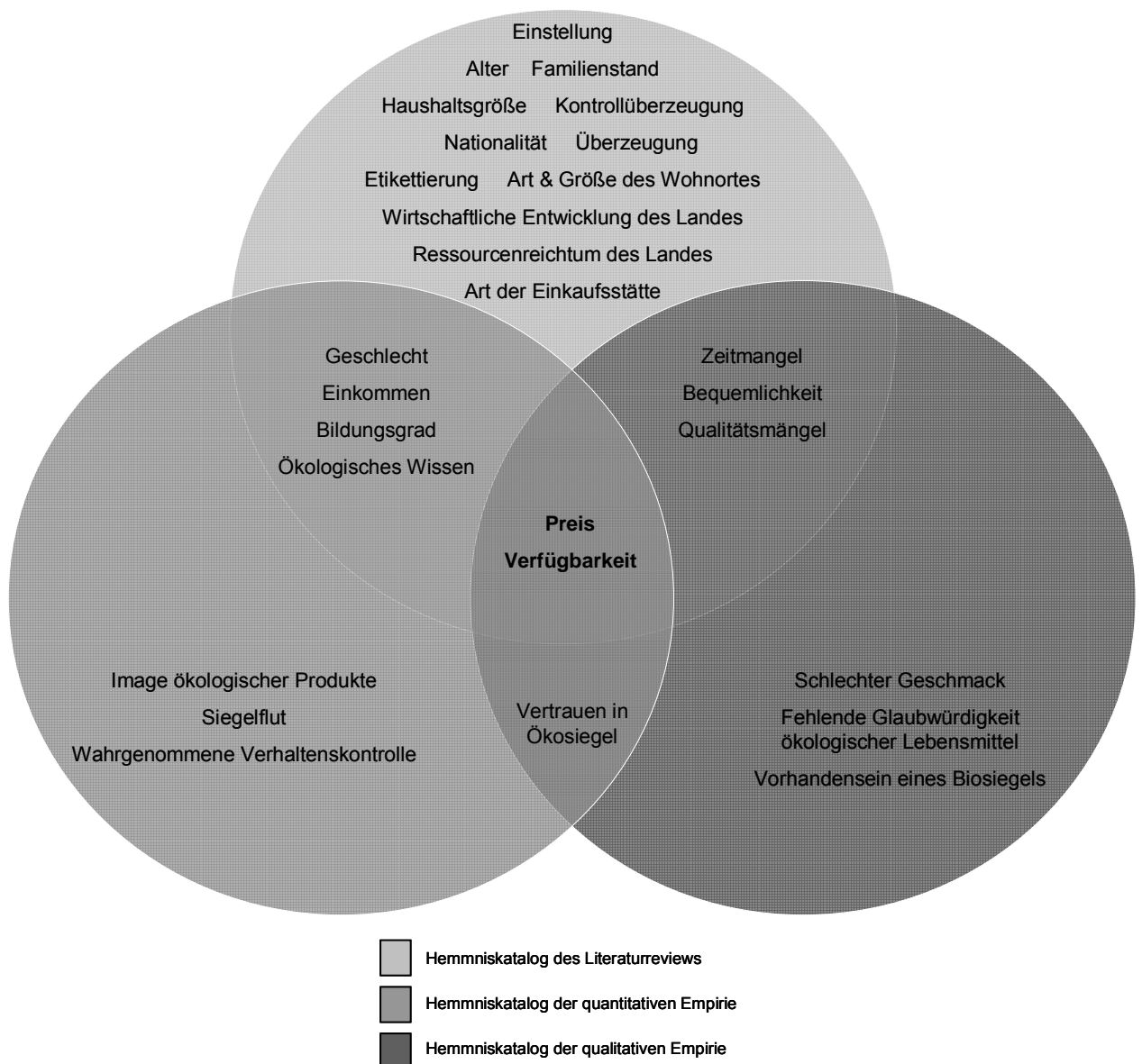


Abbildung 80: Schnittmenge der wichtigsten Hemmnisse von Marketing (Eigene Darstellung.)

„Begeisterung beim Drosseln der Heizung, Glücksgefühle beim Benutzen öffentlicher Verkehrsmittel, Erregung beim verpackungsfreien Einkauf, Lustgefühle bei der Entsorgung von Altpapier in die Wertstofftonne.“⁴⁶⁶ SCHWEPKER und CORNWELL (1991)⁴⁶⁷ gehen davon aus, dass es sich bei nachhaltigem Konsumentenverhalten um eine Win-Win-Situation für Anbieter, Konsumenten und die Umwelt handelt. Die Anbieter steigern ihren Umsatz, die Verbraucher konsumieren gesündere Lebensmittel und das ökologische Gleichgewicht bleibt erhalten, was wiederum eine bessere Lebensqualität für die Menschen bedeutet.

⁴⁶⁶ KUCKARTZ, U. (1997), S. 62.

⁴⁶⁷ Vgl. SCHWEPKER, C. H.; CORNWELL, T. B. (1991).

18 Fazit

Für ein umweltfreundliches Handeln ist es wichtig, das menschliche Verhalten zu verstehen. Im Vordergrund dieser Arbeit steht das Ziel, die Hemmnisse des umweltfreundlichen Konsumenten- bzw. öffentlichen Beschaffungsverhaltens aufzudecken.

In der vorliegenden Arbeit werden mittels unterschiedlicher wissenschaftlicher Arbeitsmethoden und -techniken die Hemmnisse analysiert und letztendlich durch Handlungsstrategien Überwindungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Dass Hemmnisse wichtige Einflussfaktoren für menschliches Verhalten sind, zeigen die vorgestellten Handlungstheorien. Daneben können die ermittelten Hemmnisse auch den relevanten Organisationstheorien zugeordnet werden, die das Ausbleiben einer ökologischen, öffentlichen Beschaffung erklären.

Mit diesem Wissen als Grundlage, wird der öffentliche Beschaffungsprozess analysiert und auf weitere Entwicklungsmöglichkeiten untersucht. Das Ergebnis zeigt, dass Umweltkriterien bisher unzureichend im Prozess der Beschaffung implementiert werden.

Allgemein können die ermittelten Hemmnisse der beiden Literaturreviews in interne und externe Faktoren eingeteilt werden. Dabei stellt die externe Größe Preis in beiden Teilarbeiten den wichtigsten Hemmnisfaktor dar. Daneben spielen auch die zwei weiteren identifizierten Einflussgrößen, die finanziellen und rechtlichen Vorgaben sowie Restriktionen im öffentlichen Beschaffungsprozess und die Verfügbarkeit ökologischer Produkte im privaten Konsum, eine starke Rolle.

In den quantitativen Studien ist fehlendes Wissen und der Preis für ausbleibendes umweltfreundliches Handeln verantwortlich. Diese Hemmnisse existieren gleichermaßen für die öffentliche Beschaffung und den privaten Konsum. Nicht Können ist ein Hemmnis im BESCHA, während im privaten Konsum die fehlende Verfügbarkeit von umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen eine Barriere darstellt.

Die Vorgehensweise der beiden durchgeführten Interviews ist unterschiedlich. Tiefenpsychologische Interviews beleuchten das Konsumentenverhalten, während das Experteninterview einen Aufschluss über neue Sachverhalte innerhalb des BESCHA gibt. Das Hemmnis hoher Preis wird von den Konsumenten als bedeutendstes angesehen, während im BESCHA das Hemmnis rechtliche Vorgaben bzw. kein Einfluss noch vor dem Hemmnis zu hohe Kosten positioniert ist.

Da die Grundlagen der Nutzenbewertung im privaten Konsum andere sind als bei der öffentlichen Beschaffung, sind auch die notwendigen Handlungsstrategien unterschiedlich. Die aufgezeigten Hemmnisse lassen sich im Falle der öffentlichen Beschaffung bspw. durch Berücksichtigung der LCC, Durchführung von Schulungen, Nutzung effizienter Kommunikationskanäle und umweltorientierte Anreizgestaltung abbauen. Dagegen stehen im privaten Konsum die Hersteller und Händler in der Verantwortung. Hier liegt die Aufgabe darin, Zahlungsbereitschaften der Konsumenten besser zu nutzen, die Siegelvielfalt abzubauen, mehr ökologische Lebensmittel zu listen, durch Öffentlichkeitsarbeit Vertrauen zu schaffen und genügend Informationen bereitzustellen.

Zusammenfassend ist zu nennen, dass zu hoher Preis und fehlendes Wissen die gemeinsame Schnittmenge der Kapitel darstellt. Abbildung 81 zeigt die wichtigsten Hemmnisse der beiden Bereiche privater Konsum und öffentliche Beschaffung.

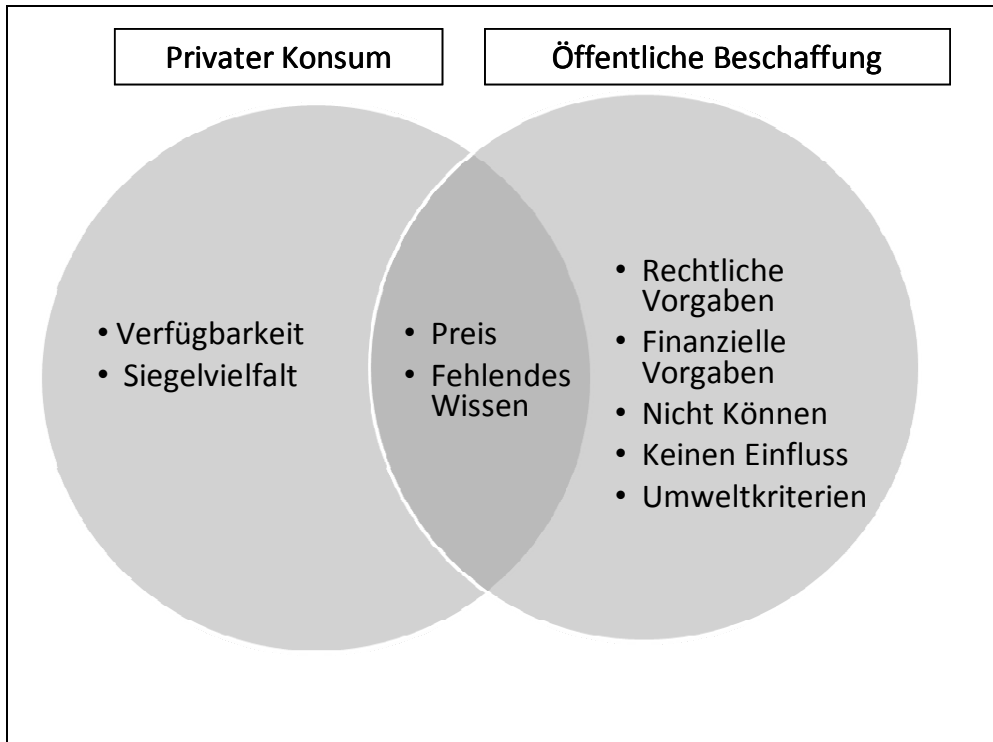


Abbildung 81: Schnittmenge der wichtigsten Hemmnisse von Privatem Konsum und öffentlicher Beschaffung
(Eigene Darstellung.)

Anhang

Anhang 1: Konzeptdiagramm.....	191
Anhang 2: Ergebnisse der Literaturrecherche.....	192
Anhang 3: Dokumentation der Literaturrecherche (Kapitel 3).....	193
Anhang 4: Zuordnung der Hemmnisstatements zu Hemmnisgruppen.....	194
Anhang 5: Häufigkeit der identifizierten Hemmnisstatements.....	195
Anhang 6: BRANDER, L.; OLSTHOORN, X. (2002).....	196
Anhang 7: DEFRA (Hrsg.) (2005).....	197
Anhang 8: GENG, Y.; DOBERSTEIN, B. (2008).....	199
Anhang 9: HANKS, J.; DAVIES, H.; PERERA, O. (2008).....	200
Anhang 10: LØLAND DOLVA, C. (2007).....	202
Anhang 11: OCHOA, A.; ERDMENGER, C. (2003).....	203
Anhang 12: OECD (Hrsg.) (2007).....	204
Anhang 13: PARLIAMENT HOUSE OF COMMONS EAC (Hrsg.) (2005).....	205
Anhang 14: STEURER, R. U. A. (2007).....	206
Anhang 15: THOMAS, S. U. A. (2003).....	207
Anhang 16: WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007a).....	208
Anhang 17: WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007b).....	209
Anhang 18: WALKER, H.; SISTO, L. D.; MCBAIN, D. (2008).....	210
Anhang 19: Dokumentation der Literaturrecherche (Kapitel 4).....	211
Anhang 20: Organigramm Beschaffungsamt.....	212
Anhang 21: Dokumentation der Literaturrecherche (Kapitel 5).....	213
Anhang 22: Statistische Begriffe.....	214
Anhang 23: Selbstevaluationstool.....	218
Anhang 24: Hemmniskategorien.....	222
Anhang 25: Ergebnisse der Analysen.....	223
Anhang 26: Fragenkatalog.....	243
Anhang 27: Datenaufbereitung.....	246
Anhang 28: Datenanalyse.....	250
Anhang 29: Perspektivische Desynchronisation.....	251
Anhang 30: Dokumentation der Literaturrecherche (Kapitel 7).....	252
Anhang 31: Dokumentation der Literaturrecherche (Kapitel 8).....	253
Anhang 32: Identifizierte Barrieren.....	254
Anhang 33: Interne Faktoren.....	256
Anhang 34: Externe Faktoren.....	257
Anhang 35: Ausschnitt aus dem Fragebogen.....	258
Anhang 36: Extraktion nach dem Kaiser-Kriterium.....	260
Anhang 37: Screeplot zur Bestimmung der Clusteranzahl.....	261
Anhang 38: Signifikante Ergebnisse einfaktorielle ANOVA.....	262
Anhang 39: Regressionsanalyse nach Gruppen.....	263
Anhang 40: Mittelwerte der Drei-Clusterlösung.....	264
Anhang 41: Interviewleitfaden (halbstrukturiert).....	265
Anhang 42: Bezeichnung der neun Faktoren.....	268

Anhang 43: Zusätzlich genannte ungestützte Hemmnisse	269
Anhang 44: Positive Eigenschaften ÖL.....	270
Anhang 45: Negative Eigenschaften ÖL	271
Anhang 46: Resultate des bewussten Kaufs von ÖL.....	272
Anhang 47: Hemmnisse bei situativem Verhalten.....	273
Anhang 48: Hemmnisse bei der Auswahl von Biojoghurt	274

Anhang 1: Konzeptdiagramm

Konzeptdiagramm				
Hemmnisse	Treiber	umweltfreundlicher	öffentlicher	Beschaffung
Deutschsprachige Suchbegriffe				
Hindernis Problem Barriere	Erfolgsfaktor	umwelt* nachhaltig*	institution*	Beschaffung Einkauf
Englischsprachige Suchbegriffe				
barrier hurdle obstacle determinant constraint boundary critical success factor	driver success factor	sustain* environment* green	public government*	procurement purchasing supply chain

*Tabelle 17: Konzeptdiagramm
(Eigene Darstellung.)*

Anhang 2: Ergebnisse der Literaturrecherche

Literaturrecherche			
Datenbank	Suchbegriffe	Treffer	Relevante Literatur
EBSCO	(environ* OR sustain* OR green*) AND (public* OR government*) AND (purchas* OR procure* OR supply chain) AND (barrier* OR obstacle* OR constrain* OR driver* OR hurdle* OR boundar* OR determin* OR success factor) [Choose ALL Databases, Search in ALL fields]	1131	GENG, Y.; DOBERSTEIN, B. (2007). OECD (Hrsg.) (2007).
Elsevier ScienceDirect	(environment OR sustain OR green) AND (public OR government) AND (purchas OR procurement) AND (barrier OR obstacle OR constraint OR driver OR hurdle OR boundar OR determinant OR "success factor") [All Sources Search, All Fields, Journals]	6097	MONT, O.; PLEPYS, A. (2007). WALKER, H.; SISTO, L.D.; MCBAIN, D. (2008).
Google Scholar	(intitle:green public procurement OR purchasing) AND (barrier* OR obstacle* OR constrain* OR driver* OR hurdle* OR boundar* OR determin* OR success factor)	rund 530	DEFRANCESCHI, P.; HIDSON, M. (2007). > DEFRA (Hrsg.) (2005). > BRANDER, L.; OLSTHOORN, X. (2002). > OCHOA, A.; ERDMENGER, C. (2003). EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2008). LØLAND DOLVA, C. (2007). NAIRN, A. u. a. (2007).
Google Scholar	(intitle:sustainable public procurement OR purchasing) AND (barrier* OR obstacle* OR constrain* OR driver* OR hurdle* OR boundar* OR determin* OR success factor)	rund 1800	HANKS, J.; DAVIES, H.; PERERA, O. (2008). PARLIAMENT HOUSE OF COMMONS ENVIRONMENTAL AUDIT COMMITTEE (EAC) (Hrsg.) (2005). WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007a). WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007b). > STEURER, R. u. a. (2007).
Wiley	(environ* OR sustain* OR green*) AND (public* OR government*) AND (purchas* OR procure* OR supply chain)	845	
wiso	(((((environ* OR sustain* OR green*) AND (public* OR government*) AND (purchas* OR procure* OR supply chain) AND (barrier* OR obstacle* OR constrain* OR driver* OR hurdle* OR boundar* OR determin* OR success+factor)))))) und (((((Hinder* OR Hemmnis* OR Problem* OR Barriere* OR Treiber* OR Erfolgsfaktor*) AND (umwelt* OR nachhaltig*) AND (öffentl* OR institut*) AND (Beschaff* OR Einkauf*))))))	1232 (englisch), 6771 (deutsch, Abbruch nach 1100)	GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a).
UBA			THOMAS, S. u. a. (2003).
		12735	18 (insgesamt), 13 (Literaturreview)

Tabelle 18: Ergebnisse der Literaturrecherche
(Eigene Darstellung.)

Anhang 3: Dokumentation der Literaturrecherche (Kapitel 3)

Literaturrecherche			
Recherchequelle	Suchbegriffe	Treffer	Relevante Literatur
SLUB OPAC	"Edeltraud Günther"	81	GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005b). GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005c).
SLUB OPAC	Promotoren	2	HAUSCHILDT, J.; GEMÜNDEN, H. G. (Hrsg.) (1999). WITTE, E. (1973).
SpringerLink	Promotoren AND Gemünden	71	GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2006) MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007). WEINKAUF, K. u. a. (2005). Hinweis auf FICHTER, K.
Google	Promotoren AND "Klaus Fichter"	114	FICHTER, K. (2006). FICHTER, K. (2007). FICHTER, K. u. a. (2006).
FICHTER, K. u. a. (2006).			KLEMME, P.; LEHR, U.; LÖBBE, K. (1999). Hinweis auf GERYBADZE, A.
HAUSCHILDT, J.; GEMÜNDEN, H. G. (Hrsg.) (1999).			GEMÜNDEN, H. G.; WALTER, A. (1999). HAUSCHILDT, J.; KIRCHMANN, E. (1999). WITTE, E. (1999).
Google Books	Innovation Community AND Gerybadze	58	GERYBADZE, A. (2007).
Google Books	Promotoren AND Witte	645	WITTE, E. (1988).
Lehrstuhl für Betriebliche Umweltökonomie, TU Dresden			FRENCH, J. R.P.; RAVEN, B. (1959). GÜNTHER, E. (2008). HÜSKE, A.-K. (2008). LEHRSTUHL FÜR BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE, INSBESONDERE BETRIEBLICHE UMWELTÖKONOMIE (2009).
Lehrstuhl für Marketing, TU Dresden			LEHRSTUHL FÜR MARKETING (2008).
Google	Hemmnisanalyse AND Günther	204	BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (2006). Hinweis auf Internetauftritt
Google Books	Purchasing versus Procurement	1185	KAUFMANN; L. (2002).
www.bmwi.de			BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (2007).
www.iclei-europe.org			ICLEI (Hrsg.) (2004).
Google Books	Purchasing versus Procurement	1185	KAUFMANN; L. (2002).
www.slub-dresden.de			EBSCO INDUSTRIES INC. (Hrsg.) (2009). ELSEVIER B.V. (Hrsg.) (2009). GBI-GENIOS DEUTSCHE WIRTSCHAFTSDATENBANK GMBH (2009). GOOGLE INC. (Hrsg.) (2009). JOHN WILEY & SONS INC. (2008).
Teammitglieder			HENTSCHEL, N. (2009). SCHMIDT, M. (2009). VILLALBA, M. (2009).

Tabelle 19: Suchdokumentation (Kapitel 3)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 4: Zuordnung der Hemmnisstatements zu Hemmnisgruppen

Hemmnisstatement	Hemmnisgruppe nach Machtbasenmodell	Hemmnisgruppe nach Promotorenmodell
1 Alternative , umweltfreundliche Materialien, Produkte und Dienstleistungen für Ihre Organisation sind ihnen nicht bekannt .	Wissen	Wissen
2 Am Markt sind für Ihre Bedarfe ausreichend umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen nicht verfügbar .	Wissen	Können
3 Bemühungen , umweltfreundlich zu beschaffen, sind aus Ihrer Sicht nicht sinnvoll .	Ziele	Wollen
4 Beschaffungsleitfäden Ihrer Organisation unterstützen umweltfreundliche Beschaffung nicht .	Regelung	Dürfen
5 Bestehende Möglichkeiten , umweltfreundliche Kriterien in die Beschaffung einzubeziehen, werden nicht genutzt .	Wissen	Wissen
6 Bezüglich der rechtlichen Regelungen umweltfreundlicher Beschaffung existieren Unsicherheiten (z.B. aus Komplexitätsgründen).	Wissen	Wissen
7 Die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen eröffnet keine Möglichkeiten der Kostensenkung .	Anreize und Sanktionen	Wissen
8 Die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen verursacht zusätzliche Arbeit .	Anreize und Sanktionen	Wollen
9 Es ist nicht möglich , in einem intern festgelegten Kostenrahmen alternative , auch umweltfreundliche, Produkte und Dienstleistungen zu beschaffen .	Regelung	Dürfen
10 Es ist schwierig , umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen am Markt zu identifizieren .	Wissen	Wissen
11 Existierende rechtliche Regelungen unterstützen umweltfreundliche Beschaffung in Ihrer Organisation nicht .	Wissen	Dürfen
12 Folgekosten können bisher nicht in Beschaffungsentscheidungen berücksichtigt werden .	Anreize und Sanktionen	Dürfen
13 Informationen (Kriterien, Preise, Leistungen) zu umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen sind nicht verfügbar .	Information	Können
14 Sie sind nicht hinreichend über das Organisationsziel Umweltfreundliche Beschaffung informiert .	Information	Können
15 Sie sind nicht über Möglichkeiten , umweltfreundlich zu beschaffen, informiert .	Information	Können
16 Sie sind nicht über die relevanten rechtlichen Regelungen umweltfreundlicher Beschaffung informiert .	Information	Können
17 Sie sind über die Umweltrelevanz der von Ihrer Organisation beschafften Produkte und Dienstleistungen informiert .	Information	Können
18 Umweltfreundliche Beschaffung ist nicht Ziel Ihrer Organisation .	Ziele	Dürfen
19 Umweltfreundliche Beschaffung wird durch Vorgaben des Verwaltungsprozesses behindert (z.B. durch dezentrale Zuständigkeiten).	Regelung	Dürfen
20 Umweltfreundliche Beschaffungsinitiativen der Mitarbeiter werden nicht unterstützt und gefördert .	Anreize und Sanktionen	Wollen
21 Umweltfreundliche Beschaffung verursacht höhere Kosten .	Anreize und Sanktionen	Wissen
22 Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen haben eine geringere Funktionalität .	Anreize und Sanktionen	Wollen
23 Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen sind zu teuer .	Anreize und Sanktionen	Wollen
24 Viele Nutzer haben Vorurteile gegenüber umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen.	Anreize und Sanktionen	Wollen
25 Eine höhere Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen erhöht nicht das umweltfreundliche Angebot im entsprechenden Markt.	Anreize und Sanktionen	Wollen

Tabelle 20: Zuordnung der Hemmnisstatements zu Hemmnisgruppen

(in Anlehnung an: GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005b), S. 18; Günther, E.; Scheibe, L. (2005c), S. 18 ff.)

Anhang 5: Häufigkeit der identifizierten Hemmnisstatements

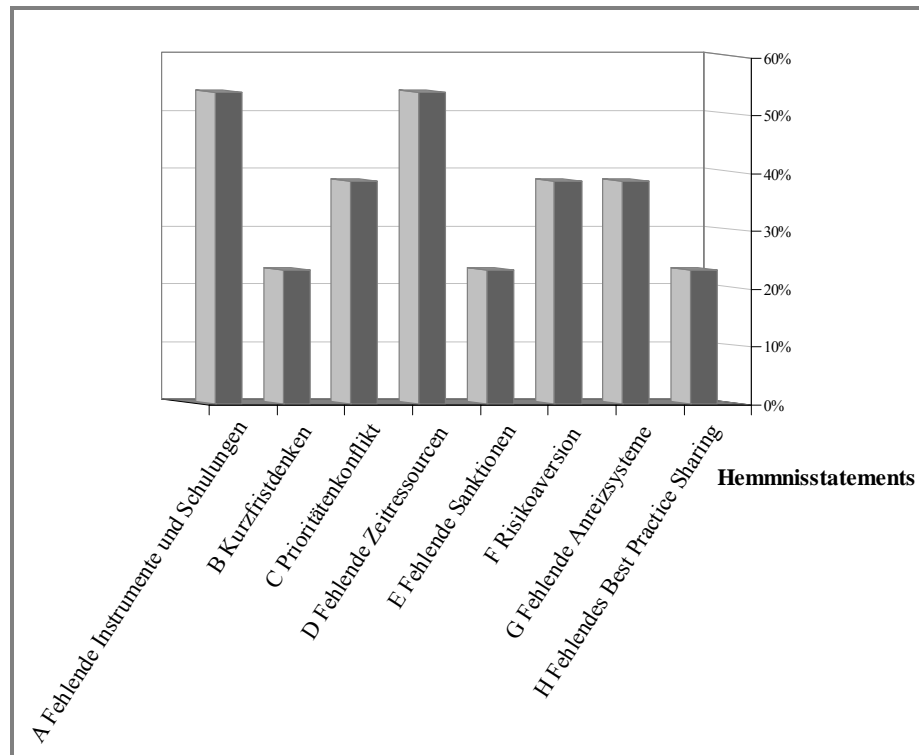


Tabelle 21: Häufigkeit der identifizierten Hemmnisstatements in den Studien
(Eigene Darstellung.)

Anhang 6: BRANDER, L.; OLSTHOORN, X. (2002)

1	Basisinformationen	
	<i>Titel</i>	Three scenarios for Green Public Procurement: Views from the Green Public Procurement Community
	<i>Autoren</i>	Brander, Luke; Olsthoorn, Xander
	<i>Publikationstyp</i>	Study
	<i>Erscheinungsjahr</i>	2002
	<i>Seiten</i>	1-36
	<i>Referenz</i>	DEFRA (2005), S. 52ff.
2	Hintergrund	
	<i>Land</i>	Europa
	<i>Institution</i>	Universität
	<i>Branche</i>	Öffentlicher Sektor
3	Forschungsfrage/-ziel	
		Future of EU-wide green public procurement: a brief among stakeholders in the GPP community
4	Methodik	
	<i>Teilnehmer</i>	Interview with 5 stakeholder in the public procurement, 51 questionnaires to contact persons of the Buy-it-Green-Network
	<i>Design</i>	Interview, Fragebogen
	<i>Modell/Tool</i>	Questionnaires based on interviews
5	Hemmnisidentifizierung	
	<i>Hemmnisse</i>	<p>13 Availability of green alternative products</p> <p>Availability of information on green products</p> <p>Privatisation/marketisation [ohne Zuordnung]</p> <p>6 Transparency of legal rules</p> <p>24 Public awareness</p> <p>11 Political commitment</p> <p><i>More from "Availability of Information on green products":</i></p> <p>Purchase decision making:</p> <p>1 Transparency of costs between normal and environmentally friendly products</p> <p>13, 21 Costs and quality of green alternative products</p> <p>22</p> <p>10, 13 Standards and certification of green products</p> <p><i>More from "Transparency of legal rules":</i></p> <p>6 clarity surrounding EU procurement regulation</p>
	<i>Hemmnisbegriff</i>	Bezeichnung als "hurdle" und "determinant"
	<i>Treiber</i>	X Bezeichnung als "driver"
6	Hemmniskategorisierung	
7	Ergebnisse	
		Political commitment is generally considered to be of greatest importance Politicians and procurement officers were equally identified as being of highest importance in determining the development of GPP
8	Bemerkungen	
		GPP will develop into "sustainable" public procurement GPP practices by public institutions is a slow and incremental process Environmental management certification is becoming relevant to public bodies

Tabelle 22: BRANDER, L.; OLSTHOORN, X. (2002)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 7: DEFRA (Hrsg.) (2005)

1 Basisinformationen		
<i>Titel</i>		Sustainable Consumption and Production Evidence Base - Project on "Sustainable Procurement"
<i>Autoren</i>		Department of Environment, Food and Rural Affairs (Hrsg.)
<i>Publikationstyp</i>		Report
<i>Erscheinungsjahr</i>		2005
<i>Seiten</i>		1-132
<i>Referenz</i>		DEFRANCESCHI, P.; HIDSON, M. (2007), S. 2.
2 Hintergrund		
<i>Land</i>		United Kingdom
<i>Institution</i>		DEFRA
<i>Branche</i>		Öffentlicher Sektor
3 Forschungsfrage/-ziel		
		Identifying the impact of sustainable procurement activities and their potential
4 Methodik		
<i>Teilnehmer</i>		24 individuals insight into public procurement practice and policy
<i>Design</i>		Interview
<i>Modell/Tool</i>		kein
5 Hemmnisidentifizierung		
<i>Hemmnisse</i>		<p>19 Lack of clear responsibility: number of authorities - no "one" public buyer</p> <p>3 No passion for sustainable agenda</p> <p>6, C Controversy</p> <p>19 Restriction of choice, difficulties in making choice</p> <p>2 Availability</p> <p>23 Price</p> <p>21 Cost and perception of cost</p> <p>F Trust and relationship with existing suppliers</p> <p>F Risk averse</p> <p>G Inertia</p> <p>1, 13 Debate about lack of information (too much or too little)</p> <p>A Lack of tools and technique</p> <p>18, 20 Lack of leadership</p> <p>E Lack of sanction</p> <p>15, A Lack of expertise in sustainability or the environment</p> <p>19 Purchaser are system driven (purchasing process)</p> <p>3 Lack of drive from individual</p> <p>19, 20 Purchaser are less facilitators of new thinking</p> <p>3, 18 Purchaser are more policeman of the existing procurement process</p> <p>18 Lack of change management</p> <p>19 Re-positioning of staff</p> <p>11, 20 Lack of commitment</p> <p>6, 14 Lack of top down mandate: need for corporate and accepted practice</p> <p>11 Lack of high-profile political support</p> <p>6 Conflicting messages</p> <p>G Lack of personal and organisational incentives</p> <p>20 Disconnect between where decisions are taken and where the benefits are felt</p> <p>19 Decentralised structures</p> <p>19 Lack of a co-ordinating body to avoid compartmentalisation</p>

Tabelle 23: DEFRA (Hrsg.) (2005) I
(Eigene Darstellung.)

	<i>Hemmnisbegriff</i> <i>Treiber</i>	X	Bezeichnung als "barrier" Bezeichnung als "enabler"
6	Hemmniskategorisierung		
			<i>Types of Barriers:</i> Lack of Leadership Culture of public sector procurement Failure to deliver on agreed action and approaches Lack of competence Structural complications Perceptions of cost Inherent complexity of the issues involved in trying to buy sustainability
7	Ergebnisse		
	Strong barriers: Lack of leadership and the culture of sector procurement		
8	Bemerkungen		

Tabelle 24: DEFRA (Hrsg.) (2005) II
(Eigene Darstellung.)

Anhang 8: GENG, Y.; DOBERSTEIN, B. (2008)

1	Basisinformationen	
	<i>Titel</i>	Greening government procurement in developing countries: Building capacity in China
	<i>Autoren</i>	Geng, Yong; Doberstein, Brent
	<i>Publikationstyp</i>	Journal
	<i>Erscheinungsjahr</i>	2007
	<i>Seiten</i>	932-938
	<i>Referenz</i>	EBSCOhost
2	Hintergrund	
	<i>Land</i>	China
	<i>Institution</i>	Universität
	<i>Branche</i>	Öffentlicher Sektor
3	Forschungsfrage/-ziel	
		Analyse and identify some of the current barriers and problems in promoting green procurement in the Chinese governmental sector
4	Methodik	
	<i>Teilnehmer</i>	kein
	<i>Design</i>	Fallstudie
	<i>Modell/Tool</i>	kein
5	Hemmnisidentifizierung	
	<i>Hemmnisse</i>	<p><i>Lack of necessary and clear guidelines:</i></p> <p>6, 4, 1 Lack of information</p> <p>2 Lack of related technology</p> <p><i>No consistent use of GGP performance indicators:</i></p> <p>6 Unclear definition and concept of green government procurement (GGP)</p> <p><i>Gaps in existing environmental legal system:</i></p> <p>2 Locally availability of environmentally unfriendly products</p> <p>21 Environmentally unfriendly products available at low cost</p> <p>A Lack of adequate staff</p> <p>B Focus on short-term economic benefits</p> <p><i>Decisions on costs:</i></p> <p>21, 19 Main objective is value for money</p> <p>21, 7 Cost-cutting</p> <p>12 Market costs rather than fullcost accounting costs</p> <p><i>Low environmental awareness of government procurement personell and suppliers:</i></p> <p>6, 16 Lack of understanding of environmental principles</p> <p>3 Lack of appreciation of the benefits of introducing an effective GGP system</p>
	<i>Hemmnisbegriff</i>	Bezeichnung als "barrier" und "constraint"
	<i>Treiber</i>	nein
6	Hemmniskategorisierung	
7	Ergebnisse	
		GGP should be a key part of China's national circular economy and ecological modernization projects, circular economy and ecological modernization projects, improving overall eco-efficiency
8	Bemerkungen	

Tabelle 25: GENG, Y.; DOBERSTEIN, B. (2008)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 9: HANKS, J.; DAVIES, H.; PERERA, O. (2008)

1 Basisinformationen		
<i>Titel</i>		Sustainable Public Procurement in South Africa
<i>Autoren</i>		Hanks, Jonathan; Davies, Helen; Perera, Oshani
<i>Publikationstyp</i>		Report
<i>Erscheinungsjahr</i>		2008
<i>Seiten</i>		1-90
<i>Referenz</i>		Google Scholar "sustainable"
2 Hintergrund		
<i>Land</i>		South Africa
<i>Institution</i>		Institut
<i>Branche</i>		Öffentlicher Sektor
3 Forschungsfrage/-ziel		
		Assessment of the status quo of procurement practices and related social and environmental programmes of government in South Africa
4 Methodik		
<i>Teilnehmer</i>		Senior officials of provinces and municipalities
<i>Design</i>		Interviews
<i>Modell/Tool</i>		kein
5 Hemmnisidentifizierung		
<i>Hemmnisse</i>		<p><i>Financial:</i></p> <p>21 Premiumcost of green alternatives</p> <p><i>Market:</i></p> <p>10 Lack of verification and labelling of green products</p> <p>2 Limited availability of green products Concerns: imported green products override local non-green versions of a product [ohne Zuordnung, da geringe Relevanz]</p> <p>25 Limited number of suppliers of green products Discrimination against suppliers who are not able to provide green products [ohne Zuordnung, da geringe Relevanz]</p> <p>22 Green products are of an inferior quality to non-green versions</p> <p>22 Concerns: no product warranty on refilled products</p> <p>25 Competitions with well known existing brands of non-green products</p> <p><i>Institutional:</i></p> <p>F Unwillingness of or fear to change to an adjusted procurement approach: no fully understood lead to resistance</p> <p>11 Lack of drive from the political level: management buy-in or leading by example</p> <p>15 Lacking expertise around GPP</p> <p>4, 11 Lack of legal mandate and political framework</p> <p>3 Lacking awareness</p> <p>D Burden on procurement officials: more workload and time to perform the market research, develop specifications and scorecards and verify suppliers' claims</p> <p>19 Decentralised procurement structure</p> <p>1, 10, 13 Identification of green alternatives</p> <p>5 Unverified environmental claims and/or ignorance of GPP principles in procurement decisions</p> <p><i>Transformation/equity:</i></p> <p>Putting small, medium and micro enterprise out of business through not being able to supply green versions of products [ohne Zuordnung, da geringe Relevanz]</p> <p>6 Conflicts with preferential procurement policy</p> <p><i>Systems:</i></p> <p>Theft of products [ohne Zuordnung, da geringe Relevanz]</p>

Tabelle 26: HANKS, J.; DAVIES, H.; PERERA, O. (2008) I
(Eigene Darstellung.)

	<i>Hemmnisbegriff</i> <i>Treiber</i>	X	Bezeichnung als "barrier" und "critical gap" Bezeichnung als "driver"
6	Hemmniskategorisierung		Prioritised barriers in terms of level of impact and ease of implementation:
			<i>Financial</i> <i>Market</i> <i>Institutional</i> <i>Transformation/equity</i> <i>Systems</i>
7	Ergebnisse		Detailed response in terms of potential solutions to each of the identified gaps
8	Bemerkungen		

*Tabelle 27: HANKS, J.; DAVIES, H.; PERERA, O. (2008) II
(Eigene Darstellung.)*

Anhang 10: LØLAND DOLVA, C. (2007)

1 Basisinformationen		
<i>Titel</i>		Green Public Procurement (GPP): How widespread is GPP in Norway, and what factors are seen as drivers and barriers to a greener procurement practice?
<i>Autoren</i>		Løland Dolva, Christiane
<i>Publikationstyp</i>		Magister Thesis
<i>Erscheinungsjahr</i>		2007
<i>Seiten</i>		1-83
<i>Referenz</i>		Google Scholar "green"
2 Hintergrund		
<i>Land</i>		Norway
<i>Institution</i>		Universität
<i>Branche</i>		Öffentlicher Sektor
3 Forschungsfrage/-ziel		
		An assessment of the status of Green Public Procurement (GPP) in Norway and an analysis of perceived drivers and barriers for implementing more GPP What are the factors promoting or limiting the implementation of a more environmentally sound procurement practice in the public sector?
4 Methodik		
<i>Teilnehmer</i>		6 (two universities, one large municipality, two municipality procurement cooperations and one public cooperation)
<i>Design</i>		Interviews (qualitative)
<i>Modell/Tool</i>		kein
5 Hemmnisidentifizierung		
<i>Hemmnisse</i>		<i>Knowledge:</i> 1, 15 Lack of general environmental knowledge 17, 6 Lack of product specific knowledge: GPP criteria were complicated 15, 16 1, 5, 17 Lack of knowledge how to construct environmental criteria: different kinds of products 1 Lack of information from the supplier <i>Cost:</i> 21 Economic considerations <i>Lack of support and focus:</i> 20 Lack of support and focus from the management (money and time on GPP) 3 Lack of environmental concerns in the back of mind 19 Long way from political or management support from the top to implementing the action in each single case <i>Focus on functionality:</i> 22 Detailed user specifications and complicated equipment with a great emphasis on functionality; technical criteria 19 Detailed requirements/other priorities limit the room for environmental requirements <i>Work pressure:</i> D Work pressure limited ability to spend time on including environmental criteria
<i>Hemmnisbegriff</i>		Bezeichnung als "barrier", "obstacle" und "constraint"
<i>Treiber</i>	X	Bezeichnung als "driver" und "opportunity"
6 Hemmniskategorisierung		
		<i>Five main barriers:</i> Knowledge Cost Lack of support and focus Focus on functionality Work pressure
7 Ergebnisse		
		Main new finding: lack of product specific knowledge; Need to reorganise procurement functions
8 Bemerkungen		

Tabelle 28: LØLAND DOLVA, C. (2007)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 11: OCHOA, A.; ERDMENGER, C. (2003)

1	Basisinformationen	
	<i>Titel</i>	Study contract to survey the state of play of green public procurement in the European Union
	<i>Autoren</i>	Ochoa, Amalia; Erdmenger, Christoph
	<i>Publikationstyp</i>	Study
	<i>Erscheinungsjahr</i>	2003
	<i>Seiten</i>	1-36
	<i>Referenz</i>	DEFRA (2005), S. 79ff.
2	Hintergrund	
	<i>Land</i>	Europa
	<i>Institution</i>	ICLEI
	<i>Branche</i>	Öffentlicher Sektor
3	Forschungsfrage/-ziel	
		Filling several of the informations gaps by providing quantitative data on the numers of authorities currently active in the field of green procurement, and the extent of their actions
4	Methodik	
	<i>Teilnehmer</i>	4000 public bodies
	<i>Design</i>	Fragebogen
	<i>Modell/Tool</i>	
5	Hemmnisidentifizierung	
	<i>Hemmnisse</i>	3 Lack of interest 21 Lack of money 5, 15 Lack of environmental knowledge and how to develop environmental criteria 6 Concerns about legality of environmental procurement
	<i>Hemmnisbegriff</i>	Bezeichnung als "hurdle" und "obstacle"
	<i>Treiber</i>	X Bezeichnung als "options"
6	Hemmniskategorisierung	
		Compartmentation in 3 types of involvement in green purchasing (Part of the environmental friendly purchases)
7	Ergebnisse	
		Authorities doing least amount of green purchasing: lack of environmental know-how Authorities doing larger amount of green purchasing: lack of money Lack of interest only 20%
8	Bemerkungen	
		Bias towards environmentally conscious administrations amongst the respondents

Tabelle 29: OCHOA, A.; ERDMENGER, C. (2003)
 (Eigene Darstellung.)

Anhang 12: OECD (Hrsg.) (2007)

1	Basisinformationen	
	<i>Titel</i>	Improving the Environmental Performance of Public Procurement: Report on Implementation of the Council Recommendation
	<i>Autoren</i>	Johnstone, Nick (OECD)
	<i>Publikationstyp</i>	Report
	<i>Erscheinungsjahr</i>	2007
	<i>Seiten</i>	1-36
	<i>Referenz</i>	EBSCO
2	Hintergrund	
	<i>Land</i>	Australia, Austria, Belgium, Canada, Czech Republic, Denmark, Finland, France, Italy, Japan, Korea, Mexico, Netherlands, New Zealand, Norway, Sweden, Switzerland, United Kingdom and United States
	<i>Institution</i>	OECD
	<i>Branche</i>	Öffentlicher Sektor
3	Forschungsfrage/-ziel	
		Improving the environmental performance of Public Procurement; comprehensiveness and efficiency of "greener public purchasing" policies/programmes
4	Methodik	
	<i>Teilnehmer</i>	19 responses
	<i>Design</i>	Fragebogen
	<i>Modell/Tool</i>	kein
5	Hemmnisidentifizierung	
	<i>Hemmnisse</i>	A Lack of training for public procurement 12, 13 Lack of information on financial benefits 15, 17 Lack of information on environmental benefits 12 Procurement decisions not taking life-cycle costs into account 6 Procurement officers not know how to interpret the legal framework with confidence A Lack of practical tools 19 Decentralised procurement practices discourage use of environmental criteria 20 Lack of support from public administration 11 Lack of political support 9 Lack of financial resources 11 Present legal framework does not allow for the use of environmental criteria in procurement decisions 19 Centralised procurement practices discourage use of environmental criteria 8 Personnel resources 6, F Fear of non-compliance with EU legislation G Motivation and habit D, A Time and knowledge G Lack of motivation 25 Poor supply of green products and services 13 Difficulties to set up and review procurement criteria 8 Additional work load for public procurement officers 24, F Distrust of new products/change 19 Confusing array of purchasing mandates
	<i>Hemmnisbegriff</i>	Bezeichnung als "barrier", "constraint" und "obstacle"
	<i>Treiber</i>	nein
6	Hemmniskategorisierung	
7	Ergebnisse	
		Inter-departmental coordination, widespread dissemination of best practice, education and training of those involved in procurement are keys to success
8	Bemerkungen	

Tabelle 30: OECD (Hrsg.) (2007)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 13: PARLIAMENT HOUSE OF COMMONS EAC (Hrsg.) (2005)

1	Basisinformationen	
	<i>Titel</i> <i>Autoren</i> <i>Publikationstyp</i> <i>Erscheinungsjahr</i> <i>Seiten</i> <i>Referenz</i>	Sustainable Procurement. Sixth Report of Session 2004-05 Parliament House of Commons EAC Report 2005 1-103 Google Scholar ("green")
2	Hintergrund	
	<i>Land</i> <i>Institution</i> <i>Branche</i>	United Kingdom Parlament Öffentlicher Sektor
3	Forschungsfrage/-ziel	
		Explore the challenges and opportunities for sustainable procurement practices What are the gaps in the business case for sustainable procurement? What are the key institutional barriers to sustainable procurement ? What is the impact of efficiency drives on LA procurement
4	Methodik	
	<i>Teilnehmer</i> <i>Design</i> <i>Modell/Tool</i>	Sustainable Development Commission, University of Cambridge, Forum of the Future, DEFRA, Green Alliance, NAO u.a. Workshop kein
5	Hemmnisidentifizierung	
	<i>Hemmnisse</i>	18, E Lack of "carrots and sticks" (targets, priorities) 9, 23, D Perverse disincentives (short-termism, annual budget straightjackets, run expensive) 15 Lack of expertise or knowledge 15 Sustainable Development is too big - where to start? F Culture of risk aversion 20 Lack of sign-up from leadership of organisations 19 Devolved decision-making and responsibilities 18 Procurement ist not top of agenda, regarded as "someone else's problem" 11, 20 Lack of leadership (organisational and political) 6 Scale and complexity (conflicting messages and initiatives) 12 Seeking short term benefits - whole life costing not used 15 Lack of understanding of issues by procurers or users 19 Not sufficient encouragement for suppliers to innovate (traditional or historic procurement process - no thinking "outside the box") G Incentive systems (through definitions and measurability) 19 Resource infrastructure e.g. recycling Specifications - optimum use procurement of process/stages H Failure to learn from good practice
	<i>Hemmnisbegriff</i> <i>Treiber</i>	Bezeichnung als "barrier" und "obstacle" nein
6	Hemmniskategorisierung	
7	Ergebnisse	
		Key barriers 1st group: Lack of Leadership, Lack of definitions and measurements, Lack of incentive systems, Lack of learning from the field Key barriers 2nd group: Lack of accountability, Short-termism-objectives/targets, Lack of Leadership and clear policy
8	Bemerkungen	

Table 31: PARLIAMENT HOUSE OF COMMONS EAC (Hrsg.) (2005)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 14: STEURER, R. U. A. (2007)

1	Basisinformationen	
	<i>Titel</i>	Sustainable Public Procurement in EU Member States: Overview of government initiatives and selected cases
	<i>Autoren</i>	Steurer, Reinhard; Berger, Gerald; Konrad, Astrid; Martinuzzi, Andre
	<i>Publikationstyp</i>	Report
	<i>Erscheinungsjahr</i>	2007
	<i>Seiten</i>	1-75
	<i>Referenz</i>	WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007b), S. 11f
2	Hintergrund	
	<i>Land</i>	26 EU Member States (excluding Greece)
	<i>Institution</i>	Universität
	<i>Branche</i>	Öffentlicher Sektor
3	Forschungsfrage/-ziel	
		Document government initiatives at the nationale/federal level that aim to align public procurement with social and/or environmental criteria
4	Methodik	
	<i>Teilnehmer</i>	24 public administrators on national SPP initiatives in EU Member States
	<i>Design</i>	Interview
	<i>Modell/Tool</i>	kein
5	Hemmnisidentifizierung	
	<i>Hemmnisse</i>	9, 21 SPP/GPP is more/too expensive: uneconomical or beyond budget constraints D Time pressure 15 Lack of awareness of possibilities A Lack of adequate support and training 10 Lack of qualification 6 Legal concerns 11 Weak or missing political commitment to SPP 6, C Complexity of Sustainable Development principles 21 Uncertainties about costs and benefits 12, B Short-term budgeting 19, G Insufficient facilitation of the transfer of benefits between departments 11 Lack of political commitment and support H Lack of resources that makes it difficult to chronicle best-practice examples 9, 23 Pressure to buy the cheapest goods and services 16 Lack of legal knowledge of how to incorporate social and environmental criteria in tender specifications 12, 15 Lack of familiarity with including environmental issues: internalising external costs and long-term thinking 4 Informational instruments (guidelines, trainings) fail to meet the needs: too complex or too simplistic, not realistic or practical
	<i>Hemmnisbegriff</i>	Bezeichnung als "barrier", "obstacle", "constraint" und "challenge"
	<i>Treiber</i>	X Bezeichnung als "driving forces of SPP" und "success factor", "driver"
6	Hemmniskategorisierung	
7	Ergebnisse	
		Details about 103 governmental SPP initiatives in 26 EU Member States Initiatives are driven both bottom-up and top-down Results reflect mainly the knowledge of the public administrators interviewed and cannot be regarded as a complete picture of SPP in Europe
8	Bemerkungen	

Tabelle 32: STEURER, R. u. a. (2008)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 15: THOMAS, S. U. A. (2003)

1	Basisinformationen	
	<i>Titel</i>	Ökonomische Anreize für den Umweltschutz im Bereich der öffentlichen Hand. Bestandsaufnahme und Strategien.
	<i>Autoren</i>	Thomas, Stefan; Böhler, Susanne; Kopatz, Michael; Kristof, Kora; Nanning, Sabine; Schilde, Angela (Wuppertal Institut); Klümper, Bernd; Pippke, Wolfgang
	<i>Publikationstyp</i>	Report
	<i>Erscheinungsjahr</i>	2003
	<i>Seiten</i>	1-250
	<i>Referenz</i>	Umweltbundesamt
2	Hintergrund	
	<i>Land</i>	Deutschland
	<i>Institution</i>	Institut
	<i>Branche</i>	Öffentlicher Sektor
3	Forschungsfrage/-ziel	
		Untersuchung von bereits praktizierten und im Ansatz erkennbaren ökonomischen Anreize für den Umweltschutz in der öffentlichen Verwaltung
4	Methodik	
	<i>Teilnehmer</i>	k. A.
	<i>Design</i>	Strategiestudie, theoretische Analyse, Best-Practice-Analyse
	<i>Modell/Tool</i>	Ökonomische Anreizmodelle
5	Hemmnisidentifizierung	
	<i>Hemmnisse</i>	10, 15 Fehlende Kenntnis über optimale Energieeffizienz-Kriterien 13 Fehlende Marktübersicht bezüglich Preis, Qualität und Energieeffizienz G Motivationsdefizite: kein Profitieren von Kosteneinsparungen 15 Informationsdefizite 8 Personalmangel: fehlende Aufstockung des Personals trotz erhöhten Aufwands 9 Fehlende Investitionsmittel/Kapitalmangel 19 Organisationsdefizite: fehlende Zuständigkeiten und Regeln, fehlende Vorgaben C Interessenkonflikte/Kooperationsverweigerung 8 Höherer Arbeitsaufwand beim Beschaffen umweltverträglicher Produkte C Kluft zwischen umweltbewussten Wollen und umweltbewussten Handeln 4 Aktualitätsmangel bei Handbuch/Leitlinien aufgrund weiterentwickelter Kriterien 11 Fehlen von einfach nutzbaren, rechtlich wasserdichten Formularen für die Beschaffung umweltverträglicher Produkte C Prioritätenkonflikt H Rechtliches Hemmnis bei Datenaustausch zu konkreten Produkten zwischen Verwaltungen 16, 15 Fehlende Kenntnis über rechtliche Möglichkeit Umweltschutzkriterien bei der Ausschreibung oder Auswahl der Produkte zu berücksichtigen 23, 9 Finanzielle Restriktionen: kein Ausreichen des Budgets für benötigte Menge, da umweltfreundliche Produkte zunächst mehr kosten 20, A Fehlen von handhabbaren Instrumenten zur Wirtschaftlichkeitsberechnung 13 Fehlen von Informationen über Verbrauchskosten, die mit ressourceneffizienteren Produkten eingespart werden können D Zeitaufwand
	<i>Hemmnisbegriff</i>	Bezeichnung als "Hemmnis", "Barriere" und "negativer Anreiz"
	<i>Treiber</i>	X Bezeichnung als "Anreiz"
6	Hemmniskategorisierung	Lediglich Aufteilung nach Handlungsfeldern
7	Ergebnisse	
		Ableitung von Strategien zur Implementierung eines ökonomischen Anreizmodells
8	Bemerkungen	

Tabelle 33: THOMAS, S. u. a. (2003)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 16: WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007a)

1	Basisinformationen	
	<i>Titel</i> <i>Autoren</i> <i>Publikationstyp</i> <i>Erscheinungsjahr</i> <i>Seiten</i> <i>Referenz</i>	Sustainable procurement in the United Kingdom public sector Walker, Helen; Brammer, Stephen Study 2007 1-20 Google Scholar "sustainable"
2	Hintergrund	
	<i>Land</i> <i>Institution</i> <i>Branche</i>	United Kingdom Universität Öffentlicher Sektor
3	Forschungsfrage/-ziel	
		State of sustainable procurement practice in public sector organisations in the United Kingdom: what factors facilitate and retard the further development of sustainable public procurement
4	Methodik	
	<i>Teilnehmer</i> <i>Design</i> <i>Modell/Tool</i>	106 procurement officers Fragebogen Conceptual model of the influences on sustainable public procurement
5	Hemmnisidentifizierung	
	<i>Hemmnisse</i>	21, 23 Cost/price 3 Awareness 8 Lack resources 9 Lack budget 19 Decentralised/devolved C Conflicting priorities 21 Perception of cost 3 Attitude/culture 12, B Lack long term view 20 Lack top management commitment 22 Quality criteria 2, 25 Supplier availability/awareness 11 Lack political support D Time pressure A Lack guidance 2 Product availability E Lack pressure to act 11 Election cycle 5 Lack of contract management C Conflicting enviro/social factors From one procurement officer: 3, F Fear of change and laissez faire attitude
	<i>Hemmnisbegriff</i> <i>Treiber</i>	Bezeichnung als "barrier" und "constraint" X Bezeichnung als "facilitator"
6	Hemmniskategorisierung	
7	Ergebnisse	
		Cost as leading barrier to sustainable procurement and top management support as the leading facilitator
8	Bemerkungen	
		Selection bias in the sample: practitioners engaging in the sustainability agenda being more likely to have responded to the questionnaire

Tabelle 34: WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007a)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 17: WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007b)

1 Basisinformationen		
<i>Titel</i>		Sustainable procurement practice in the public sector: An international comparative study
<i>Autoren</i>		Walker, Helen; Brammer, Stephen
<i>Publikationstyp</i>		Study
<i>Erscheinungsjahr</i>		2007
<i>Seiten</i>		1-34
<i>Referenz</i>		Google Scholar "sustainable"
2 Hintergrund		
<i>Land</i>		Weltweit (United Kingdom, United States/Canada, Western Europe, Eastern Europe, Scandinavia)
<i>Institution</i>		Universität
<i>Branche</i>		Öffentlicher Sektor
3 Forschungsfrage/-ziel		
		Explore sustainable procurement practice internationally: systematic and comprehensive insight into the state of sustainable procurement practice globally
4 Methodik		
<i>Teilnehmer</i>		280 public procurement practitioners from 20 countries
<i>Design</i>		Fragebogen
<i>Modell/Tool</i>		Conceptual model with range of organisational contextual factors
5 Hemmnisidentifizierung		
<i>Hemmnisse</i>		Hemmnisse in "Überbegriffen", daher als Kategorisierung eingestuft
<i>Hemmnisbegriff</i>		Bezeichnung als "barrier" und "constraint" und "difficulty" und "determinant"
<i>Treiber</i>	X	Bezeichnung als "enabler" und "faciliator"
6 Hemmniskategorisierung		
	21	Financial
	1, 13, 14	Informational
	15, 16	
	6, 11	Legal
	19, 20	Managerial/Structural
	11	Political/Cultural
	2, 22	Product/Quality
	3, C	Priority
7 Ergebnisse		
		Governments are committed to more embedding sustainability in procurement practice, provide clear legislative und regulatory support for sustainable procurement Financial constraints were the most cited barrier to sustainable procurement
8 Bemerkungen		
		Over-sample UK-based organisations Public procurement is a significant and yet understudied phenomenon

Tabelle 35: WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007b)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 18: WALKER, H.; SISTO, L. D.; MCBAIN, D. (2008)

1	Basisinformationen	
	<i>Titel</i> <i>Autoren</i> <i>Publikationstyp</i> <i>Erscheinungsjahr</i> <i>Seiten</i> <i>Referenz</i>	Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sector Walker, Helen; Sisto, Lucio Di; McBain, Darian Journal 2008 69-85 ScienceDirect
2	Hintergrund	
	<i>Land</i> <i>Institution</i> <i>Branche</i>	United Kingdom Universität Öffentlicher Sektor, privater Sektor
3	Forschungsfrage/-ziel	
		What drives public and private sector organisations to integrate environmentally friendly practices in their supply chain? What are the barriers to environmentally friendly practices in the supply chain?
4	Methodik	
	<i>Teilnehmer</i> <i>Design</i> <i>Modell/Tool</i>	7 Organisationen (4 öffentlicher Sektor) Interview, Literaturreview kein
5	Hemmnisidentifizierung	
	<i>Hemmnisse</i>	<i>Internal: Costs</i> 21 Cost concerns 15 Lack of understanding of how to incorporate green into buying 9 Focus on cost reduction at expense of green practices 20 Lack of management commitment 3 Lack of buyer awareness A Lack of training 23 Pressure for lower prices 8 Lack of resources 11 <i>Internal: Lack of Legitimacy</i> <i>External: Regulation</i> 11 inhibits innovation <i>External: Poor supplier commitment</i> 13 Lack of information 24 Confidentiality concerns 24 Fear of poor environmental performance exposure <i>External: Industry specific barriers</i> 11, 18 Procurement legislation
	<i>Hemmnisbegriff</i> <i>Treiber</i>	Bezeichnung als "barrier" und "inhibitor" X Bezeichnung als "driver"
6	Hemmniskategorisierung	
		Internal and external barriers <i>Internal barriers:</i> Costs Lack of legitimacy <i>External barriers:</i> Regulation Poor supplier commitment Industry specific barriers
7	Ergebnisse	
		Drivers and barriers could be both internal and external to the organisation More external drivers were identified than internal drivers
8	Bemerkungen	

Tabelle 36: WALKER, H.; SISTO, L. D.; MCBAIN, D. (2008)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 19: Dokumentation der Literaturrecherche (Kapitel 4)

Schlagwort	Allgemeine Treffer in den Recherchequellen			Davon verwendet
	SLUB-WebOPAC	Ebsco - Fachdatenbank	Google Scholar	
Organisation	1444	287.964	2.200.000	4
Institutionenökonomik	2	9	6940	2
Organisationstheorie	18	3	15400	2
Institutional economics	1	-	-	1
Human Resources	3	-	-	0
Vertragstheorie	2	0	8	0

*Tabelle 37: Suchdokumentation (Kapitel 4)
(Eigene Darstellung.)*

Anhang 20: Organigramm Beschaffungsamt

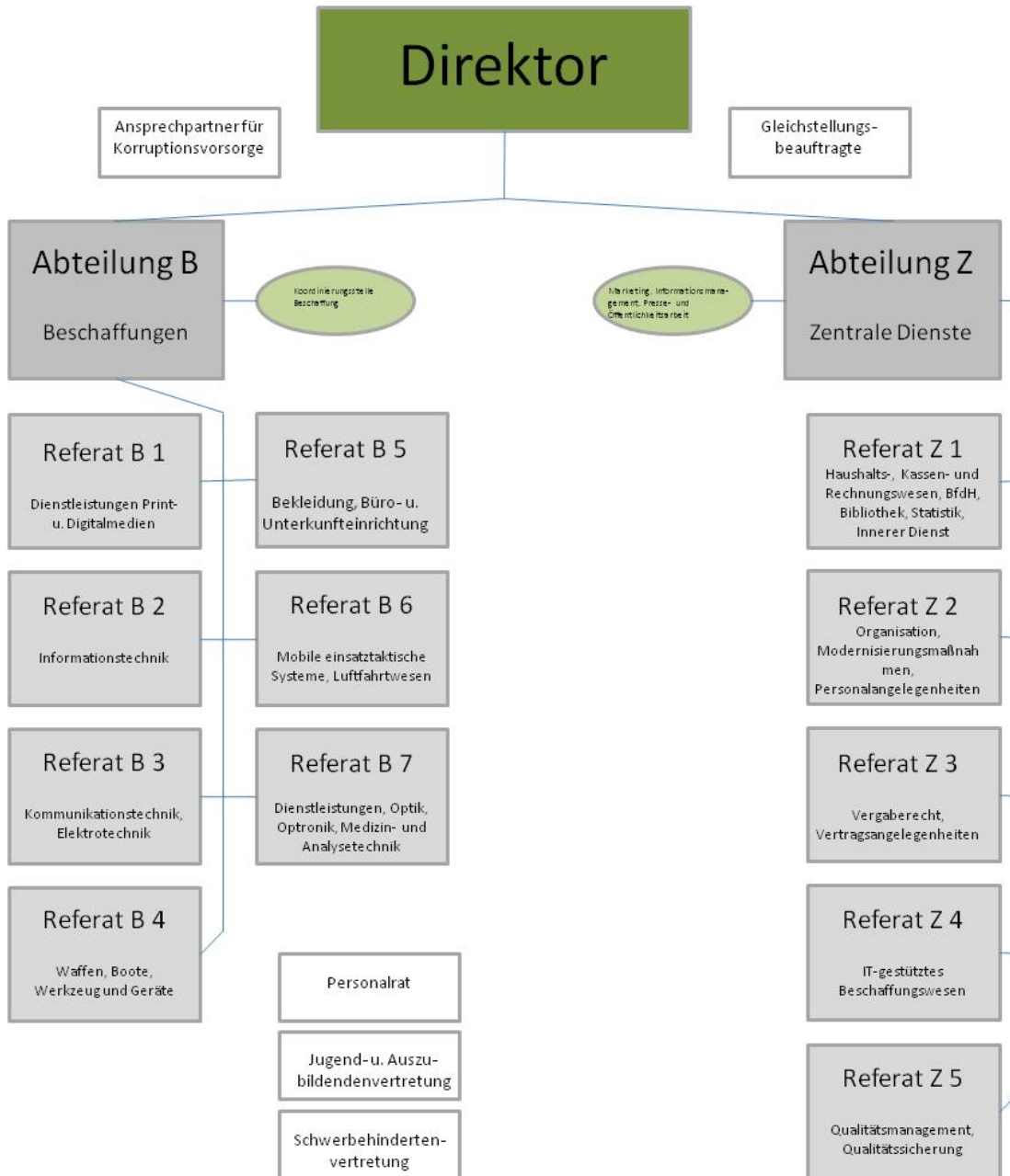


Abbildung 82: Organigramm BESCHA
(Quelle: BESCHA (Hrsg.) (2008b), S. 1.)

Anhang 21: Dokumentation der Literaturrecherche (Kapitel 5)

Schlagwort	Allgemeine Treffer in Recherchequellen			Davon verwendet
	SLUB-WebOPAC	WISO	Google-Scholar	
Öffentliche Beschaffung	49	3471	22700	12
Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung	-	-	10300	0
Öffentliche Beschaffungslehre	0	-	8	0
Beschaffungslehre	1	-	38	0
Öffentliche Beschaffungspolitik	0	-	393	0
Beschaffungspolitik	23	-	-	0
Öffentliches Beschaffungswesen	21	-	14300	3
Umweltfreundliches öffentliches Beschaffungswesen	-	-	1220	1
Öffentlicher Beschaffungsprozess	0	34	14500	2
Beschaffungsprozess	3	-	-	0
Öffentliche Beschaffung UND Prozess	-	379	-	0
Public Procurement	15	-	-	5
Government Procurement	11	-	-	1

*Tabelle 38: Suchdokumentation (Kapitel 5)
(Eigene Darstellung.)*

Weitere Recherchequellen:

- Lehrstuhlbibliothek und Handapparat des Lehrstuhles für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Betriebliche Umweltökonomie
- Literatur- und Gesetzesverzeichnisse aller recherchierten Quellen
- Beschaffungsamt des Bundesministerium des Innern
- andere Gruppenmitglieder des Praxisprojektes

Anhang 22: Statistische Begriffe

Allgemeine Begriffe

Grundgesamtheit: "Menge aller Objekte (Merkmalsträger), über die Aussagen gemacht werden sollen."⁴⁶⁸

Metrische Skala (Kardinalskala): zugrunde liegende Daten lassen sich in eine Rangfolge bringen und die Abstände der Merkmale sind interpretierbar.⁴⁶⁹

Mittelwert: "Summe aller Werte, geteilt durch die Anzahl der Werte".⁴⁷⁰

Nominalskala: zugrunde liegende Daten können nicht in eine Rangfolge gebracht werden. Zahlen dienen lediglich der Codierung der Begriffe und sind beliebig veränderbar.⁴⁷¹

Normalverteilung: wichtigste Häufigkeitsverteilung. Graphisch dargestellt ergibt sie eine Glockenkurve, die symmetrisch ist und ihre stärkste Ausprägung um einen erwarteten Wert hat.⁴⁷²

Ordinalskala (Rangskala): zugrunde liegende Daten können in eine Rangfolge gebracht werden. Die zugeordneten Zahlen geben die Rangfolge wieder, sind aber durch andere Zahlen ersetzbar.⁴⁷³

Proportionalitätsskala (Verhältnisskala): zugrunde liegende Daten besitzen einen natürlichen Nullpunkt, lassen sich in eine Rangfolge bringen und die Abstände der Merkmale sind interpretierbar.⁴⁷⁴

Signifikanzniveau: Wahrscheinlichkeit, mit der eine Hypothese abgelehnt wird, obwohl sie tatsächlich richtig ist. Das Signifikanzniveau sollte möglichst niedrig gewählt werden.⁴⁷⁵

Spannweite: Differenz aus dem maximalen und dem minimalen Wert eines Merkmals.⁴⁷⁶

Standardabweichung: "positive Quadratwurzel aus der Varianz".⁴⁷⁷

Varianz: "Maßzahl für die mittlere quadratische Abweichung einer reellen Zufallsvariablen von ihrem Verteilungsschwerpunkt [meist der Mittelwert (Anm. d. Verf.)]".⁴⁷⁸

Korrelationsanalyse

Korrelation: "Grad der Abhängigkeit zwischen Zufallsgrößen".⁴⁷⁹

Korrelationskoeffizient: "Maß für die Abhängigkeit (Assoziation) zwischen Zufallsgrößen".⁴⁸⁰

⁴⁶⁸ KÄHLER, W.-M. (2006), S. 230.

⁴⁶⁹ Vgl. BAMBERG, G.; BAUR, F.; KRAPP, M. (2008), S. 7.

⁴⁷⁰ KÄHLER, W.-M. (2006), S. 37.

⁴⁷¹ Vgl. BAMBERG, G.; BAUR, F.; KRAPP, M. (2008), S. 6 f.

⁴⁷² Vgl. WOLL, A. (1996), S. 514.

⁴⁷³ Vgl. BAMBERG, G.; BAUR, F.; KRAPP, M. (2008), S. 7.

⁴⁷⁴ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 5.

⁴⁷⁵ Vgl. BAMBERG, G.; BAUR, F.; KRAPP, M. (2008), S. 174.

⁴⁷⁶ Vgl. KÄHLER, W.-M. (2006), S. 55.

⁴⁷⁷ KÄHLER, W.-M. (2006), S. 52.

⁴⁷⁸ WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 259.

⁴⁷⁹ WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 124.

⁴⁸⁰ WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 126.

Korrelationskoeffizient nach Bravais und Pearson: "Maß für die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei proportionalitätsskalierten zufälligen Merkmalen X und Y".⁴⁸¹

Korrelationskoeffizient nach Spearman: "spezieller Rangkorrelationskoeffizient zur Beurteilung der Stärke des (gleichsinnig oder gegenläufig) linearen Zusammenhangs zwischen zwei mindestens ordinalskalierten Merkmalen X und Y".⁴⁸²

Faktorenanalyse

Anti-Image-Korrelationsmatrix: verwendet zur Beurteilung der Variablen bezüglich ihrer Eignung für die Faktorenanalyse. Die Diagonalelemente der Anti-Image-Korrelationsmatrix stellen die MSA-Werte dar und sollten mindestens den Wert 0,5 annehmen. Andernfalls sollte die Variable aus der Faktorenanalyse ausgeschlossen werden.⁴⁸³

Anti-Image-Kovarianzmatrix: dient zur Beurteilung der Eignung der Ausgangsdaten für die Faktorenanalyse. Wenn weniger als 25 Prozent der Nicht-Diagonalelemente größer als 0,09 sind, sind die Daten geeignet.⁴⁸⁴

Bartlett-Test: Test, ob Variablen der Grundgesamtheit unkorreliert sind. Wenn diese Hypothese verworfen werden kann, sind die Variablen korreliert und damit für eine Faktorenanalyse geeignet.⁴⁸⁵

Eigenwert: gibt an, "welcher Teil der Gesamtstreuung aller Variablen durch einen bestimmten Faktor erklärt wird."⁴⁸⁶

Faktorenanalyse: "Methode zur Analyse von Beziehungen von untereinander abhängigen zufälligen Merkmalen. Dabei versucht man, diese Merkmale auf gemeinsame wenige Ursachenkomplexe, die sogenannten Faktoren, zurückzuführen."⁴⁸⁷

Faktorladung: gibt an, wie stark eine Variable (ein Item) auf einen Faktor lädt, d. h., mit welchem Anteil der Faktor in die Gleichung zur Erklärung der Variablen eingeht. Die absolute Höhe der Faktorladung spiegelt die Bedeutung des Faktors für die Variable wieder.⁴⁸⁸

Hauptkomponentenanalyse: Verfahren zur Extraktion von Faktoren aus den Variablen. Ziel ist es, für die Variablen, die auf einen Faktor hochladen, einen Sammelbegriff zu finden.⁴⁸⁹

Hauptachsenanalyse: Verfahren zur Extraktion von Faktoren aus den Variablen. Ziel ist die Ursache zu benennen, die für hohe Faktorladungen auf einen Faktor verantwortlich ist.⁴⁹⁰

Kaiser-Meyer-Olkin-Kriterium (KMO-Kriterium): untersucht anhand der Korrelationsmatrix, inwieweit die Variablen untereinander korrelieren. Die Ausgangsdaten sind geeignet für eine Faktorenanalyse, wenn das KMO-Kriterium mindestens den Wert 0,5 annimmt.⁴⁹¹

⁴⁸¹ WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 180.

⁴⁸² WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 223.

⁴⁸³ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 276.

⁴⁸⁴ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 275 f.

⁴⁸⁵ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 274 f.

⁴⁸⁶ BROSIUS, F. (2006), S. 775.

⁴⁸⁷ WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 68.

⁴⁸⁸ Vgl. BROSIUS, F. (2006), S. 777.

⁴⁸⁹ BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 293.

⁴⁹⁰ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 293.

⁴⁹¹ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 276.

Kommunalität: ist "der Umfang an Varianzerklärung, den die Faktoren gemeinsam für eine Ausgangsvariable liefern."⁴⁹²

MSA-Wert: Measure of Sampling Adequacy. Die Diagonalelemente der Anti-Image-Korrelationsmatrix geben das Maß der Stichprobeneignung an.⁴⁹³

Screeplot: Diagramm, in dem der Eigenwert der Faktoren in Abhängigkeit von der Anzahl der extrahierten Faktoren dargestellt ist (Beispiel siehe Abbildung 84). Kann zur Entscheidung über die Anzahl der Faktoren herangezogen werden.⁴⁹⁴ (Vgl. Elbow-Kriterium)

Varimax-Rotation: Rotationsmethode, bei der die Achsen orthogonal bleiben, was bedeutet, dass die Faktoren unabhängig voneinander bleiben, und die Anzahl von Variablen mit hohen Faktorladungen minimiert wird, so dass sie eindeutig einem Faktor zugeordnet werden können. Die Rotation führt zu einer besseren Interpretierbarkeit der Faktoren.⁴⁹⁵

Clusteranalyse

agglomerative Clusteralgorithmen: hierarchische Clusterverfahren. Ausgangspunkt für die Clusterbildung ist die kleinstmögliche Partition, d. h., dass jedes Objekt ein eigenes Cluster bildet. Im Verlauf der Clusterbildung werden die Objekte zusammengeführt.⁴⁹⁶

Clusteranalyse: "Oberbegriff für eine Vielzahl von ... statistischen Verfahren, die das Ziel haben, eine Menge von Objekten nach einem wohldefinierten Kriterium in Gruppen ... einzuteilen. Man gruppiert dabei die Objekte bezüglich eines Ähnlichkeitsmaßes oder Distanzmaßes so, dass sich die Objekte einer Gruppe möglichst ähnlich, die Objekte verschiedener Gruppen möglichst unähnlich sind."⁴⁹⁷

Complete Linkage-Verfahren: Es werden die Objekte (Cluster) zusammengeführt, die die größte Distanz voneinander aufweisen.⁴⁹⁸

Dendrogramm: "graphische Darstellung der bei der hierarchischen Clusteranalyse entstehenden Gruppierungen".⁴⁹⁹

Distanzmaße: "in der Clusteranalyse ... verwendete Maße zur Beschreibung der ... Distanzen von Gruppen und Objekten".⁵⁰⁰

divisive Clusteranalyseverfahren: hierarchische Clusterbildungsverfahren. Ausgangspunkt ist das größtmögliche Cluster, d. h., dass alle Objekte in einem Cluster vereint sind. Im Verlauf der Clusteranalyse werden dann kleinere Cluster gebildet.⁵⁰¹

Elbow-Kriterium: Im Diagramm wird die Entwicklung des Heterogenitätsmaßes gegen die Anzahl der gebildeten Cluster aufgetragen. Somit kann optisch eine geeignete Clusteranzahl ermittelt werden.⁵⁰²

⁴⁹² BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 266.

⁴⁹³ Vgl. BROSIUS, F. (2006), S. 772.

⁴⁹⁴ Vgl. BROSIUS, F. (2006), S. 776.

⁴⁹⁵ Vgl. BROSIUS, F. (2006), S. 781.

⁴⁹⁶ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 511.

⁴⁹⁷ WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 38.

⁴⁹⁸ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 522.

⁴⁹⁹ WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 43.

⁵⁰⁰ WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 2.

⁵⁰¹ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 511.

⁵⁰² Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 534-536.

Fusionierungsalgorithmus (Cluster-Algorithmus): "statistische Methode zur Gruppierung von (natürlichen) Objekten entsprechend ihrer Ähnlichkeit".⁵⁰³

Heterogenitätsmaß: auch Innerklassenverschiedenheit. Dient der Beurteilung der Verschiedenheit von Objekten innerhalb eines Clusters.⁵⁰⁴

Hierarchische Clusteranalyse: Bei der hierarchischen Clusteranalyse werden Objekte, die einem Cluster zugeordnet wurden, nicht wieder aus dem Cluster herausgelöst.⁵⁰⁵

Partitionierende Clusteranalyse: Ausgangspunkt für die Clusterbildung ist eine gegebene Gruppierung. Entsprechend dem Fusionierungsalgorithmus werden die Objekte umgruppiert, bis ein Optimum erreicht ist. Ein Austausch der Objekte zwischen den Clustern ist möglich.⁵⁰⁶

Proximitätsmaße (Ähnlichkeitsmaße): "in der Clusteranalyse ... verwendete Maße zur Beschreibung der Ähnlichkeit ... von Objekten und Gruppen von Objekten".⁵⁰⁷

quadrierter euklidischer Abstand: Distanzmaß. "Die euklidische Distanz [entspricht] dem räumlichen (direkten) Abstand zwischen den beiden Objekten."⁵⁰⁸ Durch die Quadrierung des Abstandes werden positive und negative Distanzen gleich gewertet.

Single Linkage-Verfahren: Verfahren zur Clusterbildung. Es werden die Objekte (Cluster) mit der geringsten Distanz zusammengeführt.⁵⁰⁹

Ward-Verfahren: Verfahren zur Clusterbildung. Die Objekte (Cluster) werden so zusammengeführt, dass sich das Heterogenitätsmaß am wenigstens vergrößert.⁵¹⁰

⁵⁰³ WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 37.

⁵⁰⁴ Vgl. BANKHOFER, U.; VOGEL, J. (2008), S. 181.

⁵⁰⁵ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 511.

⁵⁰⁶ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 511.

⁵⁰⁷ WALZ, G. (Hrsg.) (2004), S. 2.

⁵⁰⁸ BANKHOFER, U.; VOGEL, J. (2008), S. 167.

⁵⁰⁹ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 517.

⁵¹⁰ Vgl. BACKHAUS, K. u. a. (2006), S. 522f.

Anhang 23: Selbstevaluationstool⁵¹¹

1. Welcher der nachstehenden **Ebenen** Ihrer Organisation gehören Sie im Hinblick auf Beschaffungsentscheidungen an?

Zur Definition der einzelnen Funktionen siehe Frage 2.

<input type="checkbox"/>	Politiker
<input type="checkbox"/>	Beschaffung
<input type="checkbox"/>	Nutzer (intern)
<input type="checkbox"/>	Finanzen
<input type="checkbox"/>	Umwelt
<input type="checkbox"/>	Andere

2. Auf welchen Ebenen werden Ihrer Meinung nach hauptsächlich **Entscheidungen** hinsichtlich der Beschaffung z. B. umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen für Ihre Organisation getroffen? (Mehrfachnennungen möglich)

Umweltfreundliche Beschaffung soll im Folgenden als das Einbeziehen von Umweltaspekten in Beschaffungsentscheidungen verstanden werden.

<input type="checkbox"/>	EU-Ebenen	(= durch rechtlich verbindliche Regelungen, wie Gesetze, Richtlinien, etc.)
<input type="checkbox"/>	Bundesebene	(= durch rechtlich verbindliche Regelungen durch den Bund)
<input type="checkbox"/>	Landesebene	(= durch rechtlich verbindliche Regelungen durch Ihr Land)
<input type="checkbox"/>	Ebene der Lokalpolitik	(= durch Beschlüsse des Stadtrates, der Stadtverordnetenversammlung, der Bürgerschaft, etc.)
<input type="checkbox"/>	Marktebene	(= durch Bereitstellen umweltfreundlicher Produkte/Dienstleistungen)
<input type="checkbox"/>	Beschaffung	(= durch die Beschaffungsabwicklung und -management)
<input type="checkbox"/>	Nutzer (intern)	(= durch Ansprüche an beschaffte Produkte und Dienstleistungen)
<input type="checkbox"/>	Finanzen	(= durch Budgetrestriktionen)
<input type="checkbox"/>	Umwelt	(= durch Vorgabe von Kriterienkataloge etc.)
<input type="checkbox"/>	Andere	(= ebenfalls durch Vorgabe von Kriterien, die beschaffte Produkte und Dienstleistungen erfüllen müssen.)

⁵¹¹ Forschungsprojekt "Ein Selbstevaluations-Tool zur Identifikation und Bewertung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung sowie zur Entwicklung von Strategien zu deren Überwindung".

3. Welche Ebene nimmt aus Ihrer Sicht **Einfluss** auf Beschaffungsentscheidungen Ihrer Organisation? (Bitte setzen Sie in jeder Zeile ein Kreuz)

Ebene	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	kein Einfluss
EU-Ebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bundesebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Landesebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ebene der Lokalpolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzer (intern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umwelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Welche Ebene **bemüht sich** Ihrer Meinung nach um die Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung? (Bitte setzen Sie in jeder Zeile ein Kreuz)

Ebene	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	kein Bemühungen
EU-Ebenen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bundesebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Landesebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ebene der Lokalpolitik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Markt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschaffung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzer (intern)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finanzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umwelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wie bewerten Sie Ihren persönlichen Einfluss hinsichtlich der Implementierung umweltfreundlicher Beschaffung?

	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	kein Einfluss
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Bitte bewerten Sie aus Ihrer Sicht die folgenden Statements hinsichtlich ihrer Richtigkeit.
(Bitte setzen Sie in jeder Zeile ein Kreuz)

Statement	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu
Alternative , umweltfreundliche Materialien, Produkte und Dienstleistungen für Ihre Organisation sind Ihnen bekannt .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Am Markt sind für Ihre Bedarfe ausreichend umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen verfügbar .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemühungen , umweltfreundlich zu beschaffen, sind aus Ihrer Sicht sinnvoll .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beschaffungsleitfäden Ihrer Organisation unterstützen umweltfreundliche Beschaffung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bestehende Möglichkeiten , umweltfreundliche Kriterien in die Beschaffung einzubeziehen, werden genutzt .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezüglich der rechtlichen Regelungen umweltfreundlicher Beschaffung existieren Unsicherheiten (z. B. aus Komplexitätsgründen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte eröffnet Möglichkeiten zur Kostensenkung .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschaffung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen verursacht zusätzliche Arbeit .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist möglich , in einem intern festgelegten Kostenrahmen alternative , auch umweltfreundliche, Produkte und Dienstleistungen zu beschaffen .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es ist schwierig , umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen am Markt zu identifizieren .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existierende rechtliche Regelungen unterstützen umweltfreundliche Beschaffung in Ihrer Organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Folgekosten können bisher nicht in Beschaffungsentscheidungen berücksichtigt werden .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen (Kriterien, Preise, Leistungen) zu umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen sind verfügbar .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie sind hinreichend über das Organisationsziel Umweltfreundliche Beschaffung informiert .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie sind über Möglichkeiten , umweltfreundlich zu beschaffen, informiert .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie sind über die relevanten rechtlichen Regelungen umweltfreundlicher Beschaffung informiert .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sie sind über die Umweltrelevanz der von Ihrer Organisation beschafften Produkte und Dienstleistungen informiert .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltfreundliche Beschaffung ist ein Ziel Ihrer Organisation .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltfreundliche Beschaffung wird durch Vorgaben des Verwaltungsprozesses behindert (z. B. durch dezentrale Zuständigkeiten).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltfreundliche Beschaffungsinitiativen der Mitarbeiter werden unterstützt und gefördert .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltfreundliche Beschaffung verursacht höhere Kosten .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen haben eine geringere Funktionalität .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen sind zu teuer .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele Nutzer haben Vorurteile gegenüber umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eine höhere Nachfrage nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen erhöht das umweltfreundliche Angebot im entsprechenden Markt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Anhang 24: Hemmniskategorien

Hemmnisstatement	Komponente	Cluster
Keine Kostensenkungen	Kein Nutzen	Hoher Aufwand
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	Fehlende Strukturen	ausgeschlossen
Nicht über rechtliche Regelungen informiert	Informationsdefizite	Informationsdefizite
Zusätzliche Arbeit	Fehlende Strukturen	Hoher Aufwand
Höhere Kosten	Kosten	Hoher Aufwand
Initiativen nicht unterstützt	Informationsdefizite	Nicht Können
Nicht über Relevanz informiert	Informationsdefizite	Informationsdefizite
Nicht über Ziel informiert	Informationsdefizite	Informationsdefizite
Leitfäden unterstützen nicht	Nicht Können	Nicht Können
Nicht über Möglichkeiten informiert	Informationsdefizite	Informationsdefizite
Schwierig zu identifizieren	Unsicherheit	Hoher Aufwand
Nutzervorurteile	ausgeschlossen	Nicht Wollen
Keine umweltfreundlichen Alternativen	Nicht Können	Nicht Können
Rechtliche Regelungen behindern	Unsicherheit	Nicht Können
Fehlender Spielraum	Kein Nutzen	Nicht Können
Folgekosten nicht berücksichtigt	Unsicherheit	Nicht Wollen
Nicht Ziel des Unternehmens	Informationsdefizite	Nicht Können
Zu teuer	Kosten	Hoher Aufwand
Informationen nicht verfügbar	Fehlendes Wissen	Fehlendes Wissen
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	Fehlendes Wissen	Fehlendes Wissen
Durch Prozess behindert	Fehlende Strukturen	ausgeschlossen
Alternativen nicht bekannt	Fehlendes Wissen	Fehlendes Wissen
Geringere Funktionalität	Kein Nutzen	Kein Nutzen
Bemühungen nicht sinnvoll	Kein Nutzen	Kein Nutzen

Tabelle 39: Zuordnung der Hemmnisstatements zu den Hemmniskategorien im Vergleich
(Eigene Darstellung.)

Cluster	Mittelwert	Komponente	Mittelwert
Informationsdefizite	2,69	Informationsdefizite	2,66
Hoher Aufwand	2,69	Fehlende Strukturen	2,65
Nicht Können	2,56	Nicht Können	2,56
Nicht Wollen	2,52	Kosten	2,55
Fehlendes Wissen	2,23	Unsicherheit	2,53
Kein Nutzen	1,86	Kein Nutzen	2,31
		Fehlendes Wissen	2,23

Tabelle 40: Mittelwerte der Hemmniskategorien
(Eigene Darstellung.)

Anhang 25: Ergebnisse der Analysen

Überblick

Ebene	Anzahl
Politiker	0
Beschaffung	68
Nutzer (intern)	2
Finanzen	0
Umwelt	0
andere	11
gesamt	81

Tabelle 41: Ebenenzugehörigkeit der Befragten
(Eigene Darstellung.)

	eigener Einfluss
kein Einfluss	13
niedrig	18
eher niedrig	33
eher hoch	14
hoch	3

Tabelle 42: Eigener Einfluss
(Eigene Darstellung.)

	Einfluss					Bemühungen				
	kein Einfluss	niedrig	eher niedrig	eher hoch	hoch	keine Bemühungen	niedrig	eher niedrig	eher hoch	hoch
EU-Ebene	11	7	9	21	33	7	6	16	34	18
Bundesebene	4	5	6	26	40	4	8	17	37	15
Landesebene	43	13	11	9	5	23	12	20	22	4
Ebene der Lokalpolitik	53	15	8	4	1	23	17	25	13	3
Markt	9	11	18	21	22	7	17	28	22	7
Beschaffung	6	7	12	24	32	6	9	34	25	7
Nutzer (intern)	7	8	16	21	29	8	18	29	23	3
Finanzen	13	8	16	28	16	25	22	26	5	3
Umwelt	18	13	24	13	13	14	2	11	32	22
andere	45	15	12	6	3	37	15	20	6	3

Tabelle 43: Einfluss und Bemühungen der einzelnen Ebenen
(Eigene Darstellung.)

	Bemühungen	Einfluss
EU-Ebene	3,62	3,72
Bundesebene	3,63	4,15
Landesebene	2,65	2,01
Ebene der Lokalpolitik	2,46	1,58
Markt	3,06	3,44
Beschaffung	3,22	3,85
Nutzer (intern)	2,94	3,70
Finanzen	2,25	3,32
Umwelt	3,57	2,88
andere	2,05	1,85

Tabelle 44: Mittelwerte von Einfluss und Bemühungen der einzelnen Ebenen
(Eigene Darstellung.)

Hemmnisprofil und Hemmnisportfolio

	Mittelwert	Standardabweichung
Alternativen nicht bekannt	2,1	0,747
keine umweltfreundlichen Alternativen	2,5	0,853
Bemühungen nicht sinnvoll	1,7	0,794
Leitfäden unterstützen nicht	2,6	0,958
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	2,3	0,939
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	2,9	0,975
keine Kostensenkungen	3,0	0,873
zusätzliche Arbeit	2,8	0,987
fehlender Spielraum	2,5	0,882
schwierig zu identifizieren	2,6	0,772
rechtliche Regelungen behindern	2,5	1,001
Folgekosten nicht berücksichtigt	2,5	1,038
Informationen nicht verfügbar	2,3	0,894
nicht über Ziel informiert	2,7	0,975
nicht über Möglichkeiten informiert	2,6	0,946
nicht über rechtliche Regelungen informiert	2,9	0,882
nicht über Relevanz informiert	2,7	0,851
nicht Ziel des Unternehmens	2,5	0,923
durch Prozess behindert	2,3	0,925
Initiativen nicht unterstützt	2,7	0,828
höhere Kosten	2,8	0,870
geringere Funktionalität	2,0	0,829
zu teuer	2,3	0,806
Nutzervorurteile	2,5	0,895

Tabelle 45: Mittelwert und Standardabweichung der Hemmnisstatements
(Eigene Darstellung.)

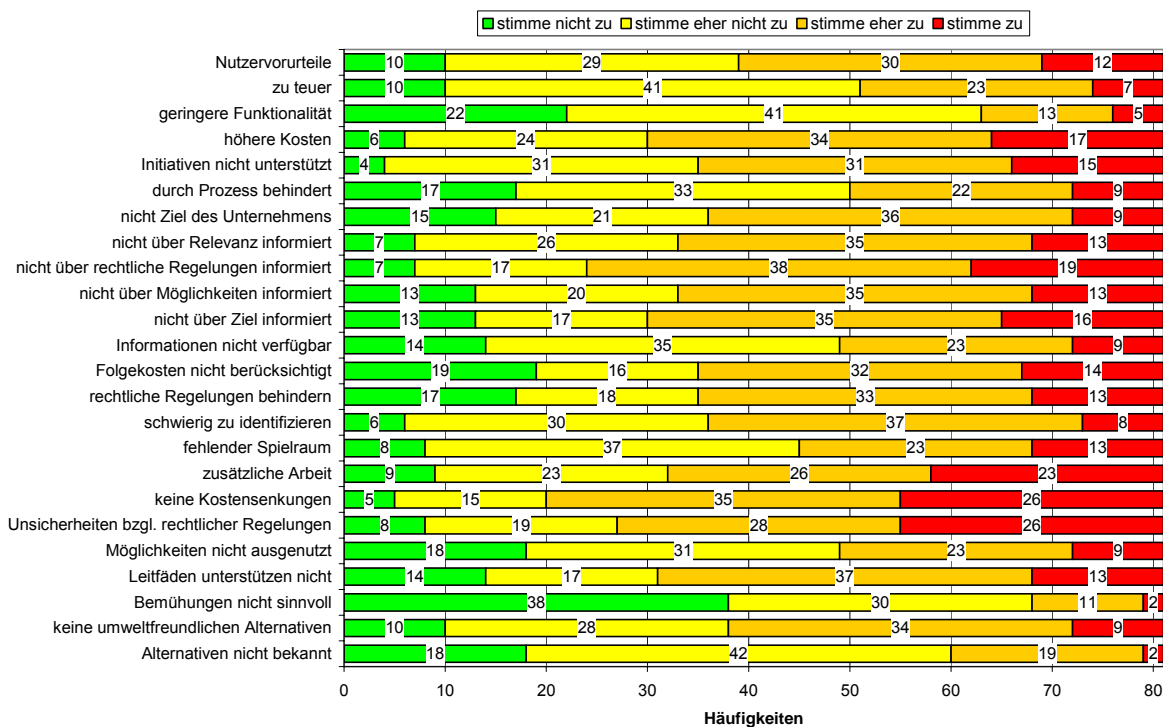


Abbildung 83: Antworthäufigkeiten Hemmnisstatements
(Eigene Darstellung.)

	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu
Alternativen nicht bekannt	18	42	19	2
keine umweltfreundlichen Alternativen	10	28	34	9
Bemühungen nicht sinnvoll	38	30	11	2
Leitfäden unterstützen nicht	14	17	37	13
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	18	31	23	9
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	8	19	28	26
keine Kostensenkungen	5	15	35	26
zusätzliche Arbeit	9	23	26	23
fehlender Spielraum	8	37	23	13
schwierig zu identifizieren	6	30	37	8
rechtliche Regelungen behindern	17	18	33	13
Folgekosten nicht berücksichtigt	19	16	32	14
Informationen nicht verfügbar	14	35	23	9
nicht über Ziel informiert	13	17	35	16
nicht über Möglichkeiten informiert	13	20	35	13
nicht über rechtliche Regelungen informiert	7	17	38	19
nicht über Relevanz informiert	7	26	35	13
nicht Ziel des Unternehmens	15	21	36	9
durch Prozess behindert	17	33	22	9
Initiativen nicht unterstützt	4	31	31	15
höhere Kosten	6	24	34	17
geringere Funktionalität	22	41	13	5
zu teuer	10	41	23	7
Nutzervorurteile	10	29	30	12

Tabelle 46: Antworthäufigkeiten Hemmnisstatements
(Eigene Darstellung.)

Korrelationsanalyse

	Einfluss EU-Ebene	Einfluss Bundesebene	Einfluss Landesebene	Einfluss Ebene der Lokalpolitik	Einfluss Markt	Einfluss Beschaffung	Einfluss Nutzer (intern)	Einfluss Finanzen	Einfluss Umwelt	Einfluss andere
Einfluss EU-Ebene	1,000	,470(**)	0,144	0,098	0,214	0,010	-,324(**)	-0,056	0,072	0,191
Einfluss Bundesebene	,470(**)	1,000	0,052	0,046	0,194	0,129	-0,064	-0,080	-0,002	0,070
Einfluss Landesebene	0,144	0,052	1,000	,850(**)	0,119	0,091	-0,060	0,143	,332(**)	,356(**)
Einfluss Ebene der Lokalpolitik	0,098	0,046	,850(**)	1,000	0,122	0,000	-0,051	0,105	,315(**)	0,212
Einfluss Markt	0,214	0,194	0,119	0,122	1,000	,430(**)	,302(**)	0,112	,252(*)	0,184
Einfluss Beschaffung	0,010	0,129	0,091	0,000	,430(**)	1,000	,302(**)	,242(*)	,338(**)	,229(*)
Einfluss Nutzer (intern)	-,324(**)	-0,064	-0,060	-0,051	,302(**)	,302(**)	1,000	,293(**)	0,028	0,054
Einfluss Finanzen	-0,056	-0,080	0,143	0,105	0,112	,242(*)	,293(**)	1,000	,323(**)	,477(**)
Einfluss Umwelt	0,072	-0,002	,332(**)	,315(**)	,252(*)	,338(**)	0,028	,323(**)	1,000	,427(**)
Einfluss andere	0,191	0,070	,356(**)	0,212	0,184	,229(*)	0,054	,477(**)	,427(**)	1,000
Bemühungen EU-Ebene	,281(*)	0,102	0,102	0,130	-0,029	0,126	-0,104	0,103	,435(**)	0,055
Bemühungen Bundesebene	0,178	,241(*)	0,198	0,159	0,051	0,116	-0,077	-0,015	,437(**)	0,091
Bemühungen Landesebene	0,189	0,146	,491(**)	,492(**)	0,183	0,185	-0,003	0,195	,377(**)	0,185
Bemühungen Ebene der Lokalpolitik	0,145	0,079	,408(**)	,400(**)	,225(*)	0,195	0,064	,223(*)	,349(**)	0,177
Bemühungen Markt	0,060	,233(*)	,348(**)	,346(**)	0,160	0,101	-0,162	0,156	,398(**)	,225(*)
Bemühungen Beschaffung	0,036	0,066	,254(*)	,247(*)	0,216	,419(**)	0,078	0,184	,444(**)	,255(*)
Bemühungen Nutzer (intern)	0,013	0,152	,338(**)	,276(*)	0,035	,230(*)	0,193	0,181	,329(**)	,330(**)
Bemühungen Finanzen	0,060	0,032	,393(**)	,361(**)	0,082	0,073	0,054	,408(**)	,293(**)	,313(**)
Bemühungen Umwelt	,261(*)	0,146	,251(*)	,276(*)	,391(**)	,334(**)	0,137	,307(**)	,556(**)	,302(**)
Bemühungen andere	0,183	0,041	,367(**)	,272(*)	0,084	0,135	0,016	,416(**)	,307(**)	,766(**)

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 47: Korrelationskoeffizienten Einfluss vs. Bemühungen I
(Eigene Darstellung.)

	Bemühungen EU-Ebene	Bemühungen Bundesebene	Bemühungen Landesebene	Bemühungen Ebene der Lokalpolitik	Bemühungen Markt	Bemühungen Beschaffung	Bemühungen Nutzer (intern)	Bemühungen Finanzen	Bemühungen Umwelt	Bemühungen andere
Einfluss EU-Ebene	,281(**)	0,178	0,189	0,145	0,060	0,036	0,013	0,060	,261(*)	0,183
Einfluss Bundesebene	0,102	,241(*)	0,146	0,079	,233(*)	0,066	0,152	0,032	0,146	0,041
Einfluss Landesebene	0,102	0,198	,491(**)	,408(**)	,348(**)	,254(*)	,338(**)	,393(**)	,251(*)	,367(**)
Einfluss Ebene der Lokalpolitik	0,130	0,159	,492(**)	,400(**)	,346(**)	,247(*)	,276(*)	,361(**)	,276(*)	,272(*)
Einfluss Markt	-0,029	0,051	0,183	,225(*)	0,160	0,216	0,035	0,082	,391(**)	0,084
Einfluss Beschaffung	0,126	0,116	0,185	0,195	0,101	,419(**)	,230(*)	0,073	,334(**)	0,135
Einfluss Nutzer (intern)	-0,104	-0,077	-0,003	0,064	-0,162	0,078	0,193	0,054	0,137	0,016
Einfluss Finanzen	0,103	-0,015	0,195	,223(*)	0,156	0,184	0,181	,408(**)	,307(**)	,416(**)
Einfluss Umwelt	,435(**)	,437(**)	,377(**)	,349(**)	,398(**)	,444(**)	,329(**)	,293(**)	,556(**)	,307(**)
Einfluss andere	0,055	0,091	0,185	0,177	,225(*)	,255(*)	,330(**)	,313(**)	,302(**)	,766(**)
Bemühungen EU-Ebene	1,000	,639(**)	,319(**)	,233(*)	0,175	0,216	0,201	0,208	,250(*)	0,147
Bemühungen Bundesebene	,639(**)	1,000	,456(**)	,328(**)	,330(**)	,385(**)	,373(**)	,332(**)	,277(*)	0,172
Bemühungen Landesebene	,319(**)	,456(**)	1,000	,833(**)	,254(*)	,292(**)	,377(**)	,317(**)	,439(**)	,330(**)
Bemühungen Ebene der Lokalpolitik	,233(*)	,328(**)	,833(**)	1,000	0,210	,270(*)	,357(**)	,275(*)	,483(**)	,347(**)
Bemühungen Markt	0,175	,330(**)	,254(*)	0,210	1,000	,450(**)	,354(**)	,391(**)	0,126	,226(*)
Bemühungen Beschaffung	0,216	,385(**)	,292(**)	,270(*)	,450(**)	1,000	,571(**)	,531(**)	,348(**)	,336(**)
Bemühungen Nutzer (intern)	0,201	,373(**)	,377(**)	,357(**)	,354(**)	,571(**)	1,000	,554(**)	,390(**)	,513(**)
Bemühungen Finanzen	0,208	,332(**)	,317(**)	,275(*)	,391(**)	,531(**)	,554(**)	1,000	0,199	,512(**)
Bemühungen Umwelt	,250(*)	,277(*)	,439(**)	,483(**)	0,126	,348(**)	,390(**)	0,199	1,000	,266(*)
Bemühungen andere	0,147	0,172	,330(**)	,347(**)	,226(*)	,336(**)	,513(**)	,512(**)	,266(*)	1,000

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 48: Korrelationskoeffizienten Einfluss vs. Bemühungen II
(Eigene Darstellung.)

	Alternativen nicht bekannt	keine umweltfreundlichen Alternativen	Bemühungen nicht sinnvoll	Leitfäden unterstützen nicht	Möglichkeiten nicht ausgenutzt	Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	keine Kostensenkungen	zusätzliche Arbeit
Alternativen nicht bekannt	1,000	,335(**)	0,063	,327(**)	,537(**)	0,069	0,197	0,059
keine umweltfreundlichen Alternativen	,335(**)	1,000	,273(*)	,465(**)	,256(*)	0,066	,321(**)	0,117
Bemühungen nicht sinnvoll	0,063	,273(*)	1,000	,445(**)	,262(*)	0,030	,466(**)	0,092
Leitfäden unterstützen nicht	,327(**)	,465(**)	,445(**)	1,000	,400(**)	0,127	,334(**)	0,153
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	,537(**)	,256(*)	,262(*)	,400(**)	1,000	0,066	,229(*)	0,080
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	0,069	0,066	0,030	0,127	0,066	1,000	0,032	,303(**)
keine Kostensenkungen	0,197	,321(**)	,466(**)	,334(**)	,229(*)	0,032	1,000	,278(*)
zusätzliche Arbeit	0,059	0,117	0,092	0,153	0,080	,303(**)	,278(*)	1,000
fehlender Spielraum	,275(*)	,287(**)	,312(**)	,370(**)	0,188	-0,081	,376(**)	-0,059
schwierig zu identifizieren	,224(*)	0,121	-0,002	0,080	0,041	,238(*)	0,116	,484(**)
rechtliche Regelungen behindern	,309(**)	,320(**)	0,170	,452(**)	,384(**)	,266(*)	0,151	0,152
Folgekosten nicht berücksichtigt	0,181	0,032	-0,037	0,011	0,026	0,014	0,025	,228(*)
Informationen nicht verfügbar	,548(**)	0,207	0,121	0,177	,417(**)	0,051	0,137	-0,038
nicht über Ziel informiert	,349(**)	,359(**)	0,118	,347(**)	,229(*)	0,143	0,109	-0,027
nicht über Möglichkeiten informiert	,474(**)	,328(**)	0,129	,310(**)	,438(**)	0,090	0,188	0,028
nicht über rechtliche Regelungen informiert	,249(*)	,364(**)	0,139	,382(**)	,249(*)	,230(*)	,232(*)	0,182
nicht über Relevanz informiert	,423(**)	0,155	0,081	,225(*)	,289(**)	,237(*)	0,126	0,180
nicht Ziel des Unternehmens	,244(*)	0,171	,318(**)	,358(**)	,272(*)	0,053	,407(**)	0,172
durch Prozess behindert	0,189	-0,043	-0,021	0,051	0,072	,294(**)	0,054	,340(**)
Initiativen nicht unterstützt	,247(*)	,427(**)	0,091	,350(**)	,227(*)	0,120	,246(*)	0,113
höhere Kosten	0,183	,226(*)	0,152	0,117	,273(*)	-0,104	,432(**)	,447(**)
geringere Funktionalität	,229(*)	0,122	,404(**)	0,036	0,132	-0,074	,288(**)	,285(**)
zu teuer	,264(*)	0,155	0,048	0,171	,222(*)	0,080	,246(*)	,392(**)
Nutzervorurteile	0,001	0,016	-0,030	-0,034	-0,039	0,067	-0,181	0,122

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 49: Korrelationskoeffizienten der Hemmnisstatements I
(Eigene Darstellung.)

	fehlender Spielraum	schwierig zu identifizieren	rechtliche Regelungen behindern	Folgekosten nicht berücksichtigt	Informationen nicht verfügbar	nicht über Ziel informiert	nicht über Möglichkeiten informiert	nicht über rechtliche Regelungen informiert
Alternativen nicht bekannt	,275(*)	,224(*)	,309(**)	0,181	,548(**)	,349(**)	,474(**)	,249(*)
keine umweltfreundlichen Alternativen	,287(**)	0,121	,320(**)	0,032	0,207	,359(**)	,328(**)	,364(**)
Bemühungen nicht sinnvoll	,312(**)	-0,002	0,170	-0,037	0,121	0,118	0,129	0,139
Leitfäden unterstützen nicht	,370(**)	0,080	,452(**)	0,011	0,177	,347(**)	,310(**)	,382(**)
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	0,188	0,041	,384(**)	0,026	,417(**)	,229(*)	,438(**)	,249(*)
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	-0,081	,238(*)	,266(*)	0,014	0,051	0,143	0,090	,230(*)
keine Kostensenkungen	,376(**)	0,116	0,151	0,025	0,137	0,109	0,188	,232(*)
zusätzliche Arbeit	-0,059	,484(**)	0,152	,228(*)	-0,038	-0,027	0,028	0,182
fehlender Spielraum	1,000	0,001	,339(**)	0,058	0,177	,246(*)	,317(**)	,275(*)
schwierig zu identifizieren	0,001	1,000	0,006	,416(**)	,279(*)	,237(*)	,320(**)	0,175
rechtliche Regelungen behindern	,339(**)	0,006	1,000	-,314(**)	0,157	,262(*)	,400(**)	,475(**)
Folgekosten nicht berücksichtigt	0,058	,416(**)	-,314(**)	1,000	0,177	0,043	0,049	0,051
Informationen nicht verfügbar	0,177	,279(*)	0,157	0,177	1,000	,544(**)	,662(**)	,368(**)
nicht über Ziel informiert	,246(*)	,237(*)	,262(*)	0,043	,544(**)	1,000	,782(**)	,593(**)
nicht über Möglichkeiten informiert	,317(**)	,320(**)	,400(**)	0,049	,662(**)	,782(**)	1,000	,676(**)
nicht über rechtliche Regelungen informiert	,275(*)	0,175	,475(**)	0,051	,368(**)	,593(**)	,676(**)	1,000
nicht über Relevanz informiert	0,042	0,162	,351(**)	-0,095	,341(**)	,547(**)	,625(**)	,538(**)
nicht Ziel des Unternehmens	,307(**)	0,168	,395(**)	-0,097	,291(**)	,431(**)	,425(**)	,380(**)
durch Prozess behindert	-0,002	,273(*)	0,088	,307(**)	0,169	0,132	0,121	0,107
Initiativen nicht unterstützt	,267(*)	0,173	,335(**)	-0,072	,283(*)	,473(**)	,503(**)	,573(**)
höhere Kosten	,280(*)	0,203	0,089	,370(**)	0,085	-0,036	0,084	0,208
geringere Funktionalität	,239(*)	0,046	0,085	0,156	,238(*)	0,146	0,131	0,109
zu teuer	0,192	,249(*)	,382(**)	0,106	0,162	0,116	,250(*)	,349(**)
Nutzervorurteile	-,248(*)	,281(*)	-0,035	0,124	0,040	0,161	0,112	0,002

** Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

* Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

Tabelle 50: Korrelationskoeffizienten der Hemmnisstatements II
(Eigene Darstellung.)

	nicht über Relevanz informiert	nicht Ziel des Unternehmens	durch Prozess behindert	Initiativen nicht unterstützt	höhere Kosten	geringere Funktionalität	zu teuer	Nutzer- vururteile
Alternativen nicht bekannt	,423(**)	,244(*)	0,189	,247(*)	0,183	,229(*)	,264(*)	0,001
keine umwelt- freundlichen Alternativen	0,155	0,171	-0,043	,427(**)	,226(*)	0,122	0,155	0,016
Bemühungen nicht sinnvoll	0,081	,318(**)	-0,021	0,091	0,152	,404(**)	0,048	-0,030
Leitfäden unterstützen nicht	,225(*)	,358(**)	0,051	,350(**)	0,117	0,036	0,171	-0,034
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	,289(**)	,272(*)	0,072	,227(*)	,273(*)	0,132	,222(*)	-0,039
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	,237(*)	0,053	,294(**)	0,120	-0,104	-0,074	0,080	0,067
keine Kostensenkungen	0,126	,407(**)	0,054	,246(*)	,432(**)	,288(**)	,246(*)	-0,181
zusätzliche Arbeit	0,180	0,172	,340(**)	0,113	,447(**)	,285(**)	,392(**)	0,122
fehlender Spielraum	0,042	,307(**)	-0,002	,267(*)	,280(*)	,239(*)	0,192	-,248(*)
schwierig zu identifizieren	0,162	0,168	,273(*)	0,173	0,203	0,046	,249(*)	,281(*)
rechtliche Regelungen behindern	,351(**)	,395(**)	0,088	,335(**)	0,089	0,085	,382(**)	-0,035
Folgekosten nicht berücksichtigt	-0,095	-0,097	,307(**)	-0,072	,370(**)	0,156	0,106	0,124
Informationen nicht verfügbar	,341(**)	,291(**)	0,169	,283(*)	0,085	,238(*)	0,162	0,040
nicht über Ziel informiert	,547(**)	,431(**)	0,132	,473(**)	-0,036	0,146	0,116	0,161
nicht über Möglichkeiten informiert	,625(**)	,425(**)	0,121	,503(**)	0,084	0,131	,250(*)	0,112
nicht über rechtliche Regelungen informiert	,538(**)	,380(**)	0,107	,573(**)	0,208	0,109	,349(**)	0,002
nicht über Relevanz informiert	1,000	,443(**)	0,211	,359(**)	0,044	0,018	0,205	0,064
nicht Ziel des Unternehmens	,443(**)	1,000	-0,045	,410(**)	0,114	,235(*)	0,189	0,114
durch Prozess behindert	0,211	-0,045	1,000	0,084	0,141	0,137	0,130	0,013
Initiativen nicht unterstützt	,359(**)	,410(**)	0,084	1,000	0,051	0,039	0,169	-0,173
höhere Kosten	0,044	0,114	0,141	0,051	1,000	,371(**)	,637(**)	-0,086
geringere Funktionalität	0,018	,235(*)	0,137	0,039	,371(**)	1,000	,323(**)	0,004
zu teuer	0,205	0,189	0,130	0,169	,637(**)	,323(**)	1,000	0,112
Nutzervorurteile	0,064	0,114	0,013	-0,173	-0,086	0,004	0,112	1,000

** . Die Korrelation ist auf dem 0,01 Niveau signifikant (zweiseitig).

* . Die Korrelation ist auf dem 0,05 Niveau signifikant (zweiseitig).

*Tabelle 51: Korrelationskoeffizienten der Hemmnisstatements III
(Eigene Darstellung.)*

Faktorenanalyse

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,708
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat	903,647
	df	276
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Tabelle 52: KMO- und BARTLETT-Test für alle Hemmnisstatements
(Eigene Darstellung.)

Item	MSA	Item	MSA
Alternativen nicht bekannt	0,747	Informationen nicht verfügbar	0,842
Keine umweltfreundlichen Alternativen	0,702	Nicht über Ziel informiert	0,792
Bemühungen nicht sinnvoll	0,638	Nicht über Möglichkeiten informiert	0,756
Leitfäden unterstützen nicht	0,732	Nicht über rechtliche Regelungen informiert	0,843
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	0,720	Nicht über Relevanz informiert	0,739
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	0,515	Nicht Ziel des Unternehmens	0,714
Keine Kostensenkungen	0,742	Durch Prozess behindert	0,589
Zusätzliche Arbeit	0,647	Initiativen nicht unterstützt	0,761
Fehlender Spielraum	0,772	Höhere Kosten	0,575
Schwierig zu identifizieren	0,637	Geringere Funktionalität	0,585
Rechtliche Regelungen behindern	0,692	Zu teuer	0,653
Folgekosten nicht berücksichtigt	0,537	Nutzervorurteile	0,401

Tabelle 53: MSA-Kriterium der einzelnen Hemmnisstatements
(Eigene Darstellung.)

	Alternativen nicht bekannt	keine umwelt- freundlichen Alternativen	Bemühungen nicht sinnvoll	Leitfäden unterstützen nicht	Möglichkeiten nicht ausgenutzt	Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	keine Kosten- senkungen	zusätzliche Arbeit
Alternativen nicht bekannt	0,376	-0,113	0,103	-0,044	-0,126	-0,010	-0,041	0,056
keine umwelt- freundlichen Alternativen	-0,113	0,470	-0,060	-0,074	0,053	-0,010	-0,086	-0,022
Bemühungen nicht sinnvoll	0,103	-0,060	0,481	-0,176	-0,037	-0,068	-0,126	0,047
Leitfäden unterstützen nicht	-0,044	-0,074	-0,176	0,414	-0,118	0,069	0,000	-0,067
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	-0,126	0,053	-0,037	-0,118	0,415	-0,081	0,009	-0,004
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	-0,010	-0,010	-0,068	0,069	-0,081	0,581	-0,037	-0,104
keine Kostensenkungen	-0,041	-0,086	-0,126	0,000	0,009	-0,037	0,506	-0,029
zusätzliche Arbeit	0,056	-0,022	0,047	-0,067	-0,004	-0,104	-0,029	0,351
fehlender Spielraum	-0,073	0,039	-0,093	-0,061	0,102	0,016	-0,058	0,082
schwierig zu identifizieren	-0,025	0,010	-0,016	0,006	0,084	-0,087	-0,004	-0,171
rechtliche Regelungen behindern	-0,010	-0,102	0,052	-0,069	-0,052	-0,082	0,112	-0,024
Folgekosten nicht berücksichtigt	-0,069	-0,005	0,045	-0,047	0,000	-0,024	0,101	0,002
Informationen nicht verfügbar	-0,129	0,020	-0,037	0,028	-0,035	-0,014	0,000	0,041
nicht über Ziel informiert	0,021	-0,072	0,044	-0,082	0,067	-0,074	0,054	0,059
nicht über Möglichkeiten informiert	0,014	0,012	-0,003	0,051	-0,084	0,075	-0,027	0,019
nicht über rechtliche Regelungen informiert	0,066	-0,015	0,000	-0,046	0,061	-0,081	0,010	-0,008
nicht über Relevanz informiert	-0,140	0,035	-0,057	0,031	0,041	-0,039	0,041	-0,080
nicht Ziel des Unternehmens	0,039	0,124	-0,007	-0,018	-0,025	0,057	-0,161	-0,028
durch Prozess behindert	-0,007	0,105	0,020	-0,006	0,023	-0,099	-0,081	-0,073
Initiativen nicht unterstützt	-0,004	-0,151	0,036	-0,006	-0,019	0,054	0,002	-0,026
höhere Kosten	0,048	-0,104	0,016	0,046	-0,115	0,120	-0,058	-0,066
geringere Funktionalität	-0,070	0,018	-0,198	0,162	0,000	0,096	0,017	-0,145
zu teuer	-0,063	0,114	0,049	-0,042	0,077	-0,061	-0,029	-0,009
Nutzervorurteile	0,004	-0,100	-0,033	0,002	0,002	0,040	0,078	-0,016

Tabelle 54: Anti-Image-Kovarianzmatrix der Ausgangsdaten I
(Eigene Darstellung.)

	fehlender Spielraum	schwierig zu identifizieren	rechtliche Regelungen behindern	Folgekosten nicht berücksichtigt	Informationen nicht verfügbar	nicht über Ziel informiert	nicht über Möglichkeiten informiert	nicht über rechtliche Regelungen informiert
Alternativen nicht bekannt	-0,073	-0,025	-0,010	-0,069	-0,129	0,021	0,014	0,066
keine umweltfreundlichen Alternativen	0,039	0,010	-0,102	-0,005	0,020	-0,072	0,012	-0,015
Bemühungen nicht sinnvoll	-0,093	-0,016	0,052	0,045	-0,037	0,044	-0,003	0,000
Leitfäden unterstützen nicht	-0,061	0,006	-0,069	-0,047	0,028	-0,082	0,051	-0,046
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	0,102	0,084	-0,052	0,000	-0,035	0,067	-0,084	0,061
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	0,016	-0,087	-0,082	-0,024	-0,014	-0,074	0,075	-0,081
keine Kostensenkungen	-0,058	-0,004	0,112	0,101	0,000	0,054	-0,027	0,010
zusätzliche Arbeit	0,082	-0,171	-0,024	0,002	0,041	0,059	0,019	-0,008
fehlender Spielraum	0,466	0,011	-0,106	-0,070	0,078	-0,009	-0,052	0,018
schwierig zu identifizieren	0,011	0,412	0,027	-0,112	-0,023	0,001	-0,079	0,081
rechtliche Regelungen behindern	-0,106	0,027	0,338	0,153	0,019	0,070	-0,036	-0,054
Folgekosten nicht berücksichtigt	-0,070	-0,112	0,153	0,454	-0,027	0,012	0,001	-0,077
Informationen nicht verfügbar	0,078	-0,023	0,019	-0,027	0,398	-0,010	-0,075	-0,011
nicht über Ziel informiert	-0,009	0,001	0,070	0,012	-0,010	0,245	-0,092	0,004
nicht über Möglichkeiten informiert	-0,052	-0,079	-0,036	0,001	-0,075	-0,092	0,127	-0,069
nicht über rechtliche Regelungen informiert	0,018	0,081	-0,054	-0,077	-0,011	0,004	-0,069	0,305
nicht über Relevanz informiert	0,081	0,075	0,024	0,071	0,075	-0,028	-0,067	-0,068
nicht Ziel des Unternehmens	-0,055	-0,031	-0,119	-0,020	-0,057	-0,075	0,046	0,017
durch Prozess behindert	0,008	0,019	-0,096	-0,147	-0,056	-0,047	0,026	0,050
Initiativen nicht unterstützt	-0,008	-0,055	0,059	0,055	0,032	-0,012	-0,022	-0,107
höhere Kosten	-0,071	-0,011	0,051	-0,096	0,003	0,005	0,026	-0,044
geringere Funktionalität	-0,055	0,096	-0,003	-0,023	-0,034	-0,071	0,014	-0,011
zu teuer	0,042	-0,004	-0,105	0,050	0,006	0,004	-0,020	-0,014
Nutzervorurteile	0,130	-0,085	0,036	-0,048	0,055	-0,020	-0,030	-0,010

Tabelle 55: Anti-Image-Kovarianzmatrix der Ausgangsdaten II
(Eigene Darstellung.)

	nicht über Relevanz informiert	nicht Ziel des Unternehmens	durch Prozess behindert	Initiativen nicht unterstützt	höhere Kosten	geringere Funktionalität	zu teuer	Nutzer- vururteile
Alternativen nicht bekannt	-0,140	0,039	-0,007	-0,004	0,048	-0,070	-0,063	0,004
keine umwelt- freundlichen Alternativen	0,035	0,124	0,105	-0,151	-0,104	0,018	0,114	-0,100
Bemühungen nicht sinnvoll	-0,057	-0,007	0,020	0,036	0,016	-0,198	0,049	-0,033
Leitfäden unterstützen nicht	0,031	-0,018	-0,006	-0,006	0,046	0,162	-0,042	0,002
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	0,041	-0,025	0,023	-0,019	-0,115	0,000	0,077	0,002
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	-0,039	0,057	-0,099	0,054	0,120	0,096	-0,061	0,040
keine Kostensenkungen	0,041	-0,161	-0,081	0,002	-0,058	0,017	-0,029	0,078
zusätzliche Arbeit	-0,080	-0,028	-0,073	-0,026	-0,066	-0,145	-0,009	-0,016
fehlender Spielraum	0,081	-0,055	0,008	-0,008	-0,071	-0,055	0,042	0,130
schwierig zu identifizieren	0,075	-0,031	0,019	-0,055	-0,011	0,096	-0,004	-0,085
rechtliche Regelungen behindern	0,024	-0,119	-0,096	0,059	0,051	-0,003	-0,105	0,036
Folgekosten nicht berücksichtigt	0,071	-0,020	-0,147	0,055	-0,096	-0,023	0,050	-0,048
Informationen nicht verfügbar	0,075	-0,057	-0,056	0,032	0,003	-0,034	0,006	0,055
nicht über Ziel informiert	-0,028	-0,075	-0,047	-0,012	0,005	-0,071	0,004	-0,020
nicht über Möglichkeiten informiert	-0,067	0,046	0,026	-0,022	0,026	0,014	-0,020	-0,030
nicht über rechtliche Regelungen informiert	-0,068	0,017	0,050	-0,107	-0,044	-0,011	-0,014	-0,010
nicht über Relevanz informiert	0,325	-0,118	-0,089	0,056	-0,027	0,078	0,023	0,039
nicht Ziel des Unternehmens	-0,118	0,416	0,136	-0,115	-0,016	-0,035	0,059	-0,128
durch Prozess behindert	-0,089	0,136	0,648	-0,085	-0,013	-0,067	0,049	-0,012
Initiativen nicht unterstützt	0,056	-0,115	-0,085	0,439	0,088	0,013	-0,072	0,188
höhere Kosten	-0,027	-0,016	-0,013	0,088	0,274	-0,016	-0,189	0,097
geringere Funktionalität	0,078	-0,035	-0,067	0,013	-0,016	0,517	-0,071	-0,026
zu teuer	0,023	0,059	0,049	-0,072	-0,189	-0,071	0,358	-0,112
Nutzervururteile	0,039	-0,128	-0,012	0,188	0,097	-0,026	-0,112	0,629

Tabelle 56: Anti-Image-Kovarianzmatrix der Ausgangsdaten III

KMO- und Bartlett-Test

Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin.		,718
Bartlett-Test auf Sphärizität	Ungefähres Chi-Quadrat df	874,762 253
	Signifikanz nach Bartlett	,000

Tabelle 57: KMO- und BARTLETT-Test
(Eigene Darstellung.)

Kommunalitäten

	Anfänglich	Extraktion
Alternativen nicht bekannt	1,000	,734
keine umweltfreundlichen Alternativen	1,000	,667
Bemühungen nicht sinnvoll	1,000	,750
Leitfäden unterstützen nicht	1,000	,722
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	1,000	,703
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	1,000	,704
keine Kostensenkungen	1,000	,594
zusätzliche Arbeit	1,000	,796
fehlender Spielraum	1,000	,536
schwierig zu identifizieren	1,000	,690
rechtliche Regelungen behindern	1,000	,748
Folgekosten nicht berücksichtigt	1,000	,761
Informationen nicht verfügbar	1,000	,732
nicht über Ziel informiert	1,000	,786
nicht über Möglichkeiten informiert	1,000	,881
nicht über rechtliche Regelungen informiert	1,000	,709
nicht über Relevanz informiert	1,000	,686
nicht Ziel des Unternehmens	1,000	,621
durch Prozess behindert	1,000	,527
Initiativen nicht unterstützt	1,000	,612
höhere Kosten	1,000	,829
geringere Funktionalität	1,000	,648
zu teuer	1,000	,797

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

*Tabelle 58: Kommunalitäten
(Eigene Darstellung.)*

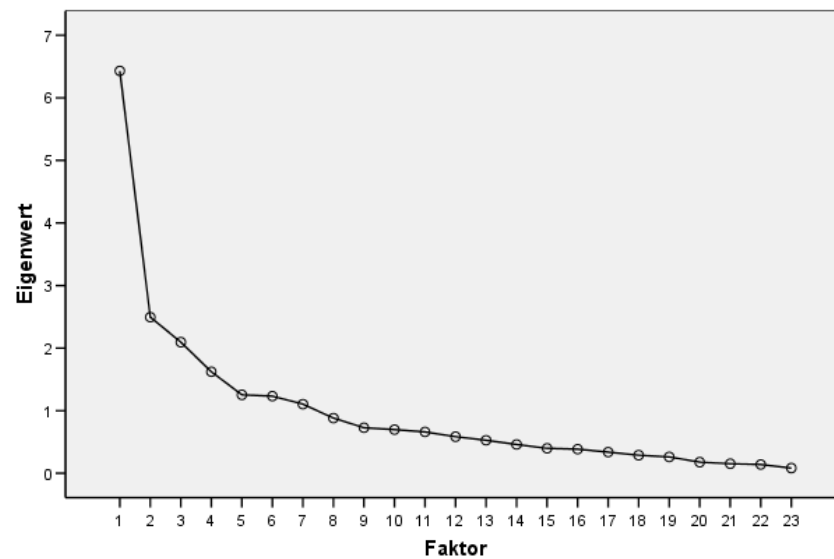
Erklärte Gesamtvarianz

Komponente	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Rotierte Summe der quadrierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	6,431	27,960	27,960	6,431	27,960	27,960	4,014	17,452	17,452
2	2,495	10,847	38,807	2,495	10,847	38,807	2,269	9,863	27,315
3	2,095	9,107	47,915	2,095	9,107	47,915	2,266	9,851	37,167
4	1,622	7,052	54,967	1,622	7,052	54,967	2,159	9,386	46,552
5	1,254	5,450	60,417	1,254	5,450	60,417	1,902	8,269	54,821
6	1,232	5,355	65,772	1,232	5,355	65,772	1,854	8,062	62,883
7	1,105	4,805	70,577	1,105	4,805	70,577	1,770	7,695	70,577
8	,882	3,833	74,411						
9	,728	3,164	77,575						
10	,698	3,034	80,608						
11	,661	2,872	83,480						
12	,585	2,543	86,023						
13	,528	2,296	88,319						
14	,460	2,001	90,320						
15	,398	1,732	92,052						
16	,385	1,673	93,726						
17	,338	1,471	95,196						
18	,289	1,258	96,454						
19	,262	1,137	97,591						
20	,178	,773	98,365						
21	,153	,664	99,028						
22	,140	,610	99,639						
23	,083	,361	100,000						

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Tabelle 59: Erklärte Gesamtvarianz
(Eigene Darstellung.)

Screeplot

Abbildung 84: Screeplot
(Eigene Darstellung.)

Komponentenmatrix^a

	Komponente						
	1	2	3	4	5	6	7
Alternativen nicht bekannt	,641	-,010	-,100	-,257	-,138	,477	,041
keine umweltfreundlichen Alternativen	,565	-,076	,203	,067	,216	,144	-,478
Bemühungen nicht sinnvoll	,387	-,049	,567	,054	,431	,032	,294
Leitfäden unterstützen nicht	,577	-,159	,312	,233	,250	,306	-,236
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	,597	-,018	,100	-,092	-,187	,536	,082
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	,221	,131	-,396	,594	,215	,246	,145
keine Kostensenkungen	,465	,207	,497	,032	,223	-,092	,168
zusätzliche Arbeit	,310	,683	-,108	,450	,072	-,112	,008
fehlender Spielraum	,475	-,105	,496	-,204	,070	-,059	-,055
schwierig zu identifizieren	,357	,427	-,423	-,032	,369	-,167	-,191
rechtliche Regelungen behindern	,586	-,238	,090	,461	-,331	,134	-,029
Folgekosten nicht berücksichtigt	,110	,591	-,223	-,470	,277	,113	-,200
Informationen nicht verfügbar	,614	-,084	-,271	-,460	-,012	,167	,188
nicht über Ziel informiert	,693	-,309	-,308	-,213	,123	-,232	,011
nicht über Möglichkeiten informiert	,807	-,252	-,290	-,242	-,065	-,137	,011
nicht über rechtliche Regelungen informiert	,745	-,138	-,176	,082	-,120	-,248	-,148
nicht über Relevanz informiert	,654	-,182	-,315	,144	-,142	-,094	,277
nicht Ziel des Unternehmens	,619	-,150	,144	,100	,061	-,332	,265
durch Prozess behindert	,242	,419	-,338	,123	,157	,213	,306
Initiativen nicht unterstützt	,615	-,221	-,062	,095	,121	-,272	-,289
höhere Kosten	,373	,670	,313	-,128	-,299	-,037	-,189
geringere Funktionalität	,327	,451	,301	-,204	-,110	-,206	,388
zu teuer	,486	,466	,072	,133	-,527	-,120	-,167

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

a. 7 Komponenten extrahiert

Tabelle 60: Komponentenmatrix
(Eigene Darstellung.)

Rotierte Komponentenmatrix

	Komponente						
	1	2	3	4	5	6	7
Alternativen nicht bekannt	,282	,124	,061	,771	,068	,176	,078
keine umweltfreundlichen Alternativen	,244	,114	,177	,152	-,024	,729	,095
Bemühungen nicht sinnvoll	,034	-,121	,822	,085	,048	,211	-,065
Leitfäden unterstützen nicht	,148	-,003	,341	,258	,122	,697	-,125
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	,135	,170	,166	,744	,089	,232	-,115
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	,089	-,086	-,079	,049	,804	,152	-,101
keine Kostensenkungen	,094	,227	,706	,047	,055	,168	,034
zusätzliche Arbeit	,039	,530	,146	-,173	,653	,079	,171
fehlender Spielraum	,212	,139	,512	,172	-,315	,283	-,015
schwierig zu identifizieren	,339	,147	-,025	-,096	,398	,137	,606
rechtliche Regelungen behindern	,355	,255	,053	,250	,206	,352	-,571
Folgekosten nicht berücksichtigt	-,061	,189	-,020	,180	,078	,008	,826
Informationen nicht verfügbar	,525	-,034	,096	,615	-,013	-,082	,247
nicht über Ziel informiert	,836	-,111	,091	,194	-,012	,105	,130
nicht über Möglichkeiten informiert	,851	,056	,061	,367	-,027	,100	,074
nicht über rechtliche Regelungen informiert	,747	,252	,038	,101	,079	,254	-,069
nicht über Relevanz informiert	,683	,064	,067	,264	,302	-,063	-,215
nicht Ziel des Unternehmens	,580	,093	,485	,003	,077	,024	-,184
durch Prozess behindert	,046	,085	,073	,240	,611	-,158	,237
Initiativen nicht unterstützt	,640	,076	,099	-,067	,001	,427	,004
höhere Kosten	-,058	,827	,223	,153	-,042	,094	,240
geringere Funktionalität	,085	,456	,540	,121	,006	-,330	,133
zu teuer	,209	,847	-,008	,124	,101	,076	-,065

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse.

Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung.

a. Die Rotation ist in 8 Iterationen konvergiert.

Tabelle 61: Rotierte Komponentenmatrix
(Eigene Darstellung.)

Clusteranalyse

Clusteranalyse mit Single Linkage

Zuordnungsübersicht

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	14	15	30,000	0	0	2
2	14	16	45,000	1	0	3
3	14	17	48,000	2	0	4
4	13	14	51,000	0	3	5
5	13	20	54,000	4	0	6
6	1	13	54,000	0	5	7
7	1	5	56,000	6	0	9
8	21	23	57,000	0	0	13
9	1	2	65,000	7	0	10
10	1	18	69,000	9	0	11
11	1	4	69,000	10	0	13
12	8	10	70,000	0	0	16
13	1	21	76,000	11	8	15
14	3	22	78,000	0	0	15
15	1	3	78,000	13	14	17
16	8	24	79,000	12	0	17
17	1	8	79,000	15	16	18
18	1	7	80,000	17	0	19
19	1	12	82,000	18	0	20
20	1	11	85,000	19	0	21
21	1	9	86,000	20	0	22
22	1	19	96,000	21	0	23
23	1	6	101,000	22	0	0

*Tabelle 62: Single Linkage - Zuordnungsübersicht
(Eigene Darstellung.)*

Cluster-Zugehörigkeit

Fall	8 Cluster	7 Cluster	6 Cluster	5 Cluster	4 Cluster	3 Cluster	2 Cluster
Alternativen nicht bekannt	1	1	1	1	1	1	1
keine umweltfreundlichen Alternativen	1	1	1	1	1	1	1
Bemühungen nicht sinnvoll	1	1	1	1	1	1	1
Leitfäden unterstützen nicht	1	1	1	1	1	1	1
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	1	1	1	1	1	1	1
Unsicherheiten bzgl. rechtlicher Regelungen	2	2	2	2	2	2	2
keine Kostensenkungen	3	3	1	1	1	1	1
zusätzliche Arbeit	4	1	1	1	1	1	1
fehlender Spielraum	5	4	3	3	3	1	1
schwierig zu identifizieren	4	1	1	1	1	1	1
rechtliche Regelungen behindern	6	5	4	4	1	1	1
Folgekosten nicht berücksichtigt	7	6	5	1	1	1	1
Informationen nicht verfügbar	1	1	1	1	1	1	1
nicht über Ziel informiert	1	1	1	1	1	1	1
nicht über Möglichkeiten informiert	1	1	1	1	1	1	1
nicht über rechtliche Regelungen informiert	1	1	1	1	1	1	1
nicht über Relevanz informiert	1	1	1	1	1	1	1
nicht Ziel des Unternehmens	1	1	1	1	1	1	1
durch Prozess behindert	8	7	6	5	4	3	1
Initiativen nicht unterstützt	1	1	1	1	1	1	1
höhere Kosten	1	1	1	1	1	1	1
geringere Funktionalität	1	1	1	1	1	1	1
zu teuer	1	1	1	1	1	1	1
Nutzervorurteile	4	1	1	1	1	1	1

Tabelle 63: Single Linkage - Cluster-Zugehörigkeit
(Eigene Darstellung.)

Dendrogram using Single Linkage

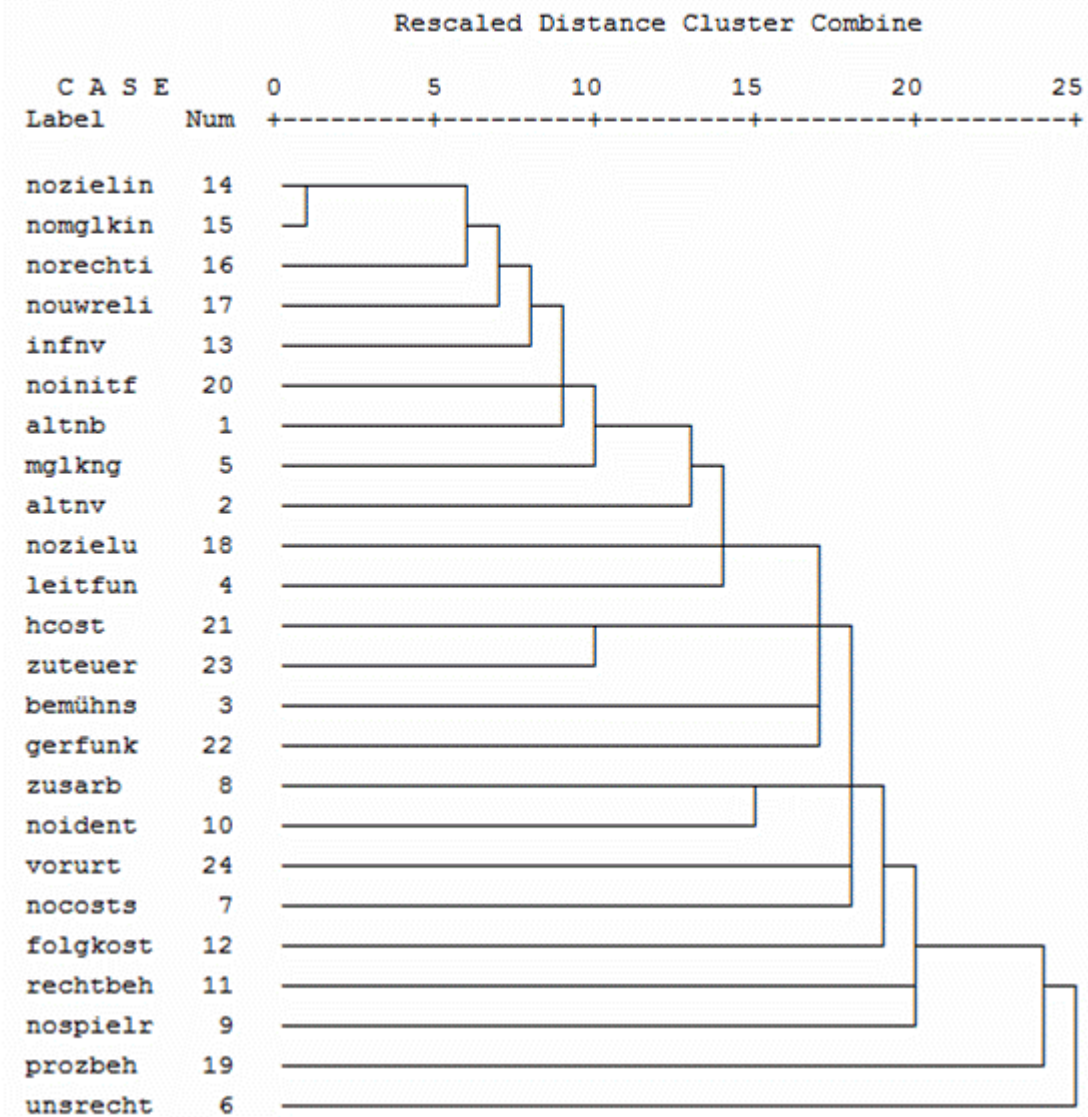


Abbildung 85: Single Linkage - Dendrogramm
(Eigene Darstellung.)

Clusteranalyse mit Ward-Verfahren

Zuordnungsübersicht

Schritt	Zusammengeführte Cluster		Koeffizienten	Erstes Vorkommen des Clusters		Nächster Schritt
	Cluster 1	Cluster 2		Cluster 1	Cluster 2	
1	13	14	15,000	0	0	5
2	15	16	41,500	0	0	5
3	1	12	68,500	0	0	7
4	19	21	97,000	0	0	14
5	13	15	129,250	1	2	18
6	2	18	161,750	0	0	10
7	1	5	196,083	3	0	19
8	7	9	231,083	0	0	14
9	3	20	270,083	0	0	19
10	2	4	310,917	6	0	13
11	8	17	354,917	0	0	12
12	8	10	401,583	11	0	13
13	2	8	453,917	10	12	18
14	7	19	508,667	8	4	15
15	6	7	570,017	0	14	17
16	11	22	634,517	0	0	17
17	6	11	712,417	15	16	21
18	2	13	793,233	13	5	20
19	1	3	874,100	7	9	20
20	1	2	1023,333	19	18	21
21	1	6	1184,091	20	17	0

Tabelle 64: WARD-Verfahren - Zuordnungsübersicht
(Eigene Darstellung.)

Cluster-Zugehörigkeit

Fall	7 Cluster	6 Cluster	5 Cluster	4 Cluster	3 Cluster	2 Cluster
Alternativen nicht bekannt	1	1	1	1	1	1
keine umweltfreundlichen Alternativen	2	2	2	2	2	1
Bemühungen nicht sinnvoll	3	3	3	3	1	1
Leitfäden unterstützen nicht	2	2	2	2	2	1
Möglichkeiten nicht ausgenutzt	1	1	1	1	1	1
keine Kostensenkungen	4	4	4	4	3	2
zusätzliche Arbeit	4	4	4	4	3	2
fehlender Spielraum	2	2	2	2	2	1
schwierig zu identifizieren	4	4	4	4	3	2
rechtliche Regelungen behindern	2	2	2	2	2	1
Folgekosten nicht berücksichtigt	5	5	4	4	3	2
Informationen nicht verfügbar	1	1	1	1	1	1
nicht über Ziel informiert	6	6	5	2	2	1
nicht über Möglichkeiten informiert	6	6	5	2	2	1
nicht über rechtliche Regelungen informiert	6	6	5	2	2	1
nicht über Relevanz informiert	6	6	5	2	2	1
nicht Ziel des Unternehmens	2	2	2	2	2	1
Initiativen nicht unterstützt	2	2	2	2	2	1
höhere Kosten	4	4	4	4	3	2
geringere Funktionalität	3	3	3	3	1	1
zu teuer	4	4	4	4	3	2
Nutzervorurteile	7	5	4	4	3	2

Tabelle 65: WARD-Verfahren - Cluster-Zugehörigkeit
(Eigene Darstellung.)

Anhang 26: Fragenkatalog

Fragenkatalog	Dimension der Leitbildanalyse	Nr. der Forschungsfrage
1.1 Welche Aufgaben gehören zu ihrem Arbeitsbereich?	Einstiegsfrage Beschreibung Arbeitsplatz	1.
1.2 Wie lange sind schon in Ihrer jetzigen Position tätig?	Einstiegsfrage Erfahrung	1.
2.1 Inwiefern halten Sie umweltfreundliches Handeln für wichtig?	Coenästhetische Resonanz Akzeptanz	2.
2.2 Was, glauben Sie, ist das wichtigste Problem, dem Sie sich heute gegenübersehen? Bitte sortieren Sie die fünf Karten „Arbeitslosigkeit“, „soziale Probleme“, „Wirtschaftslage“, „Umwelt“, „Altersvorsorge“ in der Reihenfolge: 1) sehr wichtiges Problem...5) unwichtiges Problem	Coenästhetische Resonanz Bewusstsein	2.
2.3 Was denken Sie, macht die Motivation Ihrer Arbeitskollegen aus, sich umweltfreundlich zu verhalten?	Überleitungsfrage zu 2.4	2.
2.4 Wie und wo sehen Sie sich selbst engagiert im umweltfreundlichen Handeln? Unterscheiden Sie bitte privat und Beruf!	Coenästhetische Resonanz Motivation	3.
3.1 Wie könnte ökologisches Handeln in Ihrem Arbeitsbereich aussehen?	Wunschprojektion	3.
3.2 Welche Themen konnten Sie schon erfolgreich durch einen Verbesserungsvorschlag umsetzen?	Wunschprojektion	3.
3.3 Glauben Sie, dass Sie Einfluss ausüben können, hinsichtlich der Umsetzung ökologischer Kriterien in Ihrem Arbeitsbereich? 3.3.1 Wenn ja, wie?	Machbarkeitsprojektion	4.
3.4 Welchen Beitrag sollte der Staat und/oder der Kunde leisten?	Machbarkeitsprojektion	4.
4.1 Ist umweltfreundliches Beschaffen ein Organisationsziel? Wer könnte diese Zielsetzung implementieren?	Perspektivische Synchronisation	4.

	Existenz Organisationsziel, Treiber	
4.2 Wie informieren Sie sich zu Fragen der umweltfreundlichen Beschaffung?	Perspektivische Synchronisation Informationen	7.
4.3 Inwieweit sind Kriterien von ökologischen Produkten Inhalt von Fortbildungsveranstaltungen?	Perspektivische Synchronisation	7.
4.4 Welche von den fünf Energielabels kennen Sie? <i>Blauer Engel, Energy Star, TÜV, TCO-Label, EU-Blume</i>	Perspektivische Synchronisation	7.
4.5 Nach welchen Kriterien gehen Sie bei der Lieferantwahl vor? 4.5.1 Welche Gewichtung messen Sie Kosten nach Vertragsabschluss bei? 4.5.2 Worin könnte Ihrer Meinung nach ein Anreiz zum Lieferantenwechsel bestehen?	Perspektivische Synchronisation Anreiz	1.
5.1 Nennen Sie spontan ein Hemmnis ökologischer Beschaffung!	Perspektivische Desynchronisation Entdeckung neuer Hemmnisse	6.
5.2 Bei der Auswertung der Fragebögen zur Hemmnisanalyse konnten 6 Hemmniskategorien ermittelt werden. Bitte ordnen Sie die 6 Karten „Kosten“, „Unsicherheiten“, „Information zu rechtl. Regelungen“, „Alternativen nicht bekannt“, „geringe Funktionalität“, „Bemühungen nicht sinnvoll“ in der Reihenfolge: 1) sehr kritisches Hemmnis, ..., 5) unkritisches Hemmnis 5.2.1 Könnten Sie die Karten noch um weitere Hemmnisse innerhalb des ökologischen Beschaffungsprozess erweitern?	Perspektivische Desynchronisation	5.
5.3 Inwiefern hilfreich sind Regelungen, Vorgaben bezüglich umweltfreundlicher Beschaffung? 5.3.1 Welche Vorgaben treffen für Ihren Bereich zu? 5.3.2 Wie läuft dieser in Ihrer Arbeitsausführung ab?	Perspektivische Desynchronisation Hemmnisse durch Vorgaben	6.

5.4 Welche Vor- und Nachteile sehen Sie innerhalb der Organisationsstruktur bei der Umsetzung von neuen Ideen?	Perspektivische De-synchronisation	6.
5.4.1 Was meinen Sie müsste verbessert werden?	Hemmnisse durch Organisationsstruktur	

Tabelle 66: Leitfadeninterview
(Eigene Darstellung.)



Abbildung 86: Energielabels
(Eigene Darstellung.)

Anhang 27: Datenaufbereitung

Dimension		Code	Subcode	Summe	
		Individuum-spezifisch	Tätigkeit	22	
Dimension Individuum	Coenästhetische Resonanz (28)*	Motivation	Beruflich	0	
			Gesundheit	1	
			Gesetze	1	
			Nachhaltigkeit	2	
			Persönlich	0	
			Kosten	2	
		Ressourcen sparen/schonen	8		
		Akzeptanz	Wirtschaftlichkeit	1	
			Nachhaltigkeit	7	
			Ökologisch	0	
	Information geben		1		
	Machbarkeitsprojektion (23)*	Staat	Gesetzgebung	6	
			finanzielle Anreize	2	
			Befragte Person	Zusammenarbeit	1
				Tätigkeit lässt es nicht zu	6
		Gesetzliche Vorgaben		5	
		Ökonomisch		0	
		Gesundheit		2	
		Ökologisch		0	
		Nachhaltigkeit		1	
		Kunde	Ökonomisch	1	
			Lobby	0	
			Innovativ	1	
			Kosten	0	
			Ökologisch	3	
			Produktlebensdauer	1	
		Wunschprojektion (29)*	Verbesserung der Arbeitsbedingungen	2	
ökologische Kriterien berücksichtigen			4		
Marktverfügbarkeit	1				
Kosten senken	1				
Rechtliche Möglichkeit	7				
Bedienerfreundlichkeit	1				

Tabelle 67: Kategoriensystem zur Dimension Individuum
(Eigene Darstellung.)

*Der Klammerausdruck nach der Dimension gibt die Anzahl der summierten Textzuordnungen wieder

Dimension		Code	Subcode	Summe
Dimension Sozietät	Perspektivische Synchronisation (78)	Lieferantenwahl	Zuverlässigkeit	1
			Ausschreibung	2
			Kosten	4
			Gesetze	2
			Anreize	0
			Zuverlässigkeit	3
			Qualität	2
			Preis	3
			LCC	11
		Organisation	Vorgaben am Arbeitsplatz	9
			Arbeitsausführung	15
			Organisationsziel	10
			Umsetzungspotenzial	13
		Information	Kollegen	1
	Tagungen		1	
	Internet		5	
	Literatur		5	
	interne Anweisungen		1	
	Schulungen		4	
	Externe Quellen		2	
	Perspektivische Desynchronisation (58)	Externe Hemmnisse	Kaufverhalten des Bedarfsträgers	1
			Vergleichbarkeit	2
			Preis	5
			Marktverfügbarkeit	3
			Regeln, Vorgaben	6
			Gesetze	9
		Interne Hemmnisse	Regelkonformität	2
			Information/ Kommunikation	2
Zeit			2	
Gewohnheiten aufgeben			2	
keinen Einfluss			7	
Desinteresse/Akzeptanz			6	
Fehlendes Bewusstsein			3	
Offenheit gegenüber Neuem			3	
Vorschlagswesen	7			

Tabelle 68: Kategoriensystem zur Dimension Sozietät
(Eigene Darstellung.)

*Der Klammerausdruck nach der Dimension gibt die Anzahl der summierten Textzuordnungen wieder.

Codesystem	Nr. 1_Tr	Nr. 2_Tr	Nr. 3_Tr	Nr. 4_Tr	Nr. 5_Tr	Nr. 6_Tr	Nr. 7_Tr	Nr. 8_Tr	Nr. 9_Tr	Nr. 10_T
Individuumspezifisch	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2
Dimension Individuum										
Coenästhetische Resonanz	2	2	3	3	2	2	3	4	3	4
Motivation										
Beruflich										
Gesundheit		1								
Gesetze									1	
Nachhaltigkeit						1		1		
Persönlich										
Kosten							1		1	
Ressourcen sparen/schonen	1		1		1	1	1	2		1
Akzeptanz										
Wirtschaftlichkeit								1		
Nachhaltigkeit	1	1	1		1	1	1		1	
Machbarkeitsprojektion	3	2	2	3	1	2	2	4	2	2
Staat										
Ökologisch										
Information geben		1								
Gesetzgebung	1				1	1		1		2
finanzielle Anreize	1						1			
Befragte Person										
Zusammenarbeit					1					
Tätigkeit lässt es nicht zu		1			1	1	1	1	1	
Gesetzliche Vorgaben	1					1		1		2
Ökonomisch										
Gesundheit	1					1				
Ökologisch										
Nachhaltigkeit	1									
Kunde										
Lobby										1
Ökonomisch										
Innovativ										1
Kosten										
Ökologisch		1			1		1			

Abbildung 87: Code Matrix Browser- Dimension Individuum-
(Eigene Darstellung.)

Codesystem	Nr. 1_Tr	Nr. 2_Tr	Nr. 3_Tr	Nr. 4_Tr	Nr. 5_Tr	Nr. 6_Tr	Nr. 7_Tr	Nr. 8_Tr	Nr. 9_Tr	Nr. 10_T
Dimension Sozietät										
Perspektivische Synchronisation	11	6	6	8	6	6	6	15	6	8
Lieferantenwahl										
Zuverlässigkeit						1				
Ausschreibung							1			1
Kosten	1		1	1				1		
Gesetze	1								1	
Anreize										
Zuverlässigkeit		1				1		1		
Qualität		1								1
Preis	1		1	1						
LCC	2	1		1		1	1	1	2	2
Organisation										
Vorgaben am Arbeitsplatz		3		4	1	2	3	5	4	2
Organisationsziel	1	1	1	1	1	1		2	1	1
Umsetzungspotenzial	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
Information										
Kollegen									1	
Tagungen								1		
Internet				1		1		1	1	1
Literatur					2	1		1		1
interne Anweisungen	1									
Schulungen									3	1
Externe Quellen	1								1	
Perspektivische Desynchronisation	6	7	5	4	5	5	7	7	7	5
Externe Hemmnisse										
Kaufverhalten Bedarfsträger		1								
Vergleichbarkeit		1							1	
Preis				1	1		2	1		
Marktverfügbarkeit	1			1	1					
Regeln, Vorgaben		1		1		1		1	1	1
Gesetze		1		1		2	2			3
Interne Hemmnisse										
Regelkonformität		2								
Information/ Kommunikation					1				1	
Zeit					1			1		
Gewohnheiten aufgeben								2		
keinen Einfluss	1	1					4	1		
Desinteresse/Akzeptanz		2			1			1		
Fehlendes Bewusstsein				1			1	1		
Offenheit gegenüber Neuem			1					1		1
Vorschlagswesen				2	2		1	1		1

Abbildung 88: Code Matrix Browser- Dimension Sozietät -
(Eigene Darstellung.)

Anhang 28: Datenanalyse

5.1 Nennen Sie spontan ein Hemmnis ökologischer Beschaffung!	
Kosten	2
Ökonomie	1
Gesetzesvorgaben	3
Entscheidungsbefugnis	1
Nicht Wissen	1
Vergleichbarkeit der Produkte	1
Europa	1

*Tabelle 69: Frage 5.1 – Häufigkeiten -
(Eigene Darstellung.)*

Anhang 29: Perspektivische Desynchronisation

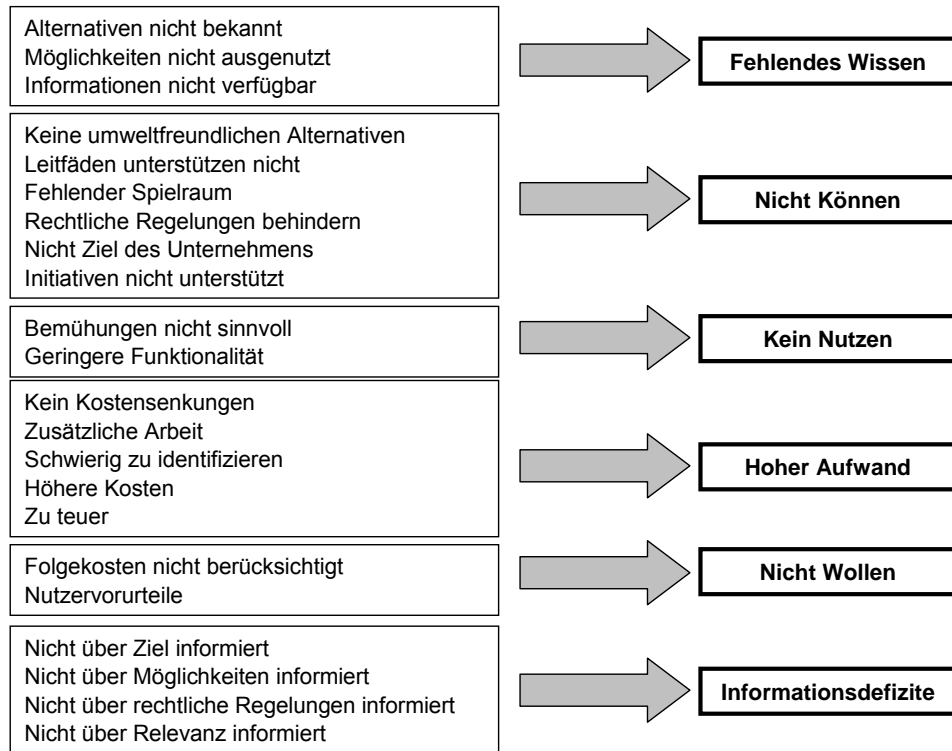


Abbildung 89: Die sechs Hemmniskategorien aus der Clusteranalyse
(Eigene Darstellung.)

Anhang 30: Dokumentation der Literaturrecherche (Kapitel 7)

Schlagwort	Suchdokumentation der Literaturrecherche			Auswahl
	Medium			
	Google	books Google	WebOPAC	
umweltfreundliche Beschaffung	42.800	599	10	1
öffentliche Beschaffung	307.000	1	48	0
Green public Procurement	318.000	1.398	0	1
Hemmnisse	257.000	2560	51	0
Interview	249.000.000	176.579	2.469	0
Qualitatives Interview	2.540.000	4.213	50	4
Experteninterview	190.000	705	6	2
Leitbildanalyse	1.980	90	1	3
Inhaltsanalyse	384.000	2.758	493	0
Weitere Recherchequellen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Universitätsbibliothek Dresden, Regalstandort: Soziologie ▪ Hinweise der Teammitglieder des Praxisprojektes 			

Tabelle 70: Suchdokumentation (Kapitel 7)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 31: Dokumentation der Literaturrecherche (Kapitel 8)

Suchdokumentation der Literaturrecherche					
Allgemeinen Treffer in den Recherchenquellen					
Schlagwort	WebOPac	Google books	Google	MetaGer	Davon verwendet
umweltfreundliche Beschaffung	10	59	42500	119	3
umweltfreundliche öffentliche Beschaffung	4	653	254000	58	1
Strategiebildung	4	695	13300	119	2
strategy	805	116561	21000000	200	2
green procurement	2	2230	624000	149	1
umwelt motivation	8	1830	798000	185	2

Tabelle 71: Suchdokumentation (Kapitel 8)
(Eigene Darstellung.)

Anhang 32: Identifizierte Barrieren

Faktoren Studien	Eigenschaften der Person			Externe Faktoren	
	Demographie	Psychographische Faktoren	Soziodemographische Faktoren	Lokales Umfeld	Globales Umfeld
Aoyagi, Ueno et al.	Herkunft der Konsumenten bestimmt das ökologische Verhalten (Tradition, Altruismus).				
Bhale 2001				Hohe Preise und mangelnde Verfügbarkeit hemmen den ökologischen Konsum.	Wirtschaftliche Entwicklung und Umweltschutz korrelieren positiv miteinander.
D'Souza et al. 2006				Hohe Preise und schwer verständliche Etikettierung beeinträchtigen den ökologischen Konsum negativ.	
Erasmus 2003					Bereichen und wirtschaftlich entwickelten Ländern steht der Umweltschutz im Vordergrund.
Hunter et al. 2004	Weibliche Konsumenten weisen ein höheres Umweltschulungsniveau auf. (Geschlecht)				
Iversen/ Randome 2002	Frauen, jüngere Umweltschulungsniveau. (Geschlecht) Ältere Konsumenten zeigen ein positives Umweltschulungsniveau. (Alter) Hohes Bildungsniveau führt zu positivem Umweltschulungsniveau.				
Kollmann/ Agyeman 2002	Bildungsniveau korreliert mit Umweltschulungsniveau.	Kontrollüberzeugung hemmt den nachhaltigen Konsum. Wahrgenommene Priorität/ Wichtigkeit beeinflusst das Umweltschulungsniveau.	Hohe Einkommen fördern das umweltbewusstere Kaufverhalten.	Hohe Preise hemmen das ökologische Kaufverhalten.	Ressourcenreiche Länder verhalten sich verschärft und kommen das Umweltschulungsniveau.
Laroche et al. 2001	Weibliche Konsumenten sind bereit einen höheren Preis für ökologische Produkte zu zahlen und Mehraufwendungen zu betreiben. (Geschlecht) Verheiratete Personen mit Kindern verhalten sich umweltfreundlicher. (Familienstand)	Positive Einstellung ggü. der Umwelt fördert das Umweltschulungsniveau.	Je größer der Haushalt, desto wahrscheinlicher ist ökologisches Kaufverhalten. (Haushaltsgröße)		
Mainieri et al.	Weibliche Konsumenten verhalten sich umweltgerechter. (Geschlecht) Verheiratete Personen mit Kindern verhalten sich umweltfreundlicher. (Familienstand)	Das ökologische Verhalten wird durch die Einstellung beeinflusst. Umweltbezogene Überzeugung fördert den nachhaltigen Konsum.	Individuen mit Haus- oder Wohnungseigentum verhalten sich umweltbewusster als Mieter.		
Rice (2006)	Die Nationalität beeinflusst das Umweltschulungsniveau.		Je größer der Haushalt, desto umweltbewusster ist das Verhalten. (Haushaltsgröße)		

Tabelle 72: Identifizierte Barrieren I
(Eigene Darstellung.)

Faktoren Studien	Eigenschaften der Person			Externe Faktoren	
	Demographie	Psychographische Faktoren	Soziodemographische Faktoren	Lokales Umfeld	Globales Umfeld
Tanner et al. 2004	Das Geschlecht beeinflusst ökologisches Verhalten.		Je größer die Stadt, desto größer ist auch die Mobilität umweltgerecht zu agieren. Für Konsumenten in den Städten ist es schwieriger gering verpackte Produkte zu erhalten. (Größe und Art des Wohnortes)	Der Einkauf in Supermärkten hemmt den ökologischen Konsum. (Einkaufsstätte)	
Tanner/ Jungbluth 2003			Qualität, Herkunft, Verpackung und Produktionsart beeinflussen das ökologische Kaufverhalten.		
Tanner/Wötling Kart 2003	Das Geschlecht nimmt Einfluss auf das Umweltsverhalten.		Zeitmangel stellt einen hemmenden Faktor hinsichtlich des umweltgerechten Verhaltens dar.	Die Wahl der Einkaufsstätte und die Herkunft des Produktes nehmen Einfluss auf den nachhaltigen Konsum.	
Diegeneren 2005			Relevante Zeit beeinflusst den ökologischen Konsum negativ. (Zeitmangel) Ökologisches Wissen nimmt Einfluss auf umweltgerechtes Verhalten.		
Zeleny et al. 2000	Frauen sind umweltbewusster ausgeprägt. (Geschlecht)				

Tabelle 73: Identifizierte Barrieren II
(Eigene Darstellung.)

Anhang 33: Interne Faktoren

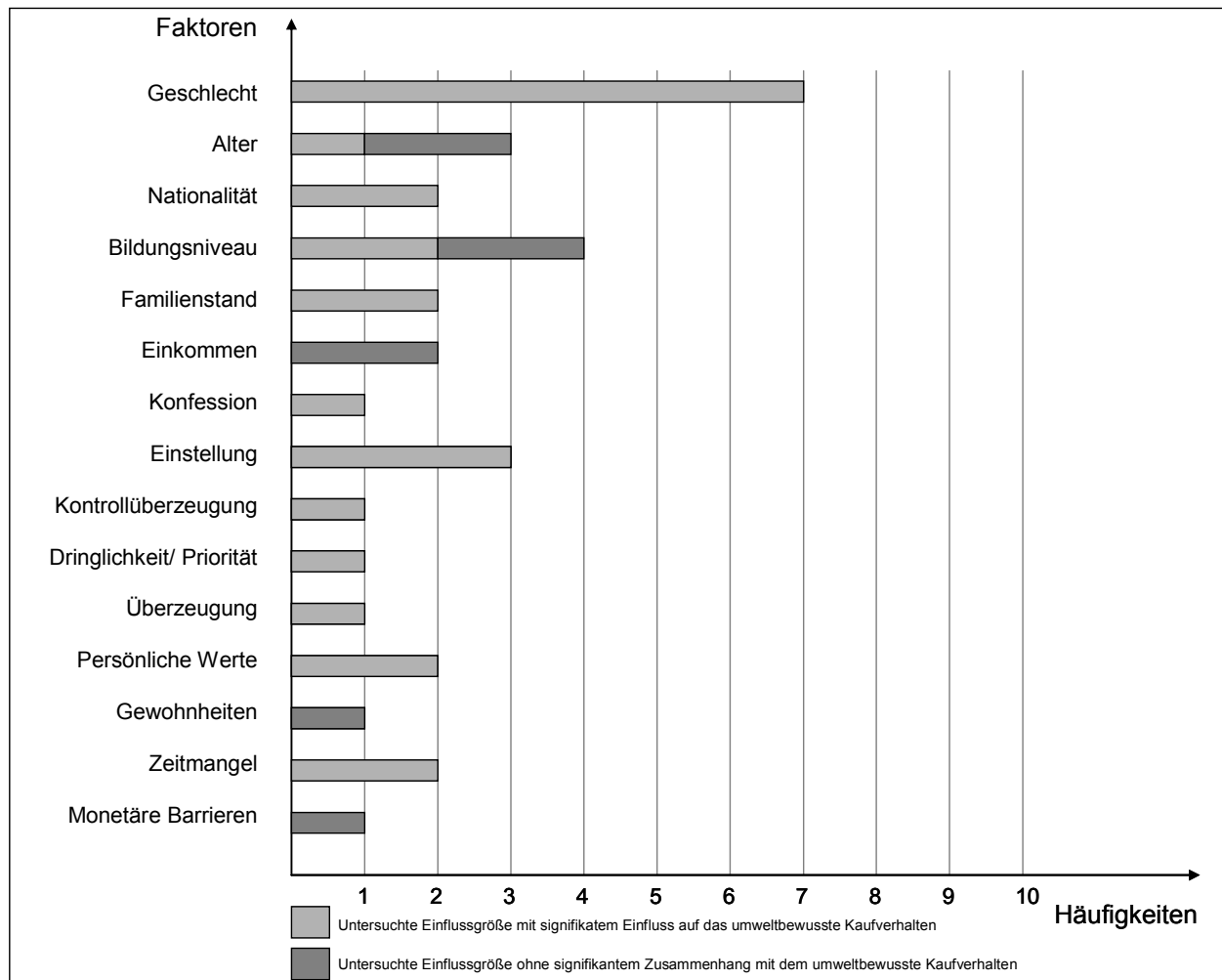


Abbildung 90: Interne Faktoren
(Eigene Darstellung.)

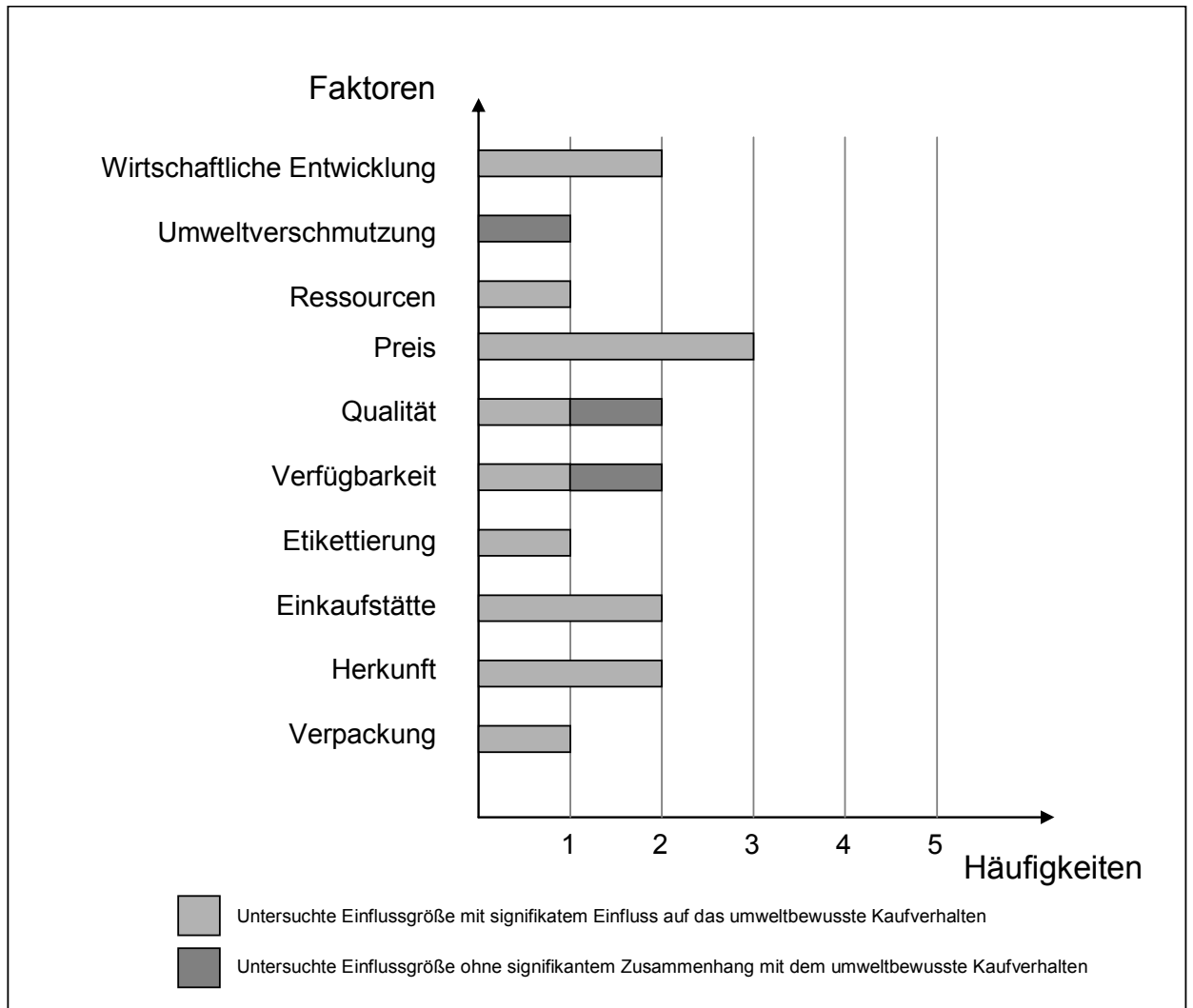
Anhang 34: Externe Faktoren

Abbildung 91: Externe Faktoren
(Eigene Darstellung.)

Anhang 35: Ausschnitt aus dem Fragebogen

Befragung des Lehrstuhls für Marketing



Guten Tag,

Sie wurden von einem Studenten/einer Studentin der Technischen Universität Dresden gebeten, diesen Fragebogen auszufüllen. Wir möchten Ihnen schon vorab herzlich für Ihre Mithilfe danken. Zum einen helfen Sie den Studenten dabei, erfolgreich an einem Projektseminar teilzunehmen. Zum anderen leisten Sie einen wesentlichen Beitrag zu einem Forschungsprojekt des Lehrstuhls für Marketing zum Thema „Konsumentenverhalten“. Im Folgenden stellen wir Ihnen einige Fragen zu Ihrer Person und zu Ihrem Kaufverhalten. Dabei gibt es keine richtige oder falsche Antwort. Vielmehr sollten Sie möglichst spontan die Antwort ankreuzen, die Ihrer Meinung am ehesten entspricht. Es wird ungefähr 20 Minuten dauern, den Fragebogen komplett auszufüllen. Bitte beantworten Sie jede Frage, denn nur so können wir Ihre Antworten bei der Auswertung berücksichtigen. Sollten Sie sich einmal nicht ganz sicher sein, dann richten Sie sich einfach nach Ihrem ersten Gefühl. Manchmal ähneln sich die Fragen stark. Bitte lassen Sie sich davon nicht irritieren. Leider sind diese nahezu identischen Fragen nötig.

Nun noch einige Worte zum Datenschutz: Ihre Angaben behandeln wir selbstverständlich streng vertraulich. Wir werten die in dieser Umfrage erhobenen Daten vollkommen anonym aus. Es sind also keine Rückschlüsse auf Ihre Person möglich. Sollten Sie Fragen haben, dann steht Ihnen Frau Wittig unter 0351/463-33138 gerne zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Mühe, Ihr Lehrstuhl für Marketing

lehne voll Und ganz ab	lehne ab	lehne eher ab	weder/ noch	stimme eher zu	stimme zu	stimme voll und ganz zu
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3

2. Die nächsten Aussagen beziehen sich auf Ihr Verhalten als Konsument. Bitte geben Sie an, inwieweit diese Aussagen auf Sie zutreffen.

Ich finde ökologische Lebensmittel gut. (eo1)

Ökologische Lebensmittel sprechen mich an. (eo2)

Ich glaube, dass ökologische Lebensmittel viele gute Eigenschaften besitzen. (eo3)

Ich mag ökologische Lebensmittel. (eo4)

Wenn man ökologische Lebensmittel isst, hat man das Gefühl, etwas wirklich Gutes für sich zu tun. (eo5)

Abbildung 92: Ausschnitt aus dem Fragebogen I
(Eigene Darstellung.)

		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Öftmals schaffe ich es schon aus Zeitgründen nicht, darauf zu achten, welche Lebensmittel ich kaufe.	(zeit3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökologische Lebensmittel sind teurer als andere.	(preis1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Preis von ökologischen Lebensmitteln liegt über dem normalen Preis.	(preis2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Für ökologische Lebensmittel muss man mehr bezahlen als für herkömmliche Lebensmittel.	(preis3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Den Ökosiegeln auf Lebensmitteln kann man im Allgemeinen nicht vertrauen.	(vertrau1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich halte Ökosiegel auf Lebensmitteln nicht für vertrauenswürdig.	(vertrau2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich vertraue den Ökosiegeln auf Lebensmitteln.	(vertrau3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökologische Lebensmittel sind im Allgemeinen weniger haltbar.	(qual1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökologische Lebensmittel erfüllen meine Erwartung an die Haltbarkeit voll und ganz.	(qual2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ökologische Lebensmittel sind genauso haltbar wie andere Lebensmittel.	(qual3)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In den Läden, in denen ich normalerweise einkaufe gibt es keine ökologischen Lebensmittel.	(verfü1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Um ökologische Lebensmittel zu kaufen, muss ich in spezielle Geschäfte gehen.	(verfü2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Verpackungen vieler ökologischer Lebensmittel erfüllen nicht meine Ansprüche.	(img1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Aussehen von ökologischen Lebensmitteln ist häufig schlechter als das von anderen Lebensmitteln.	(img2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gibt unüberschaubar viele Ökosiegel.	(flut1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bei der Vielzahl an Ökosiegeln verliert man schnell den Überblick.	(flut2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich weiß, für was die einzelnen Ökosiegel stehen.	(wissen1)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die zentralen Aussagen der verschiedenen Ökosiegel sind mir klar.	(wissen2)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Nun benötigen wir von Ihnen nur noch einige Angaben zu Ihrer Person.

a) Geschlecht: weiblich männlich (sex)

b) Alter: _____ (alter)

c) Familienstand: ledig verheiratet geschieden verwitwet (familie)

d) Haben Sie Kinder? ja nein (kinder)

e) Höchster Schulabschluss: Hauptschulabschluss Abitur
 (bildung_deutschland) Mittlere Reife Universitäts-/Hochschulabschluss
 Berufsschul-/Fachschulabschluss Akademischer Titel

f) Derzeitiger Beruf: Arbeiter Schüler/ Student
 (beruf_deutschland) Beamter Hausfrau
 Angestellter Momentan arbeitslos
 Selbstständiger Sonstiges
 Unternehmensleiter _____

g) Sind Sie Mitglied in einer Umweltorganisation? ja nein (org)
 wenn ja, in welcher? _____ (org2)

h) Nationalität: _____ (nationality)

i) Wie lange leben Sie bereits in Deutschland? _____ Jahre (living)

j) Im Vergleich mit anderen Deutschen verdienen Sie ... überdurchschnittlich
 durchschnittlich
 (income) unterdurchschnittlich

Abbildung 93: Ausschnitt aus dem Fragebogen II (Eigene Darstellung.)

Anhang 36: Extraktion nach dem Kaiser-Kriterium

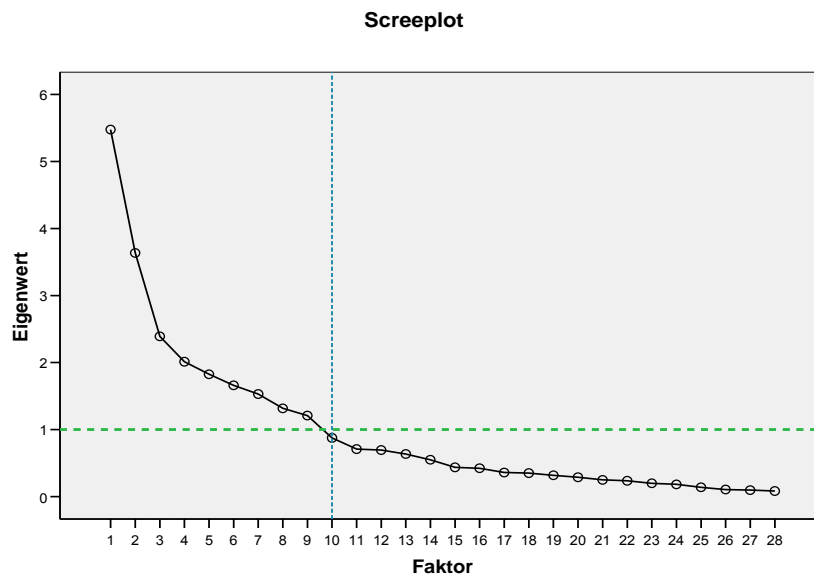


Abbildung 94: Extraktion nach dem Kaiser-Kriterium
(Eigene Darstellung.)

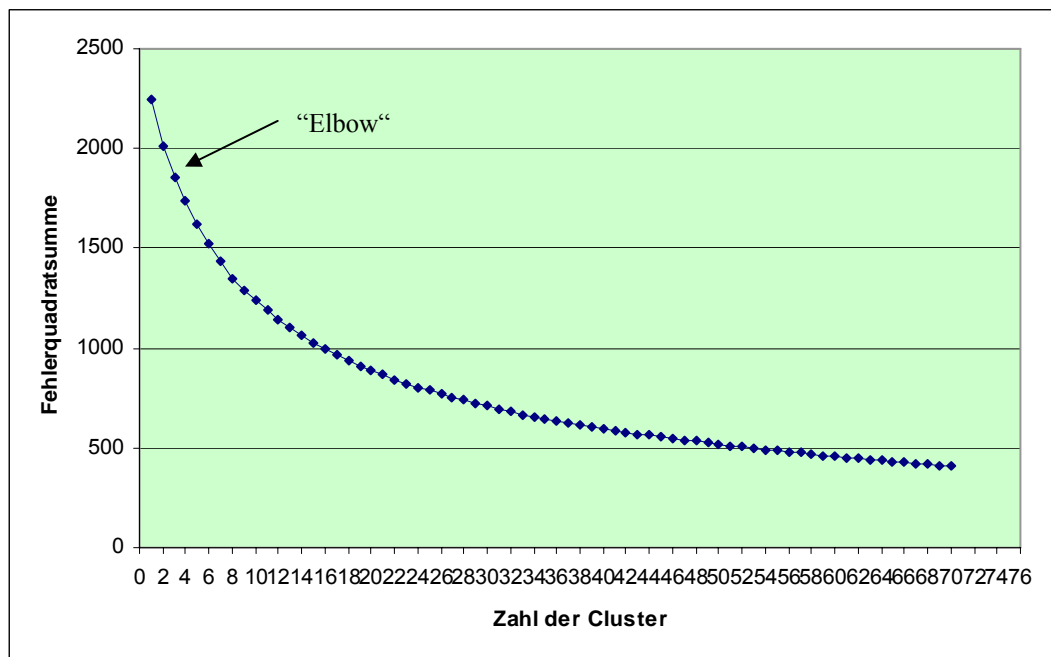
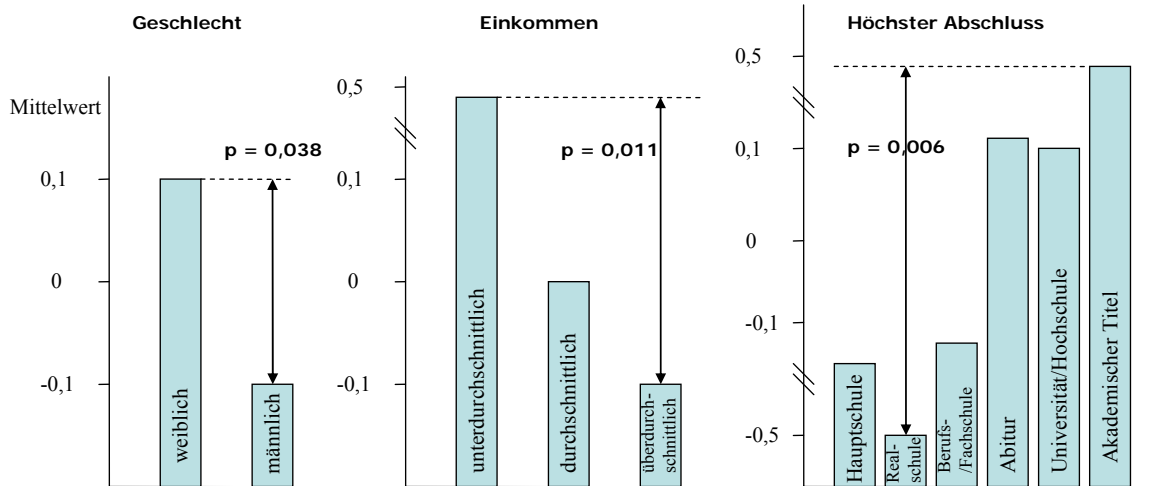
Anhang 37: Screeplot zur Bestimmung der Clusteranzahl

Abbildung 95: Screeplot zur Bestimmung der Clusteranzahl
(Eigene Darstellung.)

Anhang 38: Signifikante Ergebnisse einfaktorielle ANOVA



AV: Absicht/Kauf ökologischer Lebensmittel

Abbildung 96: Signifikante Ergebnisse einfaktorielle ANOVA
(Eigene Darstellung.)

Anhang 39: Regressionsanalyse nach Gruppen

<i>Einkommen</i>	Aufgenommene Unabhängige Variablen	standardisierter Beta-Koeffizient	R²
unterdurchschnittlich (n = 35)	Wissen	0,541***	0,613
	Vertrauen	-0,521***	
	Wahrgenommene Verhaltenskontrolle & Verfügbarkeit	0,432**	
durchschnittlich (n = 234)	Wissen	0,372***	0,281
	Image	-0,257***	
	Vertrauen	-0,257***	
	Preis	-0,161*	
überdurchschnittlich (n = 162)	Wissen	0,506***	0,401
	Vertrauen	-0,241***	
	Siegelflut	0,181*	
	Image	-0,185*	
	Wahrgenommene Verhaltenskontrolle & Verfügbarkeit	0,138*	
<i>Geschlecht</i>			
Männlich (n = 216)	Wissen	0,436***	0,378
	Vertrauen	-0,304***	
	Image	-0,210***	
	Wahrgenommene Verhaltenskontrolle & Verfügbarkeit	0,143*	
	Siegelflut	0,131*	
Weiblich (n = 215)	Wissen	0,475***	0,362
	Image	-0,237***	
	Vertrauen	-0,208***	
	Preis	-0,188**	
	Wahrgenommene Verhaltenskontrolle & Verfügbarkeit	0,175*	

*** T-Test signifikant mit $p = 0,000$; ** $p = 0,001$; * $p < 0,05$

Tabelle 74: Regressionsanalyse nach Gruppen
(Eigene Darstellung.)

Anhang 40: Mittelwerte der Drei-Clusterlösung

Faktor	Item	Gesamt (n = 416)	Cluster		
			1 (n = 137)	2 (n = 155)	3 (n = 124)
Wissen	Ich weiß, für was die einzelnen Ökosiegel stehen.	-1,04	-0,30	-1,36	-1,44
	Die zentralen Aussagen der verschiedenen Ökosiegel sind mir klar.	-0,63	0,26	-0,97	-1,19
Vertrauen	Den Ökosiegeln auf Lebensmitteln kann man im Allgemeinen nicht vertrauen.	-0,06	-1,20	1,04	-0,17
	Ich halte Ökosiegel auf Lebensmitteln für nicht vertrauenswürdig.	-0,09	-1,32	1,08	-0,19
	Ich vertraue den Ökosiegeln auf Lebensmitteln.	0,12	1,25	-0,98	0,24
Image	Die Verpackungen vieler ökologischer Lebensmittel erfüllen nicht meine Ansprüche.	-0,87	-1,58	-0,64	-0,35
	Das Aussehen von ökologischen Lebensmitteln ist häufig schlechter als das von den anderen Lebensmitteln.	-0,58	-1,08	-0,42	-0,22
Preis	Ökologische Lebensmittel sind teurer als andere.	2,06	2,02	2,59	1,44
	Der Preis von ökolog. Lebensmitteln liegt über dem normalen Preis.	2,03	1,99	2,60	1,35
	Für ökolog. Lebensmittel muss man mehr bezahlen als für herkömmliche Lebensmittel	2,06	2,01	2,59	1,46
Siegeflut	Es gibt unüberschaubar viele Ökosiegel.	0,31	-0,28	0,37	0,89
	Bei der Vielzahl an Ökosiegeln verliert man schnell den Überblick.	0,31	-0,34	0,37	0,96
Verfügbarkeit	In den Läden, in denen ich normalerweise einkaufe, gibt es keine ökolog. Lebensmittel.	-1,52	-1,70	-1,72	-1,07
	Um ökolog. Lebensmittel zu kaufen, muss ich in spezielle Geschäfte gehen.	-0,96	-0,96	-1,29	-0,53
Wahgenommene Verhaltens-Kontrolle	Es wäre für mich problemlos, beim nächsten Einkauf ökolog. Lebensmittel zu erwerben, da sie in meiner üblichen Einkaufsstätte verfügbar sind.	1,19	1,22	1,23	1,11
	Es wäre für mich schwierig, beim nächsten Einkauf ökolog. Lebensmittel zu erwerben, selbst wenn ich wollte.	-1,28	-1,29	-1,50	-1,00
	Es wäre für mich problemlos, beim nächsten Einkauf ökolog. Lebensmittel zu erwerben, da deren höhere Preise meine Kaufentscheidung nicht negativ beeinflussen.	-0,57	-0,12	-1,35	-0,10
	Wenn ich es möchte, dann kann ich jederzeit ökolog. Lebensmittel kaufen.	1,26	1,25	1,32	1,20
	Ich habe jederzeit die Möglichkeit, ökolog. Lebensmittel zu kaufen.	1,38	1,48	1,45	1,19

Anmerkung: Clusteranalyse auf Basis quadrierter euklidischer Distanzen (Ward-Verfahren)
 stellt einen Extremwert dar

Tabelle 75: Mittelwerte der Drei-Clusterlösung
 (Eigene Darstellung.)

Anhang 41: Interviewleitfaden (halbstrukturiert)

1. Aufklärung der Testperson

- kurze Erklärung zur Intention der Befragung (im Rahmen der Projektarbeit im Fachkern Marketing)
- Anonymitätserklärung
- kurze Erklärung zum Aufbau des Interviews (ca. 60 min, offene Fragen, am Ende Fragen zur Person)
- deutlich machen, dass es von großer Wichtigkeit ist, dass der Proband möglichst ausführliche Antworten gibt (Vermeiden von Kurzantworten wie „ja“ , „nein“ oder „weiß nicht“)
- es gibt keine „richtigen“ und „falschen“ Antworten, die Meinung bzw. Einstellung ist für uns wichtig
- Einholen des Einverständnisses zur elektronischen Aufzeichnung des Interviews (später löschen) bzw. Erwähnen, dass dies keine Bedingung ist
- Hinweis auf Bereitstellung der Ergebnisse bzw. Übermittlung der Seminararbeiten, sofern Interesse vorliegt
- Ansprechpartner für spätere Rückfragen: Interviewer oder Lehrstuhl für Marketing (Frau Soyez oder Frau Hutter)

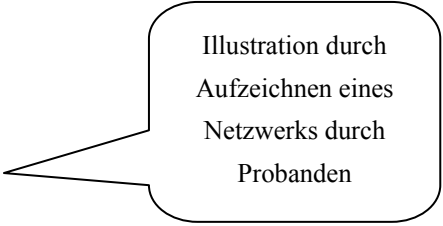


Illustration durch
Aufzeichnen eines
Netzwerks durch
Probanden

Interview

1. Fragenkomplex:

- Wenn Sie den Begriff „ökologische Lebensmittel“ hören, was fällt Ihnen spontan dazu ein?
→ Notieren aller Bemerkungen („da fällt mir spontan gar nichts ein“ etc.)
→ Ermutigung weitere Antworten zu geben („Fällt Ihnen noch mehr ein?“)
- Welche Eigenschaften verbinden Sie mit ökologischen Lebensmitteln?
→ falls hier negative Eigenschaften, später noch einmal darauf eingehen

2. Fragenkomplex:

- Denken Sie an einen gewöhnlichen Wocheneinkauf von Ihnen. Wie groß ist der Anteil ökologischer Produkte bei ihrem Einkauf in Prozent?

→ falls hier sehr geringer Anteil: Warum kaufen Sie wenig ökologische Produkte?
→ Laddering- Methode anwenden, um von genannten Attributen auf dahinter stehende Werte zu kommen

→ falls hier hoher Anteil: Warum ist es Ihnen wichtig ökologische Produkte zu kaufen?

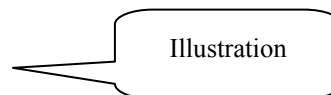
→ Antworten notieren, aber nicht weiter nachfragen, da keine Hemmnisse

- Denken Sie an bestimmte Situationen oder Anlässe, bei denen Sie bewusst ökologische Lebensmittel gekauft bzw. verwendet haben. Welche Situationen oder Anlässe waren das?
- In welchen Situationen haben Sie bewusst darauf verzichtet, ökologische Lebensmittel zu verwenden?

3. Fragenkomplex: (Bezug auf Teil 1)

- Sie haben vorhin gesagt, dass Sie *-negative Eigenschaft-* mit ökologischen Lebensmitteln verbinden. Warum denken Sie so? → Laddering- Methode für alle negativen Eigenschaften

4. Fragenkomplex: (konkrete Produkte)

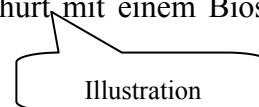


Kennen Sie die Erfrischungsgetränke der Marke „Bionade“?

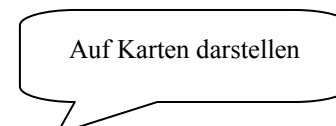
- Falls ja: Nehmen Sie an, Sie hätten die Wahl zwischen einem herkömmlichen Erfrischungsgetränk und einer „Bionade“, wie würden Sie sich entscheiden?
- Welche Kriterien haben Sie zu dieser Entscheidung bewogen?

→ bei contra Bionade: Laddering- Methode um zu erfahren, warum gerade diese Kriterien wichtig für Entscheidung (Hemmnisse)

Nehmen Sie nun an, Sie stehen vor dem Kühlregal und wollen einen Joghurt kaufen. Als Auswahl gibt es nur einen herkömmlichen Fruchtjoghurt und Joghurt mit einem Biosiegel. Für welchen würden Sie sich in diesem Fall entscheiden?



- Welche Kriterien waren hier ausschlaggebend für Ihre Entscheidung?



5. Fragenkomplex:

- Aus den Ergebnissen einer vorherigen Studie sind uns folgende 9 Hemmniskategorien im Bezug auf den Konsum ökologischer Lebensmittel bekannt.
- Bitte bringen Sie diese Kategorien in eine Rangfolge, angefangen mit dem Begriff, der Sie am meisten daran hindert ökologisch einzukaufen bis zu dem Begriff, der Sie am wenigsten davon abhält.

- Gibt es weitere Hemmnisse, die Sie ergänzen können?
- Mehrfachbelegungen auf einer Stufe sind möglich.

6. Fragenkomplex: (Soziodemografika)

- a) Geschlecht:
- b) Alter:
- c) Familienstatus:
- d) Kinder?:
- e) Höchster Schulabschluss:
- f) Berufliche Tätigkeit:
- g) Einkommen im Vergleich zum Durchschnitt?:

*Abbildung 97: Interviewleitfaden (halbstrukturiert)
(Eigene Darstellung.)*

Anhang 42: Bezeichnung der neun Faktoren

Name des Hemmnisses	Beschreibung, die den Probanden mit vorgelegt wurde
Verfügbarkeit	in meiner üblichen Einkaufsumgebung sind ökologische Lebensmittel nicht erhältlich; ich habe keine Möglichkeit ökologische Lebensmittel zu kaufen
Entscheidungskompetenz	ich entscheide nicht selbst über den Kauf ökologischer Lebensmittel, sondern andere entscheiden für mich
Anzahl an Ökosiegeln	es gibt zu viele Ökosiegel, über die ich keinen Überblick habe
Bedeutung von Ökosiegeln	die Bedeutung der unterschiedlichen Ökosiegel ist mir unbekannt
Zeitknappheit	wegen Zeitmangel achte ich beim Einkaufen nicht auf ökologische Lebensmittel
Qualitätszweifel	ökologische Lebensmittel verfallen schneller bzw. sind nur kürzer haltbar
Image	Verpackung und Optik von ökologischen Lebensmitteln ist schlechter als bei anderen Lebensmitteln
Vertrauen in Ökosiegel	mangelndes Vertrauen in aufgedruckte Ökosiegel
Preis	ökologische Lebensmittel sind zu teuer

*Tabelle 76: Bezeichnung der neun Faktoren
(Eigene Darstellung.)*

Anhang 43: Zusätzlich genannte ungestützte Hemmnisse

Hemmnisse	O-Töne
Bequemlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • „weiche ungerne von Gewohntem ab“ • „Entfernung zum Bioladen ist größer als bis zum Supermarkt“ • „Weg ist zu lang dahin“ • „muss einfach zu essen sein, ‘n normales Convenience-Produkt halt“
Geschmackserwartung nicht erfüllt	„ich mag Cola und Süßes, aber vor allem dabei wird der gute Geschmack bei Bio-Zeugs versaut“, „is‘ vom Geschmack her gleich“
Medienhype führt zu einer Verweigerungshaltung	„dieser Hype treibt mich in eine absolute Verweigerungshaltung“, „Medienhype sorgt dafür, dass ich mich von Bio-Produkten fernhalte“
gleicher Nutzen wie bei normalen Produkten	
kaum ökologische Lebensmittel bei Produkten wie Käse oder Wurst	
Subjektive Norm	„will nich‘ in‘n Klischee verfallen der Vegetarier und Öko-Freaks“
Öffnungszeiten der Geschäfte, die ökologische Lebensmittel anbieten (z.B. Reformhaus), häufig kürzer	
geringe Frequentierung des Ökoladens nebenan	„habe ein Gefühl der Nötigung zum Kauf, wenn ich einziger Kunde im Laden bin“
Aussehen und Qualität	„wenn‘ s richtig vergammelt aussieht oder wenn‘ s ungenießbares Ansehen hat, will ich‘ s nich““
Wirksamkeit von Vorgängen ist unglaublich	„glaub ich nicht dran, z.B. die angeblich bessere Verdauung durch Actimel“, „wenn ich überzeugt wäre, würde ich es auch zum überhöhten Preis kaufen“
kein Vertrauen in Öko-Produkte	„100 % Bio geht nicht“, „hab‘ kein Vertrauen in Öko-Sachen“

Tabelle 77: Zusätzlich genannte ungestützte Hemmnisse
(Eigene Darstellung.)

Anhang 44: Positive Eigenschaften ÖL

Eigenschaft	O-Töne
nicht chemisch	<ul style="list-style-type: none"> • „ohne künstliche Zusatzstoffe“ • „Anbau ohne Chemikalien“ • „keine Konservierungsstoffe“ • „keine Chemikalien verwendet“ • „keine Schädlingsbekämpfungsmittel irgendwelcher Art“ • „frei von Chemikalien wie Dünger etc.“
gesund/ gesundheitsfördernd	<ul style="list-style-type: none"> • „mehr Gesundheit“ • „nichts Gesundheitsschädigendes enthalten“ • „gut für Gesundheit“ • „keine krankmachenden Substanzen“
aus ökologischem Anbau	<ul style="list-style-type: none"> • „naturnahe Erzeugnisse“ • „fördert Umweltbewusstsein durch Bio-Anbau“ • „aus ökologischem Anbau“
hohe Qualität	<ul style="list-style-type: none"> • „kontrollierte hohe Qualität“ • „hochwertiger, besser“ • „haben hohe Qualität“
gut für Umweltschutz	„Umweltfreundlichkeit in Produktion und Verwertbarkeit“, „umweltverträglich“
Schadstoffarm	„schadstofffrei“, „schadstoffarm und unbelastet“
Lebensmittel aus der Region	„setze voraus, dass die im eigenen Land oder in der Nähe produziert werden“
Inhaltsstoffe rein und unverfälscht	„gute Inhaltsstoffe“, „rein“
guter (Eigen-) Geschmack	<ul style="list-style-type: none"> • „bei frischen Sachen geschmacksintensiver“ • „Eigengeschmack ist erkennbar“ • „sind frischer als normales Essen und schmecken“
keine bestimmten Normmaße	„natürlich gewachsen und in Ursprungsform verkauft, auch ohne DIN“
keine Massenproduktion	
gute und strenge Kontrollen	
gut für bewusste Lebensweise	
gut für Babys	

Tabelle 78: Positive Eigenschaften ÖL
(Eigene Darstellung.)

Anhang 45: Negative Eigenschaften ÖL

Eigenschaft	O-Töne
teurer als herkömmliche Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • „teurer als nicht-ökologisch hergestellte Produkte“ • „geringe Bereitschaft, höheren Preis zu zahlen“ • „höhere Kosten auf Verbraucherseite“ • „höherer Preis“ • „teurer als normale Lebensmittel“ • „höherer Preis, zumindest im Kopf drin“ • „preisintensiver“ • „teurer als normale Massenware“
geringe Haltbarkeit	„nicht längere Haltbarkeit“
schlechter Geschmack	„Geschmack meist schlechter“, „Geschmack nicht so perfekt“
Optik	<ul style="list-style-type: none"> • „kein Bilderbuch-Aussehen, sieht nicht aus wie gemalt“ • „schrumpelig, etwas verfallen“ • „haben eklige Druckstellen“
geringe Glaubwürdigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • „man kann's nur nicht beweisen, dass es kein Bio-Zeug ist“ • „100% Bio geht nicht, bin selbst Gärtner“ • „habe da große Vorbehalte; gibt bestimmt trotzdem 'ne hohe Schadstoffbelastung“ • „geringe Glaubwürdigkeit bei Ketten, z.B. Lidl“ • „gesellschaftlich anerkannter Betrug durch falsche Etikettierung“
Trendprodukte	„wird grad schön aufgezogen, wird aber auch wieder abebben“
schlechte Qualität	„Qualität is' nich' gleichbleibend“

Tabelle 79: Negative Eigenschaften ÖL
(Eigene Darstellung.)

Anhang 46: Resultate des bewussten Kaufs von ÖL

Bestimmte Situationen, in denen bewusst ÖL gekauft wurden

Die Situationen variieren interindividuell und lassen sich dadurch nicht kategorisieren. Zu den Anlässen zählen u.a. Neugierde, Neues ausprobieren, zufälliger Besuch eines Bauernmarktes, Einkauf für das Kind, Einkauf für Gäste, als Geschenk, der Wunsch nach heimischen Produkten.

Insbesondere zwei Begründungen lassen auf eine eher ablehnende Haltung gegenüber ÖL schließen: Eine Person gab an, dass keine Alternative vorhanden war („musste Öko-Zitronen kaufen, weil keine anderen da waren“), eine weitere hat sich noch nie bewusst für ÖL entschieden („gab noch nie so ‘ne Situation, hab‘ bislang immer ‘ne Alternative gefunden“). Da die Handlung in beiden Fällen ohne persönliche Konsequenzen blieb, wurden die Antworten nicht als Hemmnisse mit aufgenommen. Bei den übrigen Probanden wurden die Konsequenzen des Handelns erfragt. Diese Resultate sind in nachstehender Tabelle (inklusive O-Töne, sofern möglich) abgebildet.

Resultat des bewussten Kaufs von ÖL	O-Töne
bewusste gesunde Ernährung	„Öko-Lebensmittel sind gesünder als Supermarktprodukte und naturbelas- sen“
Erhöhte Preisberei- tschaft	„gebe mehr in solchen Produktparten aus, damit das Tier besseren Umstän- den ausgesetzt ist“
Soziale Verantwor- tung	„ich kaufe Eier aus Freilandhaltung; ist besser für das Tier und ich kann Ak- zente setzen“
Vorbildfunktion	<ul style="list-style-type: none"> • „ich habe ein Verbesserungsmotiv, kann anderen Leuten damit als Vor- bild dienen“ • „habe das Gefühl, dazu beigetragen zu haben, dass sich andere dafür in- teressieren“ • „kann bei Diskussionen angeben, dass ich mich für solche Produkte inte- ressiere“
Sorge um Baby	
Befolgung subjektiver Norm	„wusste, dass beschenkte Person drauf steht, wenn‘s aus‘m Bio-Laden ist“
besseres Gefühl	
Enttäuschung über Geschmack von ÖL	<ul style="list-style-type: none"> • „ich bin mehrmals rein gefallen, dadurch große Enttäuschung nach Gebrauch“ • „normales Produkt hat besser geschmeckt“ • „völlig gleicher Geschmack, schmecke da keinen Unterschied“

Tabelle 80: Resultate des bewussten Kaufs von ÖL
(Eigene Darstellung.)

Anhang 47: Hemmnisse bei situativem Verhalten

Hemmnisse bei situativem Verhalten	O-Töne
Preis zu hoch	<ul style="list-style-type: none"> • „wegen Preis nicht gekauft, allerdings eher unbewusst“ • „vegetarische Grillwurst ist im Reformhaus zu teuer, die sind ohne Biosiegel viel billiger“ • „auch wenn ich's mir leisten könnte, bin ich nicht bereit so einen hohen Preis zu bezahlen“ • „ist viel zu teuer“ • „das Preis-Qualitätsbewusstsein passt nicht, es ist einfach zu teuer, denn im Winter gibt's keine Tomate, die ökologisch angebaut ist“
Verpackungsgröße	„Bio hat meist kleinere Verpackungen“
Geschmack	<ul style="list-style-type: none"> • „regelmäßig, wenn ich im Kaufland bin, kaufe ich eher Joghurt und Schokolade, die schmecken, als Bio-Produkte“ • „andere Sachen schmecken besser“ • „normales Essen hat mir noch nie geschadet“, • „normales Essen hat sich bewährt“
Eingeschränkte Verfügbarkeit	„keine Verfügbarkeit von Geschäften, die Öko anbieten“
geringe Glaubwürdigkeit	„Bio-Produkte liegen wegen der geringen Glaubwürdigkeit jenseits meiner Kaufabsicht“
bewusste Auswahl gegen Öko-Produkte	<ul style="list-style-type: none"> • „nehme immer das Nicht-Öko-Produkt im Supermarkt“ • „gibt nicht direkt so eine Situation, kaufe fast immer Nicht-Öko“ • „für Öko interessiere ich mich nicht“
Prestige und subjektive Norm	<ul style="list-style-type: none"> • „für meine ehrenamtliche Tätigkeit kaufe ich bewusst keine ökologischen Produkte“ • „kaufe für Feiern namhafte Produkte, keine no-names“ • „bin der Überzeugung, dass bei namhaften Produkten hohe Qualität angeboten wird“ • „habe gutes Gewissen, dass guter Geschmack angeboten wird“

Tabelle 81: Hemmnisse bei situativem Verhalten
(Eigene Darstellung.)

Anhang 48: Hemmnisse bei der Auswahl von Biojoghurt

Hemmnisse bei der Auswahl von Bio-Joghurt	O-Töne
Geschmack	<ul style="list-style-type: none"> • „nehme immer meine Standardmarke, da ist mir der Geschmack bekannt“ • „Bio spielt keine Rolle, der Geschmack ist wichtig“ • „habe nur eine geringe Bereitschaft etwas Neues auszuprobieren, bin nicht sehr experimentierfreudig“ • „oh, der eine ist ja fettreduziert, den will ich nicht“
Biosiegel	<ul style="list-style-type: none"> • „bin von dem Biosiegel abgeschreckt“ • „habe das Biosiegel gesehen, da glaub' ich nicht dran“ • „habe Biosiegel gesehen und bin nicht überzeugt, dass da auch das drin ist, was drauf steht“ • „nur Aufmachung zu Werbezwecken“ • „herkömmliches Produkt in Bio-Verpackung“
Fruchtaufteilung nicht gewünscht	„mag den Fruchtabsatz nicht“, „2-Frucht ist nicht gut“
Vielfalt	„spricht mich bei den herkömmlichen Produkten mehr an“
zu teuer	„ist vom Preis her bestimmt zu teuer“, „ich weiß, dass Bio-Produkte teurer sind“
Design/ Optik	„auf den ersten Blick ist's ansprechender, nicht so blass, hat frische Farben“
Verpackungsgröße	„die Packungsgröße ist für mich der einzige Grund für meine Entscheidung“

Tabelle 82: Hemmnisse bei der Auswahl von Biojoghurt
(Eigene Darstellung.)

Literaturverzeichnis*Literaturverzeichnis BU*

ANJUNTAMENT DE BARCELONA (Hrsg.) (o. J.): Environmental Education Guides 5 – The Green Office Guide. Online im Internet. http://www.bcn.es/agenda21/A21_text/guies/GreenOfficeGuide.pdf, Stand: o. A., Abruf: 20.01.2009, 17.11 Uhr.

ARROW, K. J. (1969): “The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the choice of Market versus Non-Market Allocation” in The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB-System, Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st session. Bd. 1, Washington DC 1969.

ASSMANN, H.-D.; KIRCHNER, C.; SCHANZE, E. (Hrsg.): Ökonomische Analyse des Rechts. Tübingen 1993.

BACKHAUS, K. u. a. (2006): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. 11., überarbeitete Auflage, Berlin 2006.

BAMBERG, G.; BAUR, F.; KRAPP, M. (2008): Statistik. 14., korrigierte Auflage, München 2008.

BANKHOFER, U.; VOGEL, J. (2008): Datenanalyse und Statistik. Eine Einführung für Ökonomen im Bachelor. Wiesbaden 2008.

BARTH, R.; DROSS, M.; FISCHER, A. (2005): Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen im Hinblick auf die Berücksichtigung von Umweltkriterien bei der öffentlichen Auftragsvergabe. In: BARTH, R.; ERDMENGER, C.; GÜNTHER, E. (Hrsg.) (2005): Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung. Innovationspotenziale, Hemmnisse, Strategien. Heidelberg 2005, S. 185-292.

BERLINER ENERGIEAGENTUR (Hrsg.) (2008): Beschaffung und Klimaschutz. Leitfaden zur Beschaffung von Geräten, Beleuchtung und Strom nach den Kriterien Energieeffizienz und Klimaschutz. Modul 1: Beschaffung von energieeffizienten Bürogeräten. Online im Internet. <http://www.greenlabelspurchase.net/de-green-procurement-downloads.html>, Stand: 2006, Abruf: 16.11.2008, 22.10 Uhr.

BESCHAFFUNGSAMT DES BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (Hrsg.) (2008a): Dienstanweisung für die Durchführung von Beschaffungen (DA-Beschaffung). Stand: 09.06.2008.

BESCHAFFUNGSAMT DES BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (Hrsg.) (2008b): Organigramm. Online im Internet. http://www.bescha.bund.de/cln_109/SharedDocs/Downloads/organigramm_11_IV_2008.templateId=raw.property=publicationFile.pdf/organigramm_11_IV_2008.pdf, Stand: 07.11.2008, Abruf: 10.01.2009, 19.52 Uhr.

BESCHAFFUNGSAMT DES BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (Hrsg.) (2006a): Der Bund kauft online ein. Online im Internet. http://www.bescha.bund.de/cln_109/nn_663848/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Broschueren/infobroschuere_einkauf_online_web.templateId=raw.property=publicationFile.pdf/infobroschuere_einkauf_online_web.pdf, Stand: 08.2006, Abruf: 10.01.2008, 20.46 Uhr.

- BESCHAFFUNGSAMT DES BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (Hrsg.) (2006b): Richtlinien für Beschaffungsverfahren und Wertgrenze für freihändige Vergaben im Bundesministerium des Innern und seinem Geschäftsbereich. Online im Internet. http://www.bescha.bund.de/cln_116/nn_663884/SharedDocs/Downloads/Rechtsgrundlagen/NormenUndRechtsvorschriften/Verwaltungsanweisungen/Richtlinien_20f_C3_BCr_20Beschaffungsverfahren.templateId=raw.property=publicationFile.pdf/Richtlinien%20f%20C3%BCr%20Beschaffungsverfahren.pdf, Stand: 17.05.2006, Abruf: 07.01.2009, 18.20 Uhr.
- BESCHAFFUNGSAMT DES BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (Hrsg.) (2005): Das Beschaffungsamt – mehr als ein Amt. Online im Internet. http://www.bescha.bund.de/cbln_109/nn_663848/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Broschueren/informationsbroschuer_bescha.templateId=raw.property=publicationFile.pdf/informationsbroschuer_bescha.pdf, Stand: 03.2005, Abruf: 10.01.2008, 19.36 Uhr.
- BESCHAFFUNGSAMT DES BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (Hrsg.) (2001): Unser Leitbild. Online im Internet. http://www.bescha.bund.de/cln_116/SharedDocs/Downloads/Publikationen/Faltblaetter/faltblatt_unser_leitbild.templateId=raw.property=publicationFile.pdf/faltblatt_unser_leitbild.pdf, Stand: 26.06.2001, Abruf: 14.01.2008, 22.26 Uhr.
- BOUTELLIER, R.; CORSTEN, D. (2002): Basiswissen Beschaffung. München 2002.
- BRANDER, L.; OLSHOORN, X. (2002): Three scenarios for Green Public Procurement. Online im Internet. http://www.iclei-europe.org/fileadmin/user_upload/Procurement/RELIEF/Publications/IVM-paper_Procurement_scenarios.pdf, Stand: o. A., Abruf: 12.01.2009, 23.17 Uhr.
- BROSIUS, F. (2006): SPSS 14. Heidelberg 2006.
- BRYSON, J. M. (2004): Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. 3. Auflage. San Francisco 2004.
- BÜHL, A. (2008): SPSS 16. Einführung in die moderne Datenanalyse. 11., aktualisierte Auflage. München 2008.
- BUNDESMINISTERIUM DES INNERN (BMI) (Hrsg.) (o. J.): Beschaffungsamt des BMI – Aufbau, Organisation und Kunden. Präsentation von Frank Schmitz gehalten am 10.12.2008 an der TU Dresden.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (BMWi) (Hrsg.) (2006): Impulse für Innovationen im öffentlichen Beschaffungswesen. Online im Internet. <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/impulse-fuerinnovationen-im-oeffentlichen-beschaffungswesen.property=pdf.bereich=bmwi.sprache=de.rwb=true.pdf>, Stand: 02.2006, Abruf: 21.12.2008, 16.35 Uhr.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE (BMWi) (Hrsg.) (2007): Öffentliches Beschaffungswesen. Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Online im Internet. <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/gutachten-2-2007.property=pdf.bereich=bmwi.sprache=de.rwb=true.pdf>, Stand: 12.2007, Abruf: 21.12.2008, 17.40 Uhr.

BUNDESUMWELTMINISTERIUM (BMU) (Hrsg.) (2003): Umweltschutz lohnt sich für öffentliche Verwaltungen – Strategien und Beispiele für ökonomische Anreize. Online im Internet. <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/2616.pdf>, Stand: 12.2003, Abruf: 20.01.2009, 19.09 Uhr.

BUNDESVERBAND FÜR MATERIALWIRTSCHAFT, EINKAUF UND LOGISTIK e. V. (BME) (2000): Chancen und Entwicklungen im Public Procurement. Eine Studie des Bundesverbandes für Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e. V. in Zusammenarbeit mit Booz-Allen Hamilton. Berlin 2000.

CLEMENT, S. (2003): The Procura+ Manual – a guide to cost-effective sustainable public procurement. München 2003.

COASE, R. H. (1993): Das Problem der sozialen Kosten. In: ASSMANN, H.-D.; KIRCHNER, C.; SCHANZE, E. (Hrsg.): Ökonomische Analyse des Rechts. Tübingen 1993. S. 129-183.

COMMONS, J. R. (1934): Institutional Economics. Madison 1934.

DEFRANCESCHI, P.; HIDSON, M. (2007): Part 3: The Potential of GPP for the Spreading of New/Recently Developed Environmental Technologies – Case Studies. In: ÖKO-INSTITUT e. V.; LOCAL GOVERNMENTS FOR SUSTAINABILITY (ICLEI) (Hrsg.): Costs and Benefits of Green Public Procurement in Europe. Freiburg 2007, S. 1-122.

DE HAAN, G., KUCKARTZ, U., RHEINGANS, A. (2000): Bürgerbeteiligung in Lokalen Agenda 21 - Initiativen. Analysen zu Kommunikations- und Organisationsformen. Opladen 2000.

DE HAAN, G. (2002): Leitbild Analysis – a new Method for Future Science. Vortrag im Rahmen der World Future Society Konferenz, „WorldView 2002: Futures unlimited!“ Philadelphia im Juli 2002. Online im Internet. <http://www.institutfutur.de/service/download/leitbildanalysis.pdf>, Stand: o. J., Abruf: 05.12.2008, 18.19 Uhr.

DEPARTMENT FOR ENVIRONMENT, FOOD AND RURAL AFFAIRS (DEFRA) (Hrsg.) (2005): Sustainable Consumption and Production Evidence Base – Project on Sustainable Procurement. Online im Internet. <http://www.defra.gov.uk/environment/business/scp/research/pdf/ebcd1-report.pdf>, Stand: 23.01.2008, Abruf: 12.01.2009, 17.42 Uhr.

EBSCO INDUSTRIES INC. (Hrsg.) (2009): EBSCO – EBSCOhost Online Research Databases. Online im Internet. <http://www.ebscohost.com/>, Stand: 2009, Abruf: 03.01.2009, 18.50 Uhr.

EGGER, A. (2008): Europäisches Vergaberecht. Baden-Baden 2008.

ELSEVIER B.V. (Hrsg.) (2009): ScienceDirect. Online im Internet. <http://www.sciencedirect.com/>, Stand: 2009, Abruf: 03.01.2009, 18.52 Uhr.

ERLEI, M.; LESCHKE, M.; SAUERLAND, D. (2007): Neue Institutionenökonomik. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart 2007.

EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2009): Green Public Procurement (GPP) Training Toolkit. Introductory Presentation - 'Buying Green! Making a Difference through GPP'.

Online im Internet. http://ec.europa.eu/environment/gpp/toolkit_en.htm, Stand: 20.02.2009, Abruf: 08.03.2009, 17.32 Uhr.

EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2008a): How Green is your Public Procurement? Green versus Sustainable public procurement. Online im Internet. http://ec.europa.eu/environment/gpp/green_vs_sustainable.htm, Stand: 01.05.2008, Abruf: 10.01.2009, 12.15 Uhr.

EUROPEAN COMMISSION (Hrsg.) (2008b): Umweltorientiertes Öffentliches Beschaffungswesen. Online im Internet. http://www.cep.eu/fileadmin/user_upload/Kurz-Analysen/Gruene_Beschaffung/Mitteilung_KOM_DE_2008-400.pdf, Stand: 16.07.2008, Abruf: 16.11.2008, 21.44 Uhr.

FICHTER, K. (2006): Akteure: Das erweiterte Promotorenmodell als Basiskonzept. Online im Internet. http://www.borderstep.de/pdf/V-Fichter-Akteure_Das_erweiterte_Promotorenmodell_als_Basiskonzept-2006.pdf, Stand: 15.06.2006, Abruf: 05.12.2008, 23.47 Uhr.

FICHTER, K. (2007): Interaktives Innovationsmanagement: Neue Potenziale durch Akteurskooperationen. Online im Internet. http://www.izt.de/fileadmin/downloads/pdf/Fichter_Innovationsmanagement_13_12_2007.pdf, Stand: 13.07.2007, Abruf: 05.12.2008, 23.50 Uhr.

FICHTER, K. u. a. (2006): Nachhaltigkeitskonzepte für Innovationsprozesse. Online im Internet. http://www.wip-online.org/downloads/Beucker_Bierter_Fichter_Noack_Springer_2006_a.pdf, Stand: 30.08.2007, Abruf: 06.12.2008, 00.15 Uhr.

FLICK, U. (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methode, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg.

Forschungsprojekt "Analyse des öffentlichen Beschaffungswesens in Deutschland am Beispiel der Bundesebene und Maßnahmen zu seiner noch umweltfreundlicheren Ausrichtung"
Projektleitung: Ass. jur. Miriam Dross LL.M., Öko-Institut e.V.; Prof. Dr. Edeltraud Günther
Projektbearbeitung: Dipl.-Kffr. Kristin Stechemesser; Dipl.-Kffr. Anne-Karen Hüske
Projektlaufzeit: 10/2007-09/2009
Projektpartner: Öko-Institut e.V.; Umweltbundesamt

Forschungsprojekt "Ein Selbstevaluations-Tool zur Identifikation und Bewertung von Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung sowie zur Entwicklung von Strategien zu deren Überwindung"
Projektleitung: Prof. Dr. E. Günther
Projektbearbeitung: Dipl.-Kffr. Lilly Scheibe; Dipl.-Kffr. Kristin Stechemesser
Projektlaufzeit: seit 01/2003

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. (1959): The Bases of Social Power. In: CARTWRIGHT, D. (Hrsg.): Studies in social power. Michigan 1959, S. 150-167.

GBI-GENIOS DEUTSCHE WIRTSCHAFTSDATENBANK GMBH (Hrsg.) (2009): wiso – Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 2009. Online im Internet. <http://www.wiso-net.de/index00.html>, Stand: 2009, Abruf: 03.01.2009, 19.04 Uhr.

- GEHRMANN, F.; SCHINZER, H.; TACKE, A. (2002): Public E-Procurement - Netzbasierte Beschaffung für öffentliche Auftraggeber. München 2002.
- GEMÜNDEN, H. G.; WALTER, A. (1999): Beziehungspromotoren – Schlüsselpersonen für zwischenbetriebliche Innovationsprozesse. In: HAUSCHILDT, J.; GEMÜNDEN, H. G. (Hrsg.): Promotoren. Champions der Innovation. 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 113–132.
- GENG, Y.; DOBERSTEIN, B. (2007): Greening government procurement in developing countries: Building capacity in China. In: Journal of Environmental Management, 88. Jg., 2007, Heft 4, S. 932-938.
- GERHOLD, L. (2006): Leitbildanalyse - Ein Instrument zur Identifikation zukunftsbezogener Orientierungsmuster. Posterbeitrag zum Berliner Methodentreffen 2006. Online im Internet. http://www.qualitative-forschung.de/methodentreffen/archiv/poster/poster_2006/P06.pdf, Stand: o. J., Abruf: 01.12.2008, 19.15 Uhr.
- GERYBADZE, A. (2007): Gruppendynamik und Verstehen in Innovation Communities. In: HERSTATT, C.; VERWORN, B. (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2007, S. 199-214.
- GÖBEL, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung. Stuttgart 2002.
- GOOGLE INC. (Hrsg.) (2009): Google Scholar. Online im Internet. <http://scholar.google.de/>, Stand: 2009, Abruf: 07.01.2009, 20.20 Uhr.
- GÜNTHER, E. (2008): Ökologieorientiertes Management. Um-(weltorientiert) Denken in der BWL. Stuttgart 2008.
- GÜNTHER, E.; KLAUKE, I. (2004): Umweltfreundliche Beschaffung in sächsischen Kommunen – Auswertung einer Befragung, Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 82/04, Dresden 2004.
- GÜNTHER, E.; KLAUKE, I. (2005): Umweltfreundliche Beschaffung in sächsischen Kommunen. In: BARTH, R.; ERDMENGER, C.; GÜNTHER, E. (Hrsg.) (2005): Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung. Innovationspotenziale, Hemmnisse, Strategien. Heidelberg 2005, S. 45–104.
- GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2006): The hurdle analysis. A self-evaluation tool for municipalities to identify, analyse and overcome hurdles to green procurement. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 13. Jg., 2006, Heft 2, S. 61-77.
- GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005a): Analyse von Hemmnissen. In: BARTH, R.; ERDMENGER, C.; GÜNTHER, E. (Hrsg.): Umweltfreundliche öffentliche Beschaffung. Innovationspotenziale, Hemmnisse, Strategien. Heidelberg 2005, S. 143-183.
- GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005b): Green eBusiness. Auswertung der empirischen Untersuchung zu Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung. Online im Internet. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:swb:14-1119450398286-39613>, Stand: 30.05.2005, Abruf: 25.11.2008, 21.07 Uhr.

- GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2005c): Green eBusiness. Methodik der Befragung zu Hemmnissen umweltfreundlicher Beschaffung. Online im Internet. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:swb:14-1110878502015-93460>, Stand: 06.03.2005, Abruf: 25.11.2008, 21.04 Uhr.
- GÜNTHER, E.; SCHEIBE, L. (2004): The Hurdles Analysis - A method to identify and analyse hurdles for green procurement in municipalities. Online im Internet. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:swb:14-1074594203546-41307>, Stand: 2004, Abruf: 02.01.2009, 10.32 Uhr.
- HANKS, J.; DAVIES, H.; PERERA, O. (2008): Sustainable Public Procurement in South Africa. Online im Internet. http://www.iisd.org/pdf/2008/spp_south_africa.pdf, Stand: o. A., Abruf: 11.01.2009, 05.15 Uhr.
- HARTMUTH, G. (2007): Langfristig die Umwelt schützen. Nachhaltigkeitsverständnisse von Wissenschaftlern am Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung, UFZ- Bericht 3/2007. Helmholtz 2007.
- HARTUNG, J.; ELPELT, B. (2007): Multivariate Statistik. Lehr- und Handbuch der angewandten Statistik. 7., unveränderte Auflage, München 2007.
- HAUSCHILDT, J. (1998): Promotoren – Antriebskräfte der Innovation. Online im Internet. <http://wiwi.uni-klu.ac.at/Forschung/01.pdf>, Stand: 11.1998, Abruf: 23.12.2008, 15.38 Uhr.
- HAUSCHILDT, J.; GEMÜNDEN, H. G. (Hrsg.) (1999): Promotoren. Champions der Innovation. 2. Auflage, Wiesbaden 1999.
- HAUSCHILDT, J.; KIRCHMANN, E. (1999): Zur Existenz und Effizienz von Prozesspromotoren. In: HAUSCHILDT, J.; GEMÜNDEN, H. G. (Hrsg.): Promotoren. Champions der Innovation. 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 91-107.
- HELFFERICH, C. (2004): Die Qualität qualitativer Daten. Wiesbaden 2004.
- HERMANN, S. u. a. (2005): Die besten Zitate und Aphorismen für Manager. Frankfurt/New York 2005.
- HILSE, T. (1996): Der öffentliche Beschaffungsprozess - Ansätze einer effizienzorientierten Analyse kommunaler Güterbeschaffung. Stuttgart 1996.
- HOPFENBECK, W.; WILLIG, M. (1995): Umwelt orientiertes Personalmanagement. Umweltbildung, Motivation, Mitarbeiterkommunikation. Landsberg/Lech 1995.
- HÜSKE, A.-K. (2008): Hemmnisse in Entscheidungsprozessen. Entstehungsfaktoren, deren Messung und Bewertung: Systematisierung und Analyse theoretischer und empirischer Ergebnisse. Dipl. unveröffentlicht. Dresden 2008.
- ICLEI (Hrsg.) (2004): Green Purchasing Projects and Activities relevant for joint procurement. Online im Internet. http://www.iclei-europe.org/fileadmin/user_upload/Procurement/LEAP/GPPProjectsReport.pdf, Stand: 2004, Abruf: 03.02.2009, 20.46 Uhr.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. (1976): Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, 3. Jg., 1976, Heft 4, S. 305-360.

- JOHN WILEY & SONS INC. (2008): Wiley InterScience. Online im Internet. <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/home>, Stand: 2008, Abruf: 13.12.2008, 14.35 Uhr.
- KÄHLER, W.-M. (2006): Statistische Datenanalyse. Verfahren verstehen und mit SPSS gekonnt einsetzen. 4., verbesserte und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2006.
- KAUFMANN, L. (2002): Purchasing and Supply Management – A Conceptual Framework. In: HAHN, D.; KAUFMANN, L. (Hrsg.): Handbuch industrielles Beschaffungsmanagement. 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 3-33.
- KLEMMER, P.; LEHR, U.; LÖBBE, K. (1999): Umweltinnovationen: Anreize und Hemmnisse. Berlin 1999.
- KLAUKE, I. (2006): Potentiale einer umweltfreundlichen Beschaffung in Kommunen aus marktorientierter Sicht am Beispiel von Ökostrom. Diss. Dresden 2006.
- KOMMISSION DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN (2005): Umweltorientierte Beschaffung! Ein Handbuch für ein umweltorientiertes öffentliches Beschaffungswesen. Luxemburg 2005.
- KOSILEK, E. (2004): Elektronische Beschaffung in Kommunen. Diss. Köln 2004.
- KOSILEK, E.; UHR, W. (2002): Die kommunale elektronische Beschaffung. Bericht zum Forschungsprojekt „KeB“, Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik 37, Dresden 2002.
- KOLKS, U. (1990): Strategieimplementierung. Ein anwenderorientiertes Konzept. Wiesbaden 1990.
- KUCKARTZ, U. (2005): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden 2005.
- KUCKARTZ, U.; DRESING T.; RÄDIKER, S. (2008): Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. 2. Auflage. Wiesbaden 2008.
- LEHRSTUHL FÜR MARKETING (2008): Umweltbewusstes Kaufverhalten. Online im Internet. http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/bwl/marketing/forschung/forschung_umweltbewusst, Stand: 24.11.2008, Abruf: 03.02.2009, 16.36 Uhr.
- LØLAND DOLVA, C. (2007): Green Public Procurement (GPP): How widespread is Green Public Procurement in Norway, and what factors are seen as drivers and barriers to a greener procurement practice? Online im Internet. http://www.diva-portal.org/diva/getDocument?urn_nbn_se_su_diva-7822-1_fulltext.pdf, Stand: 19.05.2008, Abruf: 10.01.2009, 11.53 Uhr.
- MASLOW, A. H. (1943): A theory of human motivation. In: Psychological Review, 50. Jg., 1943, Heft 4, S. 370-396.
- MAXQDA (Hrsg.) (2007): MAXQDA 2007. Einführung. Handbuch zur Software MAXQDA. Marburg 2007.
- MAYER, H. (2006): Interview und schriftliche Befragung. 3. Auflage, München 2006.
- MCGREGOR, D. (1960): The human side of enterprise. Boston, Massachusetts 1960.

- MIEG, H. (2005): Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften. Eine Einführung und Anleitung. Online im Internet. http://www.mieg.ethz.ch/education/Skript_Experteninterviews.pdf, Stand: o. J., Abruf: 14.11.2008, 14.28 Uhr.
- MIMONA (Hrsg.) (o. J.): Mitarbeiter-Motivation zu Nachhaltigkeit. Online im Internet. <http://www.mimona.de/default.asp>, Stand: o. A., Abruf: 09.03.2009, 09.46 Uhr.
- MINTZBERG, H. (1987): Crafting strategy. In: Harvard Business Review, 65. Jg., 1987, Heft 4, S. 66-75.
- MIROW, C.; HÖLZLE, K.; GEMÜNDEN, H. G. (2007): Systematisierung, Erklärungsbeiträge und Effekte von Innovationsbarrieren. In: Journal für Betriebswirtschaft, 57. Jg., 2007, Heft 2, S. 101-134.
- MONT, O.; PLEPYS, A. (2007): Sustainable consumption progress: should we be proud or alarmed? In: Journal of Cleaner Production, 16. Jg., 2007, Heft 4, S. 531-537.
- NAIRN, A. u. a. (2007): A Network Approach to Understanding „Green Buying“: A Literature Review. Online im Internet. <http://impgroup.org/uploads/papers/5967.pdf>, Stand: o. A., Abruf: 10.01.2009, 12.34 Uhr.
- NENNINGER, M. (1999): Electronic Procurement - Neue Beschaffungsstrategien durch Desktop Purchasing Systeme. München 1999.
- OCHOA, A.; ERDMENGER, C. (2003): Study contract to survey the state of play of green public procurement in the European Union. Online im Internet. <http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/iceisstudy.pdf>, Stand: o. A., Abruf: 12.01.2009, 21.08 Uhr.
- OECD (Hrsg.) (2007): Improving the Environmental Performance of Public Procurement: Report on Implementation of the Council Recommendation. Online im Internet. [http://www.oelis.oecd.org/olis/2006doc.nsf/LinkTo/NT000090B2/\\$FILE/JT03224225.PDF](http://www.oelis.oecd.org/olis/2006doc.nsf/LinkTo/NT000090B2/$FILE/JT03224225.PDF), Stand: 03.05.2007, Abruf: 10.01.2009, 06.34 Uhr.
- PARLIAMENT HOUSE OF COMMONS ENVIRONMENTAL AUDIT COMMITTEE (EAC) (Hrsg.) (2005): Sustainable Procurement. Sixth Report of Session 2004-05. Online im Internet. <http://www.parliament.the-stationery-office.com/pa/cm200405/cmselect/cmenvaud/266/266.pdf>, Stand: 13.04.2005, Abruf: 11.01.2009, 08.23 Uhr.
- RAT FÜR NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (Hrsg.) (2008): Glaubwürdig – wirtschaftlich - zukunftsfähig: Eine moderne Beschaffungspolitik muss nachhaltig sein. Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung an die Bundesregierung. Online im Internet. <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/veroeffentlichungen/empfehlungen/glaubwuerdig-wirtschaftlich-zukunftsfahig-eine-moderne-beschaffungspolitik-muss-nachhaltig-sein-empfehlungen-des-rates-fuer-nachhaltige-entwicklung-an-die-bundesregierung/>, Stand: 08.2008, Abruf: 02.12.2008, 18.19 Uhr.
- RICHTER, R.; FURUBOTN, E. I. (1999): Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung. 2., durchgesehene und ergänzte Auflage. Tübingen 1999.

- ROHRMANN, B. (1978): Empirische Studien zur Entwicklung von Antwortskalen für die sozialwissenschaftliche Forschung. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 9. Jg., 1978, Heft 3, S. 222-245.
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR UMWELT UND LANDWIRTSCHAFT (Hrsg.) (2005): Umweltfreundliche Beschaffung – einfacher als gedacht!. Online im Internet. http://www.umwelt.sachsen.de/de/wu/umwelt/natur/downloads/SMUL_PR_Beschaffung.pdf, Stand: 10.2005, Abruf: 20.01.2005, 17.44 Uhr.
- SÄCHSISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND ARBEIT (SMWA) (Hrsg.) (2001): Ratgeber für das öffentliche Auftragswesen im Freistaat Sachsen. Dresden 2001.
- SCHADE, J. (2005): Akzeptanz von Straßenbenutzungsgebühren. Entwicklung und Überprüfung eines Modells. Dissertationsschrift, Dresden 2005.
- SCHNELL, R.; HILL, P.; ESSER, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Auflage, München 2008.
- SCHREYÖGG, G. (2003): Organisation, Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2003.
- SPIEGEL (Hrsg.) (2008): Tiefensee will Vergaberegeln lockern. Online im Internet. <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,598512,00.html>, Stand: 27.12.2008, Abruf: 23.01.2009, 17.21 Uhr.
- STEURER, R. u. a. (2007): Sustainable Public Procurement in EU Member States: Overview of government initiatives and selected cases. Vienna: Final Report to the EU High-Level Group on CSR. Online im Internet. http://www.sustainability.eu/pdf/csr/Sustainable%20Public%20Procurement%20in%20EU%20Member%20States_Final%20Report.pdf, Stand: 10.2007, Abruf: 14.01.2009, 21.56 Uhr.
- THOM, N.; RITZ, A. (2007): Public Management: Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor. 4. Auflage, Wiesbaden 2007.
- THOMAS, S. u. a. (2003): Ökonomische Anreize für den Umweltschutz im Bereich der öffentlichen Hand. Bestandsaufnahme und Strategien. Online im Internet. <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/2687.pdf>, Stand: 2003, Abruf: 14.01.2009, 18.05 Uhr.
- UMWELTBUNDESAMT (Hrsg.) (2008a): Nationale Umsetzung der neuen EU-Beschaffungs-Richtlinien – Endbericht. Online im Internet. <http://opus.kobv.de/zlb/volltexte/2008/6974/pdf/3666.pdf>, Stand: 10.2008, Abruf: 20.01.2009, 16.42 Uhr.
- UMWELTBUNDESAMT (Hrsg.) (2008b): Umweltbewusstsein in Deutschland 2008. Eine repräsentative Umfrage. Online im Internet. <http://www.umweltbundesamt.de/umweltbewusstsein/index.htm>, Stand: 2009, Abruf: 17.01.2009, 18.54 Uhr.
- UMWELTBUNDESAMT (Hrsg.) (2007): Rechtsgutachten Nationale Umsetzung der neuen EU-Beschaffungs-Richtlinien. Online im Internet. <http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-l/3329.pdf>, Stand: 11.2007, Abruf: 16.01.2009, 16.17 Uhr.

UMWELTBUNDESAMT (Hrsg.) (1999): Handbuch Umweltfreundliche Beschaffung. München 1999.

UMWELTVERBAND VORARLBERGER GEMEINDEHAUS (Hrsg.) (2006): ÖkoBeschaffungsService – Regionaleffiziente Beschaffung. Online im Internet. www.ifz.tugraz.at/index.php/filemanager/download/640/Lenz_OeBSVorarlberg_2006.pdf, Stand: 04.2006, Abruf: 16.01.2008, 20.14 Uhr.

WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007a): Sustainability procurement in the United Kingdom public sector. Online im Internet. <http://opus.bath.ac.uk/282/1/2007-15.pdf>, Stand: o. A., Abruf: 11.01.2009, 04.12 Uhr.

WALKER, H.; BRAMMER, S. (2007b): Sustainability procurement practice in the public sector: An international comparative study. Online im Internet. <http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2007-16.pdf>, Stand: o. A., Abruf: 11.01.2009, 04.15 Uhr.

WALKER, H.; SISTO, L. D.; MCBAIN, D. (2008): Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. In: Journal of Purchasing and Supply Management, 14. Jg., 2008, Heft 1, S. 69–85.

WALZ, G. (Hrsg.) (2004): Lexikon der Statistik mit ausführlichem Anwendungsteil. München 2004.

WEINBERGER, P. u. a. (Hrsg.) (o. J.): Wirtschaftslexikon24. Online im Internet. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/theorie/theorie.htm>, Stand: o. A., Abruf: 02.02.2009, 19.45 Uhr.

WEINKAUF, K. u. a. (2005): Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Intergroup Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung. In: Journal für Betriebswirtschaft, 55. Jg., 2005, Heft 2, S. 85-111.

WILLIAMSON, O. E. (1996): Transaktionskostenökonomik. 2. Auflage, Hamburg 1996.

WILLIAMSON, O. E. (1979): Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: Journal of Law and Economics, 22. Jg., 1979, Heft 2, S. 223-261.

WITTE, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren-Modell. Göttingen 1973.

WITTE, E. (1988): Kraft und Gegenkraft im Entscheidungsprozess. In: WITTE, E.; HAUSCHILDT, J.; GRÜN, O. (Hrsg.): Innovative Entscheidungsprozesse. Tübingen 1988, S. 162-169.

WITTE, E. (1999): Das Promotoren-Modell. In: HAUSCHILDT, J.; GEMÜNDEN, H. G. (Hrsg.): Promotoren. Champions der Innovation. 2. Auflage, Wiesbaden 1999, S. 11-41.

WOLL, A. (Hrsg.) (1996): Wirtschaftslexikon. 8., überarbeitete Auflage, München 1996.

Literaturverzeichnis Marketing

- ABELSON, R. P. u. a. (1982): Affective and Semantic Components in Political Person Perception. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 42. Jg., 1982, Heft 4, S. 619-630.
- AJZEN, I. (1991): The Theory of Planned Behavior. In: *Organizational Behavior and the Human Decision Process*, 50. Jg., 1991, Heft 2, S. 179-211.
- AJZEN, I. (1988): *Attitudes, Personality, and Behavior*. Chicago 1988.
- AJZEN, I. (1985): From Intentions to Actions: A theory of Planned Behavior. In: KUHL, J.; BECKMANN, J. (Hrsg.): *Action-control: From Cognition to Behavior*. Heidelberg 1985.
- AJZEN, I. (1974): Effects of Information on Interpersonal Attraction: Similarity versus Affective Value. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 29. Jg., 1974, Heft 3, S. 374-380.
- AJZEN, I.; DRIVER, B. L. (1992): Prediction of Leisure Participation from Behavioral, Normative, and Control Beliefs: An Application of the Theory of Planned Behavior. In: *Leisure Sciences* 13. Jg., 1992, Heft 3, S. 185-204.
- AJZEN, I.; FISHBEIN, M. (1980): *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs 1980.
- AJZEN, I.; MADDEN, T. J. (1986): Prediction of Goal-directed Behavior: Attitudes, Intentions, and Perceived Behavioral Control. In: *Journal of Experimental Social Psychology*, 22. Jg., 1986, Heft 5, S. 453-474.
- AJZEN, I.; TIMKO, C. (1986): Correspondence between Health Attitudes and Behavior. In: *Journal of Basic and Applied Social Psychology*, 7. Jg., 1986, Heft 4, S. 259-276.
- ANTIL, J. A. (1984): Socially Responsible Consumers: Profile and Implications for Public Policy. In: *Journal of Macromarketing*, 4. Jg., 1984, Heft 3, S. 18-39.
- AOYAGI-USUI, M.; VINKEN, H.; KURIBAYASHI, A. (2003): Pro Environmental Attitudes and Behavior: An International Comparison. In: *Human Ecology Review*, 10. Jg., 2003, Heft 1, S. 23-31.
- BACKHAUS, K. u. a. (2008): *Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung*, 12. Auflage, Berlin 2008.
- BALDERJAHN, I.; WILL, S. (1998): Laddering: Messung und Analyse von Means-End-Chains. In: *Marktforschung und Management*, 42. Jg., 1998, Heft 2, S. 68-71.
- BAMBERG, S. (1999): Umweltschonendes Verhalten - eine Frage der Moral oder der richtigen Anreize? In: *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 30. Jg., 1999, Heft 1, S. 57-76.
- BANDURA, A. u. a. (1980): Tests of the Generality of Self-efficacy Theory. In: *Cognitive Therapy and Research*, 4. Jg., 1980, Heft o. A., S. 39-66.
- BANDURA, A.; ADAMS, N. E.; BEYER, J. (1977): Cognitive Processes Mediating Behavioral Change. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 35. Jg., 1977, Heft 3, S. 125-139.

- BANISTER, P. u. a. (1994): *Qualitative Methods in Psychology. A Research Guide*. Buckingham 1994.
- BÄNSCH, A. (2006): *Verkaufpsychologie und Verkaufstechnik*. 8. Auflage, München 2006.
- BECK, L.; AJZEN, I. (1991): Predicting Dishonest Actions using the Theory of Planned Behavior. In: *Journal of Research in Personality*, 25. Jg., 1991, Heft 3, S 285-301.
- BHATE, S. (2001): One World, One Environment, One Vision: Are we Close to Achieving This? An Exploratory Study of Consumer Environmental Behavior across three Countries. In: *Journal of Consumer Behavior*, 2. Jg., 2001, Heft 2, S. 169-184.
- BORTZ, J. (2005): *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler*, 6. Auflage, Berlin 2005.
- BRUHN, M. (2009): *Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis*, 9. Auflage, Wiesbaden 2009.
- BRUHN, M.; ALVENSLEBEN, R. (2001): *Verbrauchereinstellungen zu Ökoprodukten - Ergebnisse einer neuen Langfriststudie*, Schriftenreihe der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen Fakultät der Universität Kiel Nr. 92, Kiel 2001.
- BUTLER, D. (1990): A Deeper Shade of Green, in: *Management Today*, 2. Jg., 1990, Heft 6, S. 158-167.
- BUTTEL, F. H.; FLYNN, W. L. (1974): The Structure of Support for the Environmental Movement. In: *Rural Sociology*, 39. Jg., 1974, Heft 1, S. 56-69.
- CANARY, D. J.; SEIBOLD, D. R. (1984): *Attitudes and Behavior: An Annotated Bibliography*. New York 1984.
- CHARTER, M. (1992): *Greener Marketing: A Responsible Approach to Business*. Sheffield 1992.
- D'SOUZA, C.; TAGHIAN, M.; LAMB, P. (2006): An empirical Study on the Influence of Environmental Labels on Consumers. In: *Corporate Communications: An International Journal*, 11. Jg., 2006, Heft 2, S. 162-173.
- DIEKMANN, A.; PREISENDÖRFER, P. (2001): *Umweltsoziologie: eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg 2001.
- DIEKMANN, A.; PREISENDÖRFER, P. (1992): Persönliches Umweltverhalten. Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 44. Jg., 1992, Heft 2, S. 226-251.
- DILLER, H. (2008): *Preispolitik*, 4. Auflage, Stuttgart 2008.
- DOLL, J.; AJZEN, I. (1990): The Effects of Direct Experience on the Attitude-behavior Relation: Stability versus Accessibility. Manuskript unveröffentlicht. Hamburg 1990.
- EAST, R. (1997): *Consumer Behavior: Advances and Applications in Marketing*. London 1997.
- EASTERLING, D.; KENWORTHY, A.; NEMZOFF, R. (1996): The Greening of Advertising: a 25-year Look at Environmental Advertising. In: *Journal of Marketing - Theory and Practice*, 4. Jg., 1996, Heft 1, S. 20-34.

- ESCH, F. R.; HERRMANN, A.; SATTLER, H. (2008): Marketing. Eine managementorientierte Einführung. 2. Auflage, München 2008.
- ESSER, H. (1986): Können Befragte lügen? Zum Konzept des „wahren Wertes“ im Rahmen der handlungstheoretischen Erklärung von Situationseinflüssen bei der Befragung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 38. Jg., 1986, Heft o. A., S. 314-336.
- FAHRMEIR, L.; KNEIB, T.; LANG, S. (2007): Regression: Modelle, Methoden und Anwendungen. Berlin 2007.
- FAZIO, R. H. (1990): Multiple Process by which Attitude Guide Behavior: The Mode Model as an Integrative Framework. In: Advances in Experimental Social Psychology, 23. Jg., 1990, Heft 1, S. 75-109.
- FISHBEIN, M. (1963): An Investigation of the Relationships between Beliefs about an Object and the Attitude toward that Object. In: Human Relations, 16. Jg., 1963, Heft 3, S. 233-240.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. (1981): Attitudes and Voting Behavior: An Application of the Theory of Reasoned Action. In: STEPHENSON, G. M.; DAVIS, J. M. (Hrsg.): Progress in Applied Social Psychology. London 1981.
- FISHBEIN, M.; AJZEN, I. (1975): Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. Reading 1975.
- FOPPA, K. (1989): Grundlagen einer ipsativen Theorie des Handelns. Manuskript unveröffentlicht. Bern 1989.
- FRANZEN, A. (2003): Environmental Attitudes in International Comparison: An Analysis of the ISSP Surveys 1993 and 2000. In: Social Science Quarterly, 84. Jg., 2003, Heft 2, S. 297-308.
- FREY, B. S.; FOPPA, K. (1986): Human Behavior: Possibilities explain Action. In: Journal of Economic Psychology, 7. Jg., 1986, Heft 2, S. 137-160.
- FREY, D.; VON ROSENSTIEL, L.; HOYOS, C. (2005): Wirtschaftspsychologie. Weinheim 2005.
- FÜßLER, C. (2008): Verbraucher nutzen ihre Macht nicht. Online im Internet. <http://www.badische-zeitung.de/nachrichten/deutschland/verbreacher-nutzen-ihre-macht-nicht--6729106.html>, Stand: 21.10.2008, Abruf: 03.01.2009, 08.12 Uhr.
- GATERSLEBEN, B.; STEG, L.; VLEK, C. (2002): Measurement and Determinants of Environmentally Significant Consumer Behavior. In: Environment and Behavior, 34. Jg., 2002, Heft 3, S. 335-362.
- GAY, L. R.; MILLS, G.; AIRASIAN, P. (2006): Educational Research. Competencies for Analysis and Applications. 8. Auflage, New Jersey 2006.
- GERSTMAN AND MEYERS INC. (1989): Consumer Solid Waste Management: Awareness, Attitude and Behavior Study. New York 1989.
- GODIN, G.; SHEPHARD, R. J. (1987): Psychosocial Factors Influencing Intentions to Exercise in a Group of Individuals Ranging from 45 to 74 Years of Age. In: BERRIDGE, M. E.;

WARD, G. R. (Hrsg.): International Perspectives on Adapted Physical Activity. Champaign 1987.

GORSUCH, R. L.; ORTBERG, J. (1983): Moral Obligation and Attitudes: Their Relation to Behavioral Intentions. In: Journal of Personality and Social Psychology, 44. Jg., 1983, Heft 5, S. 1025-1028.

GÜNTHER, E. (2008): Ökologieorientiertes Management. Stuttgart 2008.

GUTMAN, J. (1982): A Means-End-Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. In: Journal of Marketing, 46. Jg., 1982, Heft 2, S. 60-72.

HOMBURG, A.; MATTHIES, E. (1998): Umweltpsychologie – Umweltkrise, Gesellschaft und Individuum. München 1998.

HOMBURG, C.; KROHMER, H. (2006): Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, 2. Auflage, Wiesbaden 2006.

HUNTER, L. M.; HATCH, A; JOHNSON, A. (2004): Cross-National Gender Variation in Environmental Behaviors. In: Social Science Quarterly, 85. Jg., 2004, Heft 3, S. 677-694.

INSKO, C. A. u. a. (1970): Attitude Toward Birth Control and Cognitive Consistency: Theoretical and Practical Implications of Survey Data. In: Journal of Personality and Social Psychology, 16. Jg., 1970, Heft 2, S. 228-237.

IVERSEN, H.; RUNDMO, T. (2002): Environmental Concern and Environmental Behavior among the Norwegian Public. In: Journal of Risk Research, 5. Jg., 2002, Heft 3, S. 265-279.

JACCARD, J. J.; DAVIDSON, A. R. (1972): Toward an Understanding of Family Planning Behavior: An Initial Investigation. In: Journal of Applied Social Psychology, 2. Jg., 1972, Heft 2, S. 228-235.

JONAS, K.; STROEBE, W.; HEWSTONE, N. (2007): Sozialpsychologie, 5. Auflage, Heidelberg 2007.

KALAFATIS, S. P. u. a. (1999): Green Marketing and Ajzen'S Theory of Planned Behavior: A Cross-Market Examination. In: Journal of Consumer Marketing, 16. Jg., 1999, Heft 5, S. 441-460.

KIMBLE, M.; KLINTMAN, M.; JOHANSSON, M. (2005): Finding the Sustainable Few: Environmental Behavior and Issues of Self-identity, Context and Demographics. Lund 2005.

KOLLMUSS, A.; AGYEMAN, J. (2002): Mind the Gap: Why do People Act Environmentally and what are the Barriers to Pro-environmental Behavior? In: Environmental Education Research, 8. Jg., 2002, Heft 3, S. 239-260.

KOTLER, P.; KELLER, K. L.; BLIEMEL, F. (2007): Marketing-Management, 12. Auflage, München 2007.

KRAUSE, D. (1993): Environmental Consciousness: an Empirical Study. In: Journal of Environment and Behavior, 25. Jg., 1993, Heft 1, S. 126-142.

KUCKARTZ, U. (1997): Umweltbewusstsein und Umweltverhalten. Berlin 1997.

- KUCKARTZ, U.; RHEINGANS-HEINTZE, A.; RÄDIKER, S. (2007): Determinanten des Umweltverhaltens: Zwischen Rhetorik und Engagement, Vertiefungsstudie im Rahmen des Projektes "Repräsentativumfrage zu Umweltbewusstsein und Umweltverhalten im Jahr 2006" im Auftrag des Umweltbundesamtes. Marburg 2007.
- KUTSCHER, M.; SCHMIDT, S (2005): Internationales Management. München 2005.
- LADD, A. E. (1990): The Solid Waste Crisis, Support for Recycling: A Research Note. In: Sociological Spectrum, 10. Jg., 1990, Heft o. A., S. 498-505.
- LAMNEK, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage, Weinheim/Basel 2005.
- LAROCHE, M.; BERGERON, J.; BARBARO-FORLEO, S. (2001): Targeting Consumers Who Are Willing to Pay More for Environmentally Friendly Products. In: Journal of Consumer Marketing, 18. Jg., 2001, Heft 6, S. 503-520.
- LIPSEY, M. W. (1977): Attitudes toward the Environment and Pollution. In: OSKAMP, S. (Hrsg.): Attitudes and Opinions. Englewood Cliffs 1977.
- MAINIERI, T. u. a. (1997): Green Buying, the Influence of Environmental Concern on Consumer Behavior. In: The Journal of Social Psychology, 137. Jg., 1997, Heft 2, S. 189-204.
- MAKOWER, J. (1993): The E-Factor: The Bottom Line Approach to Environmentally Friendly Business. New York 1993.
- MANDESE, J. (1991): New Study Finds Green Confusion. In: Advertising Age, 62. Jg., 1991, Heft 45, S. 1-56.
- MAYER, H. O. (2008): Interview und schriftliche Befragung. 4. Auflage, München 2008.
- MAYRING, P. (2001): Kombination und Integration quantitativer und qualitativer Analyse. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research, 2. Jg., 2001, Heft 1, Art. 6.
- MCINTOSH, A. (1991): The Impact of Environmental Issues on Marketing and Politics in the 1990s. In: Journal of the Market Research Society, 33. Jg., 1991, Heft 3, S. 205-217.
- MILLIGAN, G. W.; COOPER, M. C. (1987): Methodology Review: Clustering Methods. In: Applied Psychological Measurement, 11. Jg., 1987, Heft 4, S. 329-354.
- MINIARD, P. W.; COHEN, J. B. (1981): An Examination of the Fishbein Behavioral Intentions Model's Concepts and Measures. In: Journal of Experimental Social Psychology, 17. Jg., 1981, Heft 3, S. 309-329.
- MINTEL (1995): The Green Consumer. London 1995.
- MÜLLER, S.; GELBRICH, K. (2004): Interkulturelles Marketing. München 2004.
- POMAZAL, R. J.; JACCARD, J. J. (1976): An Informational Approach to Altruistic Behavior. In: Journal of Personality and Social Psychology, 33. Jg., 1976, Heft 3, S. 317-326.
- REYNOLDS, T. J.; GUTMAN, J. (1988): Laddering Theory, Method, Analysis, and Interpretation. In: Journal of Advertising Research, 28. Jg., 1988, Heft 1, S. 11-31.

REYNOLDS, T. J.; WHITLARK, D. B. (1995): Applying Laddering Data to Communications Strategy and Advertising Practice. In: *Journal of Advertising Research*, 35. Jg., 1995, Heft 4, S. 9-17.

RICE, G. (2006): Pro-environmental Behavior in Egypt: Is there a Role for Islamic Environmental Ethics? In: *Journal of Business Ethics*, 65. Jg., 2006, Heft 4, S. 373-390.

ROBERTS, J. A. (1991): The Development of a Profile of the Socially Responsible Consumer for the 1990s and its Marketing Management and Public Policy Implications, Diss., Lincoln 1991.

ROBERTS, J. A.; BACON, D. R. (1997): Exploring the Subtle Relationships between Environmental Concern and Ecologically Conscious Consumer Behavior - Dimensions of Environmental Concern. In: *Journal of Business Research*, 40. Jg., 1997, Heft 1, S. 86-88.

ROPER ORGANIZATION (1990): *The Environment: Public Attitudes and Individual Behavior*. New York 1990.

ROSENBERG, M. J. (1956): Cognitive Structure and Attitudinal Affect. In: *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53. Jg., 1956, Heft 3, S. 367-372.

RUBIN, H. J.; RUBIN, I. S. (1995): *Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks 1995.

SCHUBERT, K. (2000): *Ökologische Lebensstile: Versuch einer allgemeinen Typologie*. Frankfurt am Main 2000.

SCHWARTZ, S. H.; TESSLER, R. C. (1972): A Test of a Model for Reducing Measured Attitude-behavior Inconsistencies. In: *Journal of Personality and Social Psychology*, 24. Jg., 1972, Heft 2, S. 225-236.

SCHWEPKER, C. H.; CORNWELL, T. B. (1991): An Examination of Ecologically Concerned Consumers and their Intention to Purchase Ecologically Packaged Products. In: *Journal of Public Policy & Marketing*, 10. Jg., 1991, Heft 2, S. 77-101.

SCOTT, D.; WILLITS, F. K. (1994): Environmental Attitudes and Behavior: A Pennsylvania Survey. In: *Environment and Behavior*, 26. Jg., 1994, Heft 2, S. 239-260.

SHABECOFF, P. (1993): *A Fierce Green Fire: The American Environmental Movement*. New York 1993.

SHAH, S. K.; CORLEY, K. G. (2006): Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide. In: *Journal of Management Studies*, 43. Jg., 2006, Heft 8, S. 1822-1835.

SHEPPARD, B. H.; HARTWICK, J.; WARSHAW, P. R. (1988): The Theory of Reasoned Action: A Meta-analysis of past Research with Recommendations for Modifications and Future Research. In: *Journal of Consumer Research*, 15. Jg., 1988, Heft 3, S. 325-343.

SHETZER, L.; STACKMAN, R. W.; MOORE, L. F. (1991), Business Environment Attitudes and the new Environmental Paradigm. In: *Journal of Environmental Education*. 22. Jg., 1991, Heft 4, S. 14-21.

TANNER, C. (1998): Die ipsative Handlungstheorie: Eine alternative Sichtweise ökologischen Handelns. In: *Umweltpsychologie*, 2. Jg., 1998, Heft 1, S. 34-44.

- TANNER, C.; FOPPA, K. (1996): Umweltwahrnehmung, Umweltbewusstsein und Umweltverhalten. In: DIEKMANN, A.; JAEGET, C. C. (Hrsg.): Umweltsoziologie, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 36, Opladen 1996, S. 245-271.
- TANNER, C.; JUNGBLUTH, N. (2003): Evidence for the Coincidence Effect in Environmental Judgments: Why isn't it Easy to Correctly Identify Environmentally Friendly Food Products? In: Journal of Experimental Psychology, 9. Jg., 2003, Heft 1, S. 3-11.
- TANNER, C.; WÖLFING-KAST, S. (2003): Promoting Sustainable Consumption: Determinants of Green Purchases by Swiss Consumers. In: Psychology and Marketing, 20. Jg., 2003, Heft 10, S. 883-902.
- TANNER, C.; KAISER, F. G.; WÖLFING KAST, S. (2004): Contextual Conditions of Ecological Consumerism. In: Environment and Behavior, 36. Jg., 2004, Heft 1, S. 94-111.
- TAPON, F.; LEIGHTON, T. (1991): Green as Strategy: Lessons from the Chemical Industry. In: Strategic Management Society, Paper Presented at the 11th Annual International Conference, 1991, S. 23-26.
- THØGERSEN, J. (2005): How May Consumer Policy Empower Consumers for Sustainable Lifestyles? In: Journal of Consumer Policy, 28. Jg., 2005, Heft 2, S. 143-177.
- VAN EUNEN, E. A. (1995): Interviewing for Market and Opinion Research. Amsterdam 1995.
- VANNOPEN, J. u. a. (2001): Consumer Valuation of Short Market Channels for Fresh Food through Laddering. In: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, 12. Jg., 2001, Heft 1, S. 41-69.
- VERBRAUCHERZENTRALE NORDRHEIN-WESTFALEN (Hrsg.) (2002): Ökologisch einkaufen: Im Supermarkt nicht gut zu finden. Online im Internet. http://www.was-wir-essen.de/news/2098_2713.php, Stand: 01.2002, Abruf: 04.03.2009, 19.27 Uhr.
- WAGNER, S. A. (1997): Understanding Green Consumer Behavior. London 1997.
- WATTERS, A. E. (1989): Reasoned Intuitive Action: An Individual Difference Moderator of the Attitude-behavior Relationship in the 1988 U.S. Presidential Election. Masterarbeit unveröffentlicht. Amherst 1989.
- WEISS, R. S. (1994): Learning from Strangers. The Art and Method of Qualitative Interview Studies. New York 1994.
- WIKIPEDIA (Hrsg.) (2009): Sozioökonomischer Status. Online im Internet. http://de.wikipedia.org/wiki/Sozio%C3%B6konomischer_Status, Stand: 01.2009, Abruf: 17.03.2009, 20.26 Uhr.
- WIRTH, I. (2001): Kaufbarrieren gegenüber Bio-Produkten. Dipl. Berlin 2001.
- ZELEZNY, L. C.; CHUA, P. P.; ALDRICH, C. (2000): Elaboration on Gender Differences in Environmentalism. In: Journal of Social Issues, 56. Jg., 2000, Heft 3, S. 443-457.

Gesetzesverzeichnis

Bundeshaushaltsordnung (BHO) vom 19. August 1969, BGBl. I S. 1284, zuletzt geändert durch Artikel 9 des Gesetzes vom 13. Dezember 2007, BGBl. I S. 2897.

Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) i. d. F. der Bekanntmachung vom 15. Juli 2005 (BGBl. I S. 2114), zuletzt geändert durch Artikel 2c des Gesetzes vom 15. Dezember 2008 (BGBl. I S. 2426).

Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts des Bundes und der Länder (Haushaltsgrundsatzgesetz – HGrG) vom 19. August 1969, BGBl. I S. 1273, zuletzt geändert durch Artikel 123 der Verordnung vom 31. Oktober 2006, BGBl. I S. 2407.

Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz vom 27. September 1994 (BGBl. I S. 2705), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 19. Juli 2007 (BGBl. I S. 1462).

Richtlinie 2004/17/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31. März 2004 zur Koordinierung der Zuschlagserteilung durch Auftraggeber im Bereich der Wasser-, Energie- und Verkehrsversorgung sowie der Postdienste. ABIEG Nr. L 134/1, 30.04.2004.

Richtlinie 2004/18/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 31. März 2004 zur Koordinierung der Verfahren zur Vergabe öffentlicher Bauaufträge, Lieferaufträge und Dienstleistungsaufträge. ABIEG Nr. L 134/114, 30.04.2004.

Übereinkommen über das öffentliche Beschaffungswesen (Government Procurement Act – GPA). ABIEG Nr. C 256 S. 1 vom 3.9.1996.

Verdingungsordnung für freiberufliche Leistungen (VOF). Ausgabe 2006 i. d. F. der Bekanntmachung vom 16. März 2006. BAnz Nr. 91a vom 13. Mai 2006.

Verdingungsordnung für Leistungen (VOL) Teil A – Allgemeine Bestimmungen zur Vergabe von Leistungen – Ausgabe 2006 i. d. F. der Bekanntmachung vom 07. Juni 2006. BAnz Nr. 109 vom 13. Juni 2006.

Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) (2006): Teil A: Allgemeine Bestimmungen für die Vergabe von Bauleistungen vom 20. März 2006. BAnz Nr. 94a vom 18. Mai 2006.

Verordnung über die Vergabe öffentlicher Aufträge (Vergabeverordnung – VgV) i. d. F. der Bekanntmachung vom 11. Februar 2003, BGBl. I S. 169, zuletzt geändert durch Artikel 1 und 2 der Verordnung vom 23. Oktober 2006, BGBl. I S. 2334.

Verordnung (EG) Nr. 1422/2007 der Kommission vom 04. Dezember 2007 zur Änderung der Richtlinien 2004/17/EG und 2004/18/EG des Europäischen Parlaments und des Rates im Hinblick auf die Schwellenwerte für Auftragsvergabeverfahren.

Vertrag der Europäischen Gemeinschaften – EG-Vertrag (EGV) – Konsolidierte Fassung des Vertrages zur Gründung der Europäischen Gemeinschaften vom 25. März 1957 mit den Änderungen aufgrund des am 16. April 2003 unterzeichneten Vertrages von Athen. ABIEG Nr. L 1/1, ABIEG C 340/173 vom 10.11.1997 (Amsterdamer Vertrag)

Abstract

Hemmnisse umweltfreundlichen Verhaltens.

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis einer Zusammenarbeit von Studenten der Lehrstühle *Betriebliche Umweltökonomie* und *Marketing* der TU Dresden und beschäftigt sich mit hemmenden Faktoren umweltbewussten Verhaltens im Bereich der öffentlichen Beschaffung sowie des privaten Konsums.

Ziel des Projekts ist die Aufdeckung und Kategorisierung vorhandener Barrieren durch Literaturanalysen und die Auswertung von eigenen quantitativen Umfragen als auch von Tiefeninterviews mit den Akteuren der jeweiligen Bereiche. Aus dem daraus generierten Hemmniskatalog sollen Strategien zu deren Überwindung abgeleitet werden. Eine Zuordnung der Hemmnisse zum Beschaffungsprozess und den Organisations- und Verhaltenstheorien unterstützt diese Arbeit.

In der Beschaffungspolitik dominieren vor allem die Barrieren der hohen Kosten und der rechtlichen Rahmenbedingungen. Bei der privaten Kaufentscheidung stellen der Preis sowie die Verfügbarkeit ökologischer Produkte die stärksten Hemmnisfaktoren dar. Die Beseitigung von Informationsdefiziten nimmt einen primären Punkt im Maßnahmenkatalog ein.





Schlagwörter:

umweltfreundliche Beschaffung; ökologischer Konsum; Hemmnisanalyse; Hemmniskategorie; Beschaffungsprozess; Organisationstheorie; Verhaltenstheorie; Barrieren; Laddering

In dieser Reihe sind bisher erschienen:

<i>Nummer</i>	<i>Autoren</i>	<i>Titel</i>
01/1996	Günther, T. / White, M. / Günther E. (Hrsg.) Schill, O.	Ökobilanzen als Controllinginstrument  Download
02/1998	Günther, E. (Hrsg.) Salzmann, O.	Revisionäre Zeit- und Geschwindigkeitsbetrachtungen im Dreieck des Sustainable Development  Download
I/2000	Günther, E. (Hrsg.) Schmidt, A.	Auszug aus der Diplomarbeit: Umweltmanagement und betriebswirtschaftlicher Nutzen. Eine theoretischen Analyse und empirische Untersuchung am Beispiel ÖKOPROFIT München  Download
03/2000	Günther, E. / Schill, O. (Hrsg.) Klauke, I.	Kommunales Umweltmanagement: Theoretische Anforderungen und Einordnung vorhandener Ansätze  Download
04/2000	Günther, E. (Hrsg.) Krebs, M.	Aufgaben- und Organisationsstruktur der Umweltpolitik in der Bundesrepublik Deutschland  Download
05/2000	Günther, E. / Schill, O. (Hrsg.) Sicker, B.	Umweltfreundliche Beschaffung und Abfallmanagement in öffentlichen Einrichtungen - Eine Untersuchung am Landratsamt Bautzen und Klinikum Bautzen-Bischofswerda  Download
	Günther, E. / Thomas, P. (Hrsg.) Wollmann, R.	Integration des Instrumentes Environment-oriented Cost Management in die Controllingprozesse von Unternehmen in Entwicklungsländern Ergebnisse der Zusammenarbeit mit dem Pilotvorhaben zur Unterstützung umweltorientierter Unternehmensführung in Entwicklungsländern (P3U) der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) Erschienen in den Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 50/01  Download

Fortsetzung:

06/2001	Günther, E. / Berger, A. (Hrsg.) Kaulich, S.	Ermittlung kritischer Erfolgsfaktoren für die Implementierung der Umwelleistungsmessung in Unternehmen, insbesondere für die Maschinenbaubranche  Download
07/2001	Günther, E. / Berger, A. (Hrsg.) Scheibe, L.	Konzeption eines Umweltkennzahlensystems zur Umwelleistungsmessung für Prozesse unter Beachtung der in Unternehmen vorliegenden Rahmenbedingungen  Download
08/2001	Krebs, P. / Günther, E. / Obenaus, G. (Hrsg.) Bölter, C.	Regenwassernutzung im nicht privaten Bereich Eine technische und wirtschaftliche Analyse dargestellt am Beispiel des Fraunhofer-Institutszentrum Dresden  Download
09/2001	Krause, W. / Günther, E. / Schulze, L. (Hrsg.) Huber, V.	Ökologische Bewertung von Reinigungsprozessen in der Oberflächentechnik - Möglichkeiten zum Einsatz integrierter Umweltschutztechnologien  Download
10/2001	Wingrich, H. / Günther, E. / Reißmann, F. / Kaulich, S. / Kraft, A. (Hrsg.) Seidel, T.	Vergleichende Untersuchungen zur Wasseraufbereitung mit getauchten Membranen  Download
11/2002	Koch, R. / Günther, E. / Fröhlich, J. / Jetschny, W. / Klauke, I. (Hrsg.) Sauer, T.	Aufbau eines integrierten Umweltmanagementsystems im universitären Bereich  Download
12/2003	Günther, E. / Berger, A. / Hochfeld, C. (Hrsg.) Tröltzsch, J.	Treibhausgas-Controlling auf Unternehmensebene in ausgewählten Branchen  Download

Fortsetzung:



<p>13/2003</p>	<p>Günther, E. / Neuhaus, R. / Kaulich, S. (Hrsg.) Becker, S. / Kornek, S. / Kreutzfeldt, C. / Opitz, S. / Richter, L. / Ulmschneider, M. / Werner, A.</p>	<p>Entwicklung von Benchmarks für die Umweltleistung innerhalb der Maschinenbaubranche Eine Benchmarkingstudie im Auftrag der Siemens AG  Download</p>
	<p>Günther, T. / Günther, E. (Hrsg.) Hoppe, H.</p>	<p>Umweltaspekte und ihre Wertrelevanz für die Unternehmen: Eine Zusammenfassung existierender empirischer Forschungsergebnisse. Erschienen in den Dresdner Beiträgen zur Betriebswirtschaftslehre Nr. 81/04  Download</p>
<p>14/2004</p>	<p>Günther, E. / Klauke, I. (Hrsg.) Kreutzfeldt, C.</p>	<p>Herausforderungen für die nachhaltige öffentliche Beschaffung in der Tschechischen Republik im Zuge der EU-Osterweiterung  Download</p>
<p>15/2004</p>	<p>Günther, E. / Farkavcová, V. / Hoppe, H. (Hrsg.) Jacobi, R. / Scholz, F. / Umbach, F. / Wagner, B. / Warmuth, K.</p>	<p>Entwicklung eines integrierten Managementsystems bei einem mittelständischen Unternehmen der Entsorgungswirtschaft Verknüpfung von Umweltmanagement und Qualitätsmanagement unter besonderer Berücksichtigung der Transportprozesse in der Entsorgungsbranche  Download</p>
<p>16/2004</p>	<p>Günther, E. / Will, G. / Hoppe, H. (Hrsg.) Ulmschneider, M.</p>	<p>Life Cycle Costing (LCC) und Life Cycle Assessment (LCA) – eine Übersicht bestehender Konzepte und deren Anwendung am Beispiel von Abwasserpumpstationen  Download</p>
<p>17/2005</p>	<p>Günther, E. / Hoppe, H. / Klauke, I. (Hrsg.) Deuschle, T. / Friedemann, J. / Kutzner, F. / Mielecke, T. / Müller, M.</p>	<p>Einweg- und Mehrwegtextilien im Krankenhaus – das Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Ökologie  Download</p>

Fortsetzung:

18/2005	Günther, T. / Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.) Mahlendorf, M.	Entwicklung eines Entscheidungsmodells zur Anwendung von Umweltkostenrechnungssystemen: Aktuelle Entwicklungen und Anwendungsbereiche  Download
19/2006	Günther, E. / Kaulich, S. (Hrsg.) Kornek, S.	Entwicklung einer Methodik eines integrierten Managementsystems von Umwelt-, Qualitäts- und Arbeitsschutzaspekten unter besonderer Betrachtung des Risikomanagements  Download
20/2006	Günther, E. / Lehmann-Waffenschmidt, W. (Hrsg.) Bolze, C. / Ernst, T. / Greif, S. / Krügler, S. / Nowotnick, M. / Schneider, A. / Steneberg, B.	Entschleunigung von Konsum- und Unternehmensprozessen  Download
21/2006	Günther, E. / Farkavcovà, V. (Hrsg.) König, J	Ökologische Bewertung von Transportprozessen - Systematisierung und Analyse existierender Bewertungsverfahren und Studien  Download
22/2006	Günther, E. / Becker, U. J. / Farkavcovà, V. (Hrsg.) Kutzner, F.	Emissionshandel im Verkehr - Konsequenzen aus einzelwirtschaftlicher Perspektive  Download
23/2006	Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.) Mielecke, T.	Erstellung einer Sachbilanz-Studie und Modellierung des Lebensweges von Operationstextilien  Download
24/2007	Günther, E. / Scheibe, L. (Hrsg.) Laitenberger, K. / Meier, K. / Poser, C. / Röthig, D. / Stienen, J. / Tobian, S.	Umweltkennzahlen zur Prozessbewertung  Download

Fortsetzung:

25/2007	Günther, E. / Bilitewski B. / Hoppe, H. / Janz, A.(Hrsg.) Greif, S.	Ökonomische Analyse der Rückgewinnung von hochwertigen Metallen aus elektrischen und elektronischen Altgeräten in Deutschland  Download
26/2007	Günther, E. (Hrsg.) Steneberg, B.	Beschleunigung und Entschleunigung – eine empirische Untersuchung der Zahlungsbereitschaft für Entschleunigung.  Download
27/2007	Günther, E. / Becker, U./ Gerike, R. / Nowack, M. (Hrsg.) Friedemann, J.	Analyse von Verteilungswirkungen externer Effekte im Verkehr  Download
28/2007	Günther, E. / Hoppe, H. (Hrsg.) Poser, C.	Komponenten und Einflussfaktoren der Umweltleistung eines Unternehmens: Strukturierung und Strukturanalyse auf Basis theoretischer und empirischer Ergebnisse  Download
29/2007	Günther, E./ Hoppe, H. (Hrsg.) Laitenberger, K.	Der Einfluss des Umweltschutzes auf die Wettbewerbsfähigkeit von Ländern und Industrien  Download
30/2008	Günther, E. (Hrsg.) Meier, K.	Die Umweltleistung in der Umweltberichterstattung von Unternehmen und deren Zusammenhang mit der ökonomischen Leistung  Download
31/2008	Günther, E./ Tränckner, J./ Nowack, M. (Hrsg.) Röthig, D.	Betriebswirtschaftliche Analyse der Kapazitätsauslastung in der Siedlungsentwässerung  Download
32/2008	Günther, E. / Tränckner, J. / Nowack, M. (Hrsg.) Gaitzsch, G.	Analyse der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Siedlungsentwässerung mit Hilfe des Realoptionsansatzes  Download
33/2008	Günther, E. / Scheibe, L. (Hrsg.) Hüske, A.-K.	Hemmnisse in Entscheidungsprozessen  Download

34/2009	Günther, E. / Günther, T. / Nowack, M. (Hrsg.) John, S.	Bewertung der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Abwasserbetriebe Bautzen mit Hilfe der Szenario- analyse  Download
35/2009	Günther, E. / Hüske, A.-K. / Hutter, K. / Soyez, K. / Stechemesser, K. (Hrsg.) Domke, T. / Geißler, M. / Gornickel, D. / Görtz, A. / Heide, N. / Hentschel, N. / Hildebrandt, S. / Kasten, M. / Loitsch, N. / Schmidt, M. / Starke, M. / Villalba, M.	Hemmnisse umweltfreundlichen Verhaltens  Download