



Foto: Fotolia

Martin Marchner

Steigerung der Kundenattraktivität bei der Beschaffung knapper Rohstoffe

Unternehmen sind von unterschiedlichen Ressourcen abhängig, um ihrem Unternehmenszweck nachzukommen. Zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verhelfen jedoch nicht alle Ressourcen, lediglich strategisch wichtige sind dafür verantwortlich. Die Rohstoffbeschaffung wird allerdings dann kritisch, wenn Unternehmen auf einem von Knappheit geprägten Beschaffungsmarkt zu Konkurrenten werden. Zweifellos genießt der einen Wettbewerbsvorteil, dem es gelingt, einen privilegierten Zugang zu seinen Lieferanten zu finden.

Die Eigenschaften, die eine Ressource besitzen muss, um für ein Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, definiert BARNEY als wertvoll, einzigartig, nicht imitierbar und nicht substituierbar (BARNEY, 1991). Immer mehr Unternehmen sehen sich mit der Schwierigkeit konfrontiert, den Bedarf an strategisch relevanten Ressourcen zu decken. Gelegentlich weist Ressourcenknappheit allerdings auch positive Effekte auf, wie eine Studie der Unternehmensberatung KPMG zeigt. Demnach versucht ein Großteil der befragten Unternehmen, der mit Ressourcenknappheit konfrontiert ist, diese durch Neuentwicklungen zu substituieren (KPMG, 2012). In diesem Fall wird Ressourcenknappheit zum Innovationstreiber (BAUER, 2008). Diese substituierbaren Ressourcen werden aber im Zusammenhang mit den vier Eigenschaften von BARNEY bewusst ausgeklammert. Ein Beispiel für eine strategische Ressource ist der Rohstoff Holz für die Holzindustrie. Die Sägeindustrie, als eine Teilbranche der

Holzindustrie, ist von der Versorgung mit ausreichend Rundholz abhängig, um ihrem Unternehmenszweck, der Herstellung von Halbfertigprodukten, wie Bretter, Latten, Pfosten, etc., nachzukommen. Die Holzindustrie verarbeitet diese weiter zu Fertigprodukten, wie Fenstern, Parkettböden, Platten, etc. Diesem Industriezweig ist es nicht möglich, auf einen anderen Rohstoff umzusteigen. Die Holzindustrie ist, gemessen an der Beschäftigtenanzahl, der größte Industriesektor in der Steiermark. Aufgrund zahlreicher Wirbelstürme in den Jahren 2006 bis 2008 und den damit verbundenen großen Mengen an plötzlich verfügbarem Holz investierten viele der rund 200 steirischen Sägewerke in die Erweiterung ihrer Kapazitäten.

Im Jahr 2013 sah sich die Holzindustrie aber mit zwei Problemen konfrontiert: Die internationalen Absatzmärkte sind immer stärker umkämpft. Heimische Produzenten sehen sich gezwungen, mit Konkurrenten aus Niedriglohnländern zu konkurrieren.

Die Sägeindustrie hat Schwierigkeiten, ihren Rundholzbedarf zu decken, um ihre Kapazitäten auszulasten. So musste zum Beispiel in jenem Jahr der größte österreichische Rundholzverarbeiter eine Kapazitätsanpassung vornehmen, von der rund ein Viertel der Mitarbeiter betroffen war. Die Kapazität am betroffenen Standort wurde reduziert, da es aufgrund der vorherrschenden mangelhaften Versorgung mit Rundholz zu auskömmlichen Preisen nicht mehr möglich war, das Werk auszulasten (SCHÖBERL, 2013).

Die Problematik der mangelhaften Rundholzversorgung ist insofern interessant, als dass Österreich über ein äußerst großes Waldvorkommen verfügt. Alleine die Steiermark nimmt ein Viertel der gesamten österreichischen Waldfläche ein. Nahezu kein anderes Land hat gleichermaßen hohe Waldbestände (FAO, 2012). Die im Folgenden angeführten Aspekte sind unter anderem für die mangelhafte Versorgung mit dem Rohstoff Rundholz verantwortlich:

- 98 % der österreichischen Waldbesitzer besitzen 56 % der österreichischen Waldfläche. Diese Besitzungen bestehen aus Grundstücken mit einer Gesamtfläche von weniger als 200 Hektar. Diese Kleinwaldbesitzer sehen oft nicht den wirtschaftlichen Vorteil in der Waldnutzung. (STATISTIK AUSTRIA, 2013)
- Die Wirbelstürme Kyrill, Emma und Paula haben große Waldflächen zerstört. Von diesen Stürmen müssen sich die Forstbetriebe zum Teil erst „erholen“ und sind daher nicht in der Lage, ausreichend Rundholz zu liefern.
- Neue Konkurrenten kämpfen im Einkauf um den begehrten Rohstoff Holz. Neben der Holzindustrie ist Holz auch für die Papierindustrie und vermehrt für die energetische Nutzung in Form von Pellets und Hackgut von Interesse. Hierbei muss allerdings gesagt werden, dass der Biomassesektor in diesem Fall aufgrund der geltenden Förderlandschaft leichte Wettbewerbsvorteile genießt. (Kleine Zeitung, 2014)
- Angesichts der umkämpften internationalen Absatzmärkte können teurere Einkaufspreise nicht mehr an Abnehmer weitergegeben werden. Dies führt dazu, dass im Holzeinkauf ein gewisser Bezugsradius nicht überschritten werden darf, um den Einkaufspreis mit höheren Transportkosten nicht unnötig zu belasten.
- Das aktuell geringe Zinsniveau ist ein weiterer Aspekt, der viele Waldbesitzer davon abhält, Holz zu ernten. Momentan wird Holz dem Wald vorwiegend nur dann entnommen, wenn die dadurch lukrierten finanziellen Mittel einer Investition zugeführt werden können.

Das Phänomen, dass Unternehmen nicht im Stande sind, ihren Rohstoffbedarf zu decken, ist allerdings nicht nur in der Holzindustrie vorhanden. Auch andere Branchen sehen sich mit dem Problem konfrontiert, einzelne Rohstoffe, wie beispielsweise Nickel, Kupfer, Stahl, Aluminium, Phosphor oder seltene Erden (ZIRM, 2013), in ausreichenden Mengen und zu zufriedenstellenden Preisen zu beschaffen. Unternehmen, denen es gelingt, ihren Bedarf an für sie wertvollen Rohstoffen zu decken, werden im Ver-

gleich zu ihren Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil haben (MARCHNER, 2014).

Die Thematik der erschwerten Rohstoffbeschaffung ist nicht nur in der Praxis spürbar, sondern auch bereits in der facheinschlägigen wissenschaftlichen Literatur aufgegriffen worden. Eine Vielzahl von Autoren hat sich diesem Thema bereits angenommen (CROOK & ESPER, 2013; CAO & ZHANG, 2011; CHOI & KRAUSE, 2006). SCHIELE et al. sehen darin sogar einen von fünf Megatrends mit denen sich Unternehmen und deren Beschaffungsabteilungen in den nächsten Jahrzehnten verstärkt auseinandersetzen werden müssen. Dieser Megatrend markiert eine wachsende Veränderung in der politischen und makroökonomischen Umgebung, die zu häufigeren, grundlegenden Marktinstabilitäten führt und die Verfügbarkeit einzelner Rohstoffe erschwert. Aus der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur ist erkennbar, dass es zwei unterschiedliche, grundlegende Lager bei den Autoren gibt. Die einen empfehlen, „product substitution or changing suppliers if a supplier’s power is higher than the purchaser’s“ (LINDWALL et al., 2010). Andere wiederum sind der Meinung, „it is a better avenue when the dependence level on a certain supplier is high in developing long-term relationships with this existing supplier“ (CANIELS & GELDERMAN, 2005).

Diese zweite Meinung macht nach Ansicht der Autoren dieser Forschungsarbeit insofern mehr Sinn, als es sich in einem oligopolistischen Marktumfeld äußerst schwierig gestalten würde, den Lieferanten zu wechseln, wenn es ohnedies bereits herausfordernd ist, überhaupt im ausreichenden Maße beliefert zu werden. MÖLLERING et al. teilen diese Ansicht, sie konstatieren, dass Leistungen mit hoher Versorgungssicherheit durch gute Beziehungen zu Lieferanten auch längerfristig erworben werden können und dass effektives Kostenmanagement zu einem besseren Preis-Leistungsverhältnis beiträgt, woraus sich wiederum Wettbewerbsvorteile entwickeln können (MÖLLERING, 2005; BAUER, 2003). CARR et al., SCHIELE und ZUNK et al. vertreten ähnliche Standpunkte, denn auch sie sind davon überzeugt, dass strategisch gemanagte, langfristige Lieferan-

tenbeziehungen positive Effekte auf die Versorgung durch den Lieferanten ausüben (CARR et al., 1999; SCHIELE, 2012; ZUNK et al. 2011).

Üblicherweise vertreten Wissenschaftler und Praktiker bei Kunden-Lieferanten-Beziehungen den Ansatz, dass Lieferanten versuchen, so attraktiv wie möglich für ihre (potentiellen) Kunden zu sein, um ihre Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich am Markt abzusetzen (SCHIELE, 2012). Diese Sichtweise vernachlässigt allerdings Märkte, die durch eine Engpass-situation auf der Zulieferseite geprägt sind, wie es sich etwa seit dem Jahr 2013 in der Holzindustrie ereignet. In diesem Fall versuchen Kunden, möglichst attraktiv für ihre Lieferanten zu sein, um von diesen bevorzugt behandelt zu werden (MARCHNER, 2015). Diese Entwicklung wurde bereits in der Literatur aufgegriffen und ist hier als Preferred Customer Status bekannt (MARCHNER & ZUNK, 2015).

Ein Unternehmen ist ein bevorzugter Kunde eines Lieferanten, wenn der Lieferant dem Kunden eine bevorzugte Ressourcenzuteilung zukommen lässt (STEINLE & SCHIELE, 2008). Um allerdings in den Genuss des Preferred Customer Status zu gelangen, muss ein Unternehmen vom Lieferanten als attraktiv eingestuft werden (SCHIELE et al., 2012). Die Literatur zu Customer Attractiveness ist bis dato jedoch sehr theoretisch und basiert zum Großteil auf Fallstudien. Das Thema könnte stark von einer quantitativen, empirischen Untersuchung profitieren, mit dem Ziel herauszufinden, welche Attraktivitätstreiber, die in der Literatur bereits identifiziert wurden, tatsächlich Wirkung zeigen (HÜTTINGER et al., 2012).

Ziel dieser Forschungsarbeit war es, Perspektiven innerhalb von Kunden-Lieferanten-Beziehungen für die Beschaffung knapper Rohstoffe abzuleiten, die eine wertvolle Hilfestellung für den Praxiseinsatz liefern sollen. Somit bildeten die folgenden zwei forschungsleitenden Fragestellungen den Untersuchungsrahmen für diese Arbeit:

- Welche Faktoren haben Einfluss auf die Customer Attractiveness?
- Wie groß ist der Einfluss der einzelnen identifizierten Faktoren im gewählten Umfeld?

Welche Faktoren haben Einfluss auf die Customer Attractiveness?

Diese Fragestellung wurde mit Hilfe einer detaillierten Literaturstudie unter besonderer Berücksichtigung von Rigorosität, Nachvollziehbarkeit und Relevanz für die Praxis bearbeitet. Den Ausgangspunkt für die Literatursuche bildete der Begriff Customer Attractiveness, der im Zuge der Untersuchung durch Schlagwörter mit synonymem Bedeutung, wie Customer Value, Sources of Supplier Value oder Buyer Attractiveness, erweitert wurde. Im Gegensatz zur allgemeinen Marketingliteratur, in der Customer Attractiveness als die Attraktivität des Lieferanten für einen Kunden verstanden wird, wird sie in dieser Forschungsarbeit als die Attraktivität eines Kunden für einen Dritten aufgefasst, d.h. Customer Attractiveness bezieht sich auf die attraktiven Eigenschaften einer einkaufenden Organisation aus Sicht des Lieferanten. Zusammenfassend kann über diese Literaturrecherche gesagt werden, dass 105 attraktivitätsbeeinflussende Faktoren in 35 Publika-

tionen ausgemacht wurden, die detailliert analysiert und in weiterer Folge zusammengefasst wurden.

Für die Zusammenfassung ergab sich die Notwendigkeit, da einzelne Faktoren unter verschiedenen Bezeichnungen mehrmals genannt bzw. einzelne Faktoren identifiziert wurden, die eine ähnliche Bedeutung aufweisen. Das Ergebnis bilden 28 Faktoren, die laut aktueller Literatur geeignet sind, die Attraktivität eines Kunden zu beeinflussen. Anhand dieser konnten, unter Berücksichtigung der Social Exchange Theory, 28 Thesen formuliert werden, die in der Lage sind, für einen Käufer den Weg zur gesteigerten Customer Attractiveness zu ebnet. (siehe Abb. 1)

Wie groß ist der Einfluss der einzelnen identifizierten Faktoren im gewählten Umfeld?

Auf Basis der 28 attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren wurde eine quantitative empirische Erhebung innerhalb der steirischen Holzindustrie durchgeführt. Ziel dieser Umfrage

war es, herauszufinden, welche Faktoren im gewählten Umfeld eine besonders starke attraktivitätssteigernde Wirkung aufweisen und welche Rolle Customer Attractiveness in der steirischen Holzindustrie einnimmt. Ergebnis der empirischen Untersuchung ist, dass es im Fall der steirischen Holzindustrie als bestätigt gilt, dass es attraktiven Kunden eher gelingt, ihren Bedarf an dem knappen Rohstoff Rundholz zu decken als jenen, die im Vorfeld bereits als weniger attraktiv wahrgenommen wurden. Zudem sehen die Befragten den Großteil der in der Literatur identifizierten attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren als wirksam an, sie bestätigen damit die Mehrheit der abgeleiteten Thesen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die geringer bewerteten Thesen keine attraktivitätssteigernde Wirkung aufweisen, sondern lediglich, dass diese Branche den Fokus auf andere Attraktivitätsmerkmale richtet. Geht es darum, über die Customer Attractiveness eines Kunden zu urteilen, zeigt sich bei den Lieferanten der steirischen Holzindustrie ein sehr deutliches Bild: Sie empfinden jene Kunden als attraktiver, die ihre Rechnungen in der vereinbarten Form bezahlen, und zum vereinbarten Zeitpunkt bezahlen, in Geschäftsbeziehungen als verlässlich und unkompliziert gelten, an langfristigen Geschäftsbeziehungen interessiert sind, ein geringes Ausfallrisiko und Finanzstärke aufweisen, für einen reibungslosen Informationsaustausch stehen sowie beim Lieferanten über eine stabile Nachfrage verfügen. Diesen Faktoren wurde von den Befragungsteilnehmern die stärkste attraktivitätsbeeinflussende Wirkung zugesprochen.

Alle 28 attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren wurden auch dahingehend untersucht, ob Parameter wie Alter, Geschlecht, Unternehmensgröße beziehungsweise Besitzverhältnis einen Einfluss auf deren Auswirkung hat. Es wurden lediglich geringe Abweichungen bei der Auswertung anhand der vier erwähnten Einflussgrößen festgestellt - deren Einfluss ist also vernachlässigbar. Einschränkend muss erwähnt werden, dass diese Faktoren grundsätzlich einem kulturellen Einfluss unterliegen und daher nicht als weltweit und branchenübergreifend gültig betrachtet werden können.

T 01	Kunden, die niedrigere Kosten als ihre Konkurrenten verursachen, sind attraktiver.	T 15	Kunden, die offenen Rechnungen in der vereinbarten Form bezahlen, sind für ihre Lieferanten attraktiver.
T 02	Kunden, die einen höheren Umsatz als ihre Mitbewerber verantworten, sind attraktiver.	T 16	Kunden, die von ihren Lieferanten gehaltene Patente schützen, sind für diese attraktiver als ihre Mitbewerber.
T 03	Kunden, die bereit sind, höhere Preise als andere Marktteilnehmer zu bezahlen, sind attraktiver.	T 17	Kunden, die eine hohe Reputation genießen, sind für ihre Lieferanten attraktiver als ihre Konkurrenten.
T 04	Kunden, die ihren Lieferanten Zugang zu neuen Märkten verschaffen können, sind attraktiver.	T 18	Kunden, die ein geringes Ausfallrisiko aufweisen, sind für ihre Lieferanten attraktiver.
T 05	Kunden, die ihre Lieferanten Zugang zu interessanten Personen verschaffen können, sind attraktiver.	T 19	Kunden, die als verlässlich eingestuft werden, sind für ihre Lieferanten attraktiver als der Mitbewerber.
T 06	Kunden, die bei ihrem Lieferanten eine stabile Nachfrage halten, sind attraktiver als ihre Mitbewerber.	T 20	Kunden, die als finanzstark gelten, sind für ihre Lieferanten attraktiver als andere Marktteilnehmer.
T 07	Kunden, die über ein konstantes Unternehmenswachstum verfügen, sind für ihre Lieferanten attraktiver.	T 21	Kunden, die einen reibungslosen Informationsaustausch gewährleisten, sind für ihre Lieferanten attraktiver.
T 08	Kunden, die über einen hohen Marktanteil verfügen, sind für ihre Lieferanten attraktiver.	T 22	Kunden, die von ihren Lieferanten abhängig sind, sind für diese attraktiver als die Konkurrenz.
T 09	Kunden, die eine hohe Unternehmensgröße aufweisen, sind für ihre Lieferanten attraktiver.	T 23	Kunden, die über eine geringe Verhandlungsmacht verfügen, sind für ihre Lieferanten attraktiver.
T 10	Kunden, die über ein fundiertes Fachwissen verfügen, sind für ihre Lieferanten attraktiver.	T 24	Kunden mit Interesse an langfristigen Geschäftsbeziehungen sind für ihre Lieferanten attraktiver.
T 11	Kunden, die als innovativ gelten, sind für ihre Lieferanten attraktiver als andere Marktteilnehmer.	T 25	Kunden, die als unkompliziert gelten, sind für ihre Lieferanten attraktiver als ihre Konkurrenten.
T 12	Kunden, die ihre Lieferanten in ihre Innovationstätigkeiten einbinden, sind attraktiver als ihre Mitbewerber.	T 26	Kunden, die für ihre Lieferanten leicht erreichbar sind, sind für diese attraktiver als ihre Mitbewerber.
T 13	Kunden, die nur einfache Produkte nachfragen, sind für ihre Lieferanten attraktiver als ihre Mitbewerber.	T 27	Kunden, die zur Zusammenarbeit persönlich motiviert sind, sind für ihre Lieferanten attraktiver.
T 14	Kunden, die offenen Rechnungen zum vereinbarten Termin bezahlen, sind für ihre Lieferanten attraktiver.	T 28	Kunden mit Interesse an einer persönlichen Beziehung zum Lieferanten sind für diesen attraktiver.

ABB. 1: THESEN ZUR STEIGERUNG DER CUSTOMER ATTRACTIVENESS

Referenzen:

BARNEY, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr.1, 1991, 99-120.
 BAUER, U.: Erfolgsfaktor Supplier Relationship Management. - in: Supplier Relationship Management. Steyr am: 05.06.2003.
 BAUER, U.; GANGL, B.; MARCHNER, A.: Die Rolle der Beschaffung im Innovationsprozess. - in: Supply Chain Performance, 2008, S. 33 - 53.
 CANIELS, M.C.J.; GELDERMAN, C.J.: Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective, Journal of Purchasing and Supply Management 11 (2), 141-155, 2005.
 CAO, M.; ZHANG, Q.: Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. Journal of Operations Management, 29(3), 163-180, 2011.
 CHOI, T.; KRAUSE, D.: The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation. Journal of Operations Management, 24(5), 435-450, 2006.
 CROOK, R.; ESPER, T.: Special Topic Forum on Resources and Supply Chain Management, International Journal of Purchasing and Supply Management, 2013.
 Food and Agricultural Organization of the United Nations: Global Forest Resources Assessment, Main report, Rom, 2010.
 HÜTTINGER, L.; SCHIELE, H.; VELDMAN, J.: The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review, in: Industrial Marketing Management, Vol. 41, 2012, pp. 1194-1205.
 KPMG: Raw material scarcity and its impact on business, 2012.
 LINDWALL, C.; ELLMO, A.; RHEME, C.; KOWALLKOWSKI, C.: Increasing

customer attractiveness through upstream brand equity. Working paper, Department of Management and Engineering, Linköping University, 2010.
 MARCHNER, M.; PULLES, N.J.; GRBENIC, S.O.; ZUNK, B.M.: Avoiding resource scarcity on raw material markets: Increasing competitiveness by being a preferred customer. - in: Proceedings of the 23rd Annual IPSERA Conference - South Africa, 2014, S. 822 - 830.
 MARCHNER, M.; PULLES, N.; ZUNK, B. M.: The Strategic Importance of Customer Attractiveness in the Competition for Suppliers. - in: Proceedings of 24th IPSERA Conference: Preparing for New Competitive Challenges, 2015, S. 1 - 10.
 MARCHNER, M.; ZUNK, B.M.: Getting sustainable supply on scarce raw material markets: Drivers of customer attractiveness for buying firms in the timber industry – An example from Austria. - in: ESTIEM magazine 49 (2), 2015, S. 14 – 16.
 MÖLLERING, G.; BEHAR, B.; SOMMER, F: Strategische Beschaffung in hybriden Organisationsformen : Konzerne und Netzwerke im Vergleich, Wirtschaftswissenschaftliches Studium: WiSt; Zeitschrift für Studium und Forschung, München, 2005.
 SCHIELE H.: Accessing supplier innovation by being their preferred customer, in: Research Technology Management, Vol. 55, Nr. 1, 2012, 44-50.
 SCHIELE, H.; CALVI, R., GIBBERT, M.: Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. Industrial



**Dipl.-Ing. Dr.techn.
 Martin Marchner**
 Universitätsassistent
 am Institut für Betriebswirtschaftslehre
 und Betriebssoziologie, TU Graz

Marketing Management, Elsevier, 41 (8), pp.1178-1185, 2012.
 SCHÖBERL, A.: Mayr-Melnhof Holz: Kündigungen sind geplant, Kleine Zeitung 18.4.2013.
 STEINLE, C.; SCHIELE, H.: Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource based view and case studies. Journal of Purchasing and Supply Management, 14 (1), pp. 3-14, 2008.
 ZIRM, J.: Der große Kampf ums Holz, Die Presse, 02.11.2013.
 ZUNK, B.M.; SCHIELE, H.: Preisstabilität durch „Preferred Customer Status“: Einflussfaktoren auf Innovationsleistung und Preisgestaltung von Lieferanten. - in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 106, 12, S. 974 - 97, 2011.

Autor:

Dipl.-Ing. Dr.techn. Martin Marchner studierte Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der Technischen Universität Graz. Im Anschluss war er als Universitätsassistent am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie in Lehre und Forschung tätig und dissertierte ebendort in der Arbeitsgruppe „Industrial Marketing, Purchasing and Supply Management“ zum Thema „Beschaffung knapper Rohstoffe“.