

**BWL**

BWL Schriftenreihe

Herausgeber: O. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Einflussfaktoren auf die Kundenattraktivität

Empirische Ergebnisse aus der
steirischen Holzindustrie

Martin J. Marchner
Bernd M. Zunk

Impressum

BWL Schriftenreihe Nr. 20

Einflussfaktoren auf die Kundenattraktivität - Empirische Ergebnisse aus der steirischen Holzindustrie
Graz 2016

Medieninhaber

Technische Universität Graz
Für die Gestaltung und Inhalte verantwortlich:
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie
Kopernikusgasse 24/II
8010 Graz

Herausgeber

O. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Autoren

Dipl.-Ing. Dr.techn. Martin J. Marchner
Assoc. Prof. Priv.-Doz. DDipl.-Ing. Dr.techn. Bernd Markus Zunk

Layout, Satz

Dipl.-Ing. Dr.techn. Martin J. Marchner
Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie
Working Group „Industrial Marketing, Purchasing and Supply Management“
Kopernikusgasse 24/II
8010 Graz

Verlag

Verlag der Technischen Universität Graz
Technikerstraße 4
8010 Graz
www.ub.tugraz.at/Verlag
Kontakt: verlag@tugraz.at

ISBN (e-book): 978-3-85125-483-9

DOI: 10.3217/978-3-85125-483-9



Alle Rechte vorbehalten

© Technische Universität Graz 2016

Inhalt

Vorwort	5
1 Einleitung	6
1.1 Ausgangssituation und Problembeschreibung	6
1.2 Zielsetzung dieser Forschungsarbeit	9
2 Literaturanalyse	9
2.1 Vorgehensweise bei der Literaturanalyse zu Einflussfaktoren auf die Customer Attractiveness	9
2.2 Ergebnisse der Literaturanalyse	10
3 Studiendesign	12
3.1 Ziele dieser Untersuchung	12
3.2 Methodik dieser Untersuchung	12
3.3 Fokussierung und Stichprobe dieser Untersuchung	13
3.4 Ablauf der empirischen Untersuchung	14
3.5 Aufbau des Erhebungsinstruments	15
4 Ergebnisse	16
4.1 Einfluss der einzelnen Faktoren	16
4.2 Attraktiver versus unattraktiver Kunde	19
4.3 Einfluss des Geschlechts auf die Faktorenausprägung	20
4.4 Einfluss der Betriebsgröße auf die Faktorenausprägung	22
4.5 Einfluss des Alters auf die Faktorenausprägung	24
4.6 Einfluss der Besitzverhältnisse auf die Faktorenausprägung	26
5 Zusammenfassung	28
Literatur- und Internetquellen	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ablauf der empirischen Untersuchung	15
Abbildung 2: Ergebnisse der Untersuchung	17
Abbildung 3: Reihung der Ergebnisse über den Mittelwert	18
Abbildung 4: Attraktiver versus unattraktiver Kunde	19
Abbildung 5: Einfluss des Geschlechts	21
Abbildung 6: Einfluss der Betriebsgröße	23
Abbildung 7: Einfluss des Alters	25
Abbildung 8: Einfluss nach Besitzverhältnissen	27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zusammenfassung der Ergebnisse der Literaturrecherche	10
Tabelle 2: Zu untersuchende Thesen	11

Vorwort

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 vorliegende Schriftenreihe Nr. 20 des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie greift diese Thematik auf und konzentriert sich auf die Identifizierung attraktivitätsbeeinflussender Faktoren sowie ihren Einfluss auf die *Customer Attractiveness*.

Das Wissen um relevante Attraktivitätstreiber befähigt Unternehmen, die eigene Attraktivität zu steigern und dadurch gegebenenfalls in den Genuss des *Preferred Customer Status* zu gelangen, d.h. einen privilegierten Zugang zu kritischen Lieferanten und daraus einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erhalten. Um der mächtigen Position des Lieferanten Rechnung zu tragen wurde ergänzend noch auf die Erfordernisse eines lautereren Wettbewerbs, Aspekte der Wettbewerbsbeschränkung durch Kartelle, Fragestellungen, die ein Missbrauch der Marktmacht mit sich bringt sowie die schuldhaftige Verletzung vorvertraglicher Pflichten eingegangen.

Abschließend wird noch darauf hingewiesen, dass sich die vorliegenden ausgewählten Inhalte dieser „BWL Schriftenreihe Nr. 20“ auf das im Verlag der Technischen Universität Graz herausgegebene Buch mit dem Titel „Beschaffung knapper Rohstoffe“ beziehen und aus diesem entnommen sind.

Graz, im November 2016



O. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problembeschreibung

Die Lage auf den internationalen Rohstoffmärkten ist seit einigen Jahren turbulent: Die Nachfrage nach fossilen und metallischen Ressourcen steigt durch neue Marktteilnehmer aus Schwellen- und Entwicklungsländern stark an und treibt so die Preise in die Höhe. Im politischen und öffentlichen Diskurs dominieren die energetischen Ressourcen wie Gas und Öl. Der Gasstreit zwischen Russland, Ukraine und der Europäischen Union im Jahr 2009 hat den Mitgliedsländern ihre Verwundbarkeit in puncto Energieversorgungssicherheit deutlich vor Augen geführt und viel öffentliche Aufmerksamkeit erfahren. Auch Nahrungsmittel mussten einen enormen Preisanstieg aufgrund der wachsenden Nachfrage aus Schwellenländern, dem Einsatz als Biokraftstoffe und extremen Wetterphänomenen hinnehmen.¹

Was eben auf politischer Ebene beschrieben wurde, gilt gleichermaßen auf Unternehmensebene. Diese sind von unterschiedlichen Ressourcen abhängig, um letztlich ihrem Unternehmenszweck nachzukommen. Unter den im Betrieb eingesetzten Ressourcen sind jedoch nicht alle für den Wettbewerbsvorteil verantwortlich. Lediglich ein paar strategisch wichtige Ressourcen verhelfen dem Unternehmen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, dies nur dann, wenn es dem Unternehmen gelingt, diese Ressourcen in ausreichender Menge und gleichzeitig zu zufriedenstellenden Preisen zu beschaffen. BARNEY definiert die Eigenschaften, die eine Ressource besitzen muss, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, als wertvoll, einzigartig, nicht imitierbar und nicht substituierbar².

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.³ In diesem Fall wird Ressourcenknappheit zum Innovationstreiber⁴. 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 Fenster, 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:⁵

¹ Vgl. MILDNER S.A. (2010), S. 1 f.

² Vgl. BARNEY, J.B. (1991), S 105 f.

³ Vgl. KPMG (2012).

⁴ Vgl. BAUER, U. et al. (2008), S. 33 ff.

⁵ Vgl. ORF Steiermark, 14.1.2012 (2012).

- 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.⁶

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 Waldbestände⁷. 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. Die Kleinwaldbesitzer sehen oft nicht den wirtschaftlichen Vorteil in der Waldnutzung.⁸
- 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.⁹
- 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 Erden¹⁰, in ausreichenden Mengen und zu zufriedenstellenden Preisen zu beschaffen. Unternehmen, denen es gelingt, ihren Bedarf an für sie wertvollen Rohstoffen zu decken, werden im Vergleich zu ihren Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil haben¹¹.

⁶ Vgl. SCHÖBERL, A. (2013).

⁷ Vgl. FAO Global Forest Resources Assessment (2010), S. 163 ff.

⁸ Vgl. Statistik Austria, Agrarstrukturerhebung 2010 (2012).

⁹ Vgl. Kleine Zeitung, 11.6.2013 (2013).

¹⁰ Vgl. ZIRM, J. (2013).

¹¹ Vgl. MARCHNER, M. (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 angenommen¹². 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 bekannt, 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*“¹³. 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*“¹⁴. Diese zweite Meinung macht nach Ansicht des Autors dieser Forschungsarbeit insofern mehr Sinn, als es sich in einem oligopolistischen Marktumfeld, wie es in Kapitel 1.1 beschrieben wird, 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 können¹⁵. CARR et al., SCHIELE und ZUNK et al. vertreten ähnliche Meinungen, denn auch sie sind davon überzeugt, dass strategisch gemanagte, langfristige Lieferantenbeziehungen positive Effekte auf die Versorgung durch den Lieferanten ausüben¹⁶.

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 abzusetzen¹⁷. Diese Sichtweise vernachlässigt allerdings Märkte, die durch eine Engpasssituation auf der Zulieferseite geprägt sind, wie es sich etwa im Jahr 2013 in der Holzindustrie ereignete. In diesem Fall versuchen Kunden, möglichst attraktiv für ihre Lieferanten zu sein, um von diesen bevorzugt behandelt zu werden¹⁸. Diese Entwicklung wurde bereits in der Literatur aufgegriffen und ist hier als *Preferred Customer Status* bekannt¹⁹. Ein Unternehmen ist ein bevorzugter Kunde eines Lieferanten, wenn der Lieferant dem Kunden eine bevorzugte Ressourcenzuteilung zukommen lässt²⁰. Um allerdings in den Genuss des *Preferred Customer Status* zu gelangen, muss ein Unternehmen vom Lieferanten als attraktiv eingestuft werden²¹. Die Literatur zu *Customer Attractiveness* ist bis dato allerdings 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 zeigen²².

¹² Vgl. CROOK & ESPER (2013); CAO & ZHANG (2011); CHOI & KRAUSE (2006).

¹³ LINDWALL et al. (2010), S. S. 2 f.

¹⁴ CANIELS, M.C.J. & GELDERMAN, C.J. (2005), S. 141 ff.

¹⁵ Vgl. MÖLLERING, G. et al. (2005), S. 315 f; BAUER, U. (2003).

¹⁶ Vgl. CARR et al. (1999), SCHIELE (2012), ZUNK et al. (2011).

¹⁷ Vgl. SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1179.

¹⁸ Vgl. MARCHNER, M. et al. (2015).

¹⁹ Vgl. MARCHNER, M. & ZUNK, B.M. (2015), S. 14.

²⁰ Vgl. STEINLE, C. & SCHIELE, H. (2008), S. 3 ff.

²¹ Vgl. SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1180.

²² Vgl. HÜTTINGER L. et al. (2012), S. 1204.

1.2 Zielsetzung dieser Forschungsarbeit

Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, Perspektiven innerhalb von Kunden-Lieferanten-Beziehungen für die Beschaffung knapper Rohstoffe abzuleiten, die auch auf die rechtlichen Aspekte der Beziehungsgestaltung zwischen Rohstofflieferant und Kunde näher eingehen und eine wertvolle Hilfestellung für den Praxiseinsatz liefern.

Den Untersuchungsrahmen dieser Arbeit bilden folgende drei forschungsleitende Fragestellungen:

1. Welche Faktoren haben Einfluss auf die *Customer Attractiveness*?
2. Wie groß ist der Einfluss der einzelnen identifizierten Faktoren im gewählten Umfeld?

Die vorliegende Arbeit soll Unternehmen, die sich mit der Beschaffung knapper Rohstoffe auseinandersetzen, helfen, Strategien und Methoden zu entwickeln, um die Einstellung und das Verhalten der Lieferanten ihnen gegenüber in einer nutzbringenden Art und Weise zu beeinflussen, um in weiterer Folge als *Preferred Customer* wahrgenommen zu werden. Des Weiteren trägt diese Forschungsarbeit zur bestehenden theoretischen Literatur bei, indem sie durch ihre empirische Untersuchung über *Customer Attractiveness* zu verstehen hilft, welche attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren tatsächlich Wirkung zeigen²³.

2 Literaturanalyse

2.1 Vorgehensweise bei der Literaturanalyse zu Einflussfaktoren auf die *Customer Attractiveness*

Diese Forschungsarbeit übernimmt die Prinzipien für systematische Literaturrecherchen wie sie von TRANFIELD et al.²⁴ vorgeschlagen werden, mit dem Ziel, Rigorosität, Nachvollziehbarkeit und Relevanz für die Praxis zu schaffen. In einem ersten Schritt wird die Suche auf Veröffentlichungen, die einem *Peer-Review-Verfahren* unterliegen und in englischer Sprache publiziert wurden, eingeschränkt. Weiters ist anzumerken, dass, um auch bereits ältere Arbeiten in diese Recherche miteinzuschließen, der Zeitraum von 1970 bis 2014 abgedeckt wird. Die Suche erstreckt sich vom österreichischen Bibliothekskatalog bis hin zu verschiedenen Online-Datenbanken, wie beispielsweise ScienceDirect, ISI Web of Knowledge, Scopus oder Business Source Premier. Den Ausgangspunkt für die Literatursuche bildet das Schlagwort *Customer Attractiveness*, das im Zuge der Recherche durch Schlagwörter mit synonyme Bedeutung erweitert wird, wie *Customer Value*, *Sources of Supplier Value* oder *Buyer Attractiveness*. 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 verstanden, d.h. *Customer Attractiveness* bezieht sich auf die attraktiven Eigenschaften einer einkaufenden Organisation gegenüber dem Lieferanten.

²³ Vgl. HÜTTINGER L. et al., (2012).

²⁴ Vgl. TRANFIELD, D. et al. (2003), S. 207-222.

Die Titel und Zusammenfassungen der ausgemachten Publikationen werden begutachtet und auf ihre Übereinstimmung mit der zu beantwortenden Forschungsfrage überprüft. Veröffentlichungen, die Informationen über mögliche Einflussfaktoren auf die *Customer Attractiveness* enthalten, werden in die Recherche aufgenommen. In einem weiteren Schritt werden auch ergänzende Quellen analysiert, die beispielsweise in den Literaturverzeichnissen der herangezogenen Publikationen oder in der Google Scholar Datenbank identifiziert werden. Miteingeschlossen werden auch zusätzliche Artikel, Konferenzbeiträge sowie Bücher und einzelne Buchkapitel, die für die Literaturrecherche als relevant erscheinen.

2.2 Ergebnisse der Literaturanalyse

Zusammenfassend kann über diese Literaturrecherche gesagt werden, dass 105 attraktivitätsbeeinflussende Faktoren in 35 Publikationen ausgemacht wurden. Die Faktoren wurden detailliert analysiert und in weiterer Folge zusammengefasst. Dafür ergab sich die Notwendigkeit, da einzelne Faktoren unter unterschiedlichen 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. Die folgende Darstellung beantwortet zugleich die erste forschungsleitende Fragestellung: „Welche Faktoren beeinflussen die Kundenattraktivität?“

F 01	Kosten	F 15	Bezahlung (Form)
F 02	Umsatz	F 16	Patentschutz
F 03	Preis	F 17	Reputation
F 04	Marktzugang	F 18	Ausfallsrisiko
F 05	Personenzugang	F 19	Verlässlichkeit
F 06	Nachfrage	F 20	Finanzstärke
F 07	Unternehmenswachstum	F 21	Informationsaustausch
F 08	Marktanteil	F 22	Abhängigkeit
F 09	Unternehmensgröße	F 23	Verhandlungsmacht
F 10	Fachwissen	F 24	Geschäftsbeziehungsdauer
F 11	Innovation	F 25	Unkompliziertheit
F 12	Lieferanteneinbindung	F 26	Erreichbarkeit
F 13	Produktnachfrage	F 27	Motivation
F 14	Bezahlung (Zeitpunkt)	F 28	Beziehung

Tabelle 1: Zusammenfassung der Ergebnisse der Literaturrecherche

Basierend auf den Ergebnissen und Begründungen der Literaturrecherche werden an dieser Stelle die im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit zu untersuchenden Thesen formuliert.

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 Wettbewerb.
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 Konkurrenten.	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.

Tabelle 2: Zu untersuchende Thesen

3 Studiendesign

3.1 Ziele dieser Untersuchung

HÜTTINGER et al. schreiben zum weiteren Forschungsbedarf ihrer Forschungsarbeit: „*Customer attractiveness literature is largely theoretical and based on case studies. This body of literature would benefit from more quantitative empirical research, particularly to generalise the findings and identify circumstances under which drivers may or may not work*“²⁵. Diese Aussage führte zum zweiten Teilziel der forschungsleitenden Fragestellung dieser Arbeit (siehe Kapitel 1.2), die lautet:

Wie stark ist der Einfluss der identifizierten Faktoren auf die *Customer Attractiveness*?

Ziel dieser empirischen Untersuchung ist, den zweiten Teil der forschungsleitenden Fragestellung zu untersuchen. Dabei sollen im Speziellen die in der facheinschlägigen Literatur identifizierten Faktoren auf ihren Einfluss auf die *Customer Attractiveness* überprüft werden. Diese empirische Studie soll außerdem Aufschluss darüber geben, inwiefern sich attraktive Kunden von weniger attraktiven unterscheiden.

3.2 Methodik dieser Untersuchung

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurde für die empirische Erhebung eine Befragung mittels eines schriftlichen Fragebogens als die geeignetste Form ausgewählt. Folgende Vorteile begründen diese Auswahl:²⁶

- Ein großer Stichprobenumfang ist leicht zu bewerkstelligen.
- Je Kontakt ist mit vergleichsweise sehr geringen Kosten zu rechnen.
- Große räumliche Gebiete sind leicht abdeckbar.
- Der zeitliche Aufwand pro Befragtem ist im Vergleich zu anderen Verfahren als sehr gering einzustufen.
- Es gibt bei dieser Form der Befragung keine Möglichkeit, den Befragten zu beeinflussen, da alle Teilnehmer denselben, normierten Fragebogen zur Beantwortung erhalten.
- Es besteht eine unmittelbare Vergleichbarkeit, Überprüfbarkeit und Wiederholbarkeit der erhaltenen Auskünfte.
- Es wird mit dieser Vorgehensweise die Durchführung einer rationalen Datenverarbeitung und Datenauswertung sichergestellt.

²⁵ HÜTTINGER et al., 2012, S. 1204.

²⁶ Vgl. MEFFERT, H. (2000), S. 155 f.; BEREKHOVEN, L. et al. (1999), S. 93 ff.; NEUNER, B. (2006), S. 251 f; MARCHNER, A. (2008), S. 273; STEINBAUER, P. (2006), S. 257 f.; ZUNK, B. (2008), S. 446 f.

Diesen Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber, die jedoch bewusst in Kauf genommen wurden:²⁷

- Es ist von einer geringeren Rücklaufquote auszugehen.
- Lange Rücklaufzeiten sind die Regel.
- Die Erhebungssituation ist unkontrolliert, d.h. es gibt keine Sicherstellung dafür, dass die Zielperson den übermittelten Fragebogen auch tatsächlich persönlich ausfüllt.
- Es besteht keine Kontrolle des Antwortvorganges, d.h. es besteht keine Möglichkeit, die Reihenfolge und den Zeitpunkt der Beantwortung der einzelnen Fragen zu beeinflussen.
- Die Repräsentativität wird durch die Einschränkung auf postalisch bekannte Adressen eingeschränkt.
- Es besteht die Möglichkeit, nur eine limitierte Anzahl an Fragen zu stellen.
- Es existiert eine Beschränkung auf einfach formulierte Fragen.
- Der Befragte kann nur über den Fragebogen sowie das Begleitschreiben zur Teilnahme an der Befragung motiviert werden.

Um die Kosten für diese Befragung so gering wie möglich zu halten, wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Hierfür wurden die ausgewählten Personen per E-Mail mit der Bitte kontaktiert, den angehängten Fragebogen auszufüllen.

3.3 Fokussierung und Stichprobe dieser Untersuchung

Die vorliegende Forschungsarbeit und die empirische Untersuchung haben die steirische Holzindustrie zum Untersuchungsobjekt. Der Fokus liegt bei der Beschaffung des Rohstoffes Holz auf den steirischen Waldbesitzern, die über die Ernte und den Absatz des dringend gesuchten Rohstoffes entscheiden.

Die Steiermark verfügt über eine Waldfläche von ca. 1.000.000 Hektar. Diese Fläche teilt sich in etwa auf rund 250 Forstbetriebe sowie knapp 39.800 Kleinwaldbesitzer auf. Letztere sind jedoch, mit einem Grundbesitz zwischen 1 und 200 Hektar, sehr schwer identifizierbar, da es keine Datenbank gibt, die über ihre Existenz Bescheid weiß oder sogar eine E-Mail-Adresse zur Verfügung stellen könnte. Eine Vollerhebung ist daher nicht denkbar.

Um dieses Problem zu umgehen und dennoch ein repräsentatives Ergebnis zu erhalten, wurde eine andere Vorgehensweise gewählt: Die Forstbetriebe wurden mithilfe des Verbandes Land & Forst Betriebe Steiermark eruiert. Dieser Verband hat auch den Versand der standardisierten E-Mails an ihre 149 Partnerbetriebe übernommen, die zusammen eine Waldfläche von ca. 300.000 Hektar aufweisen.

Um auch die Kleinwaldbesitzer in dieser Umfrage abzubilden, wurde mit dem Waldverband Steiermark Kontakt aufgenommen. Dieser ist Dienstleister und Vertreter für ca. 10.000 steirische Kleinwaldbesitzer. Für diese führt er nicht nur die Durchforstung und Holzernte durch, sondern auch den Verkauf des geernteten Holzes. Der Waldverband Steiermark wird als Rohstofflieferant angesehen, da er über den Verbleib des Rohstoffes Holz entscheidet. Der Waldverband Steiermark hat alle seine Funktionäre, regionalen Ansprechpartner und Holzeinkäufer, die im Übrigen auch alle selbst Waldbesitzer sind, in diese Umfrage eingeschlossen.

²⁷ Vgl. MEFFERT, H. (2000), S. 155 f.; BEREKHOVEN, L. et al. (1999), S. 93 ff.; NEUNER, B. (2006), S. 251 f; MARCHNER, A. (2008), S. 273; STEINBAUER, P. (2006), S. 257 f.; ZUNK, B. (2008), S. 446 f.

Insgesamt wurde die Umfrage an 223 Personen verschickt, von denen nach mehrmaligem Nachfassen in Summe 85 tatsächlich teilgenommen haben. Dies ergibt eine Bruttorecklaufquote²⁸ von 38,1%. Von diesen 85 retournierten Fragebögen sind 61 vollständig ausgefüllt worden, es ergibt sich eine Nettorücklaufquote²⁹ von 29,1%.

3.4 Ablauf der empirischen Untersuchung

Der Fragebogen basiert auf den bereits identifizierten Faktoren, die die *Customer Attractiveness* beeinflussen. Die Faktoren wurden auf der IPSERA³⁰ 2015 Konferenz³¹ mit namhaften Experten auf den Gebieten *Einkauf* und *Supply Management* ausführlich diskutiert und wo nötig präzisiert. Der Fragebogen wurde im wissenschaftlichen Privatissimum des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz diskutiert. Nach der Einarbeitung des darauf erhaltenen Feedbacks wurde am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz ein Pretest durchgeführt. Hierfür wurde der Fragebogen an alle wissenschaftlichen Mitarbeiter des Instituts versendet. Ziel dieses Pretests war es, Fragestellungen, die bei der Beantwortung irreführend sein könnten, zu identifizieren und auch, um ein Gefühl für das Zeitaufkommen bei der Beantwortung zu erhalten. Nachdem auch das Feedback der Teilnehmer des Pretests eingearbeitet wurde, wurde der Fragebogen noch mit einem Experten von der Universität Twente/ Niederlande besprochen. Dieser Experte befasst sich in Forschung und Lehre mit den Themen *Strategic Supply Management* und *Operations Management*. Mit ihm wurde der Fragebogen im persönlichen Gespräch ausführlich diskutiert und Anregungen wiederum eingearbeitet.

Nach erfolgter Aussendung der E-Mails, die neben einem Anschreiben auch den Link zum Online-Fragebogen enthielten, wurde nach Ablauf der ersten Frist eine Nachfassaktion gestartet. Hierfür wurde wiederum ein Erinnerungs-E-Mail an alle Empfänger verschickt. Dieses Vorgehen wurde weitere zwei Mal wiederholt, damit wurde insgesamt drei Mal nachgefasst.

Um für die Befragten einen zusätzlichen Anreiz zur Teilnahme zu schaffen, wurde ihnen, neben der Zusicherung der Anonymität, die Möglichkeit zur kostenlosen Anforderung der Untersuchungsergebnisse eingeräumt. Hierfür mussten sie ihre E-Mail-Adresse am Ende des Fragebogens angeben, um im Nachhinein kontaktiert werden zu können. Darüber hinaus wurde auch als Dank für die Teilnahme unter allen Teilnehmern ein Preis verlost. Durch dieses Vorgehen konnte eine für schriftliche Befragungen sehr hohe Rücklaufquote erzielt werden (siehe Kapitel 3.3). Auf Grund der hohen Rücklaufquote und der sorgsamsten Stichprobenauswahl wird schlussendlich von einem sehr guten Datenmaterial ausgegangen.

Die Datenerhebung wurde mit der Open Source Online-Umfrage-Applikation „Lime-Survey“³² durchgeführt. Die Angabenverwaltung der Teilnehmer erfolgte ebenfalls mit diesem Programm in einer Online-Datenbank. Für die Auswertung wurden die erhobenen Daten exportiert und im Programm „IBM SPSS Statistics 20“ ausgewertet und analysiert. Für die graphische Ergebnisaufbereitung wurde aus optischen Gründen auf das Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel zurückgegriffen.

Die Umfrage wurde zwischen Donnerstag, dem 23. April 2015 und einschließlich Freitag, dem 19. Juni 2015 durchgeführt.

²⁸ Die Bruttorecklaufquote beinhaltet alle retournierten Fragebögen, auch jene die nicht vollständig ausgefüllt wurden.

²⁹ Die Nettorücklaufquote beinhaltet nur mehr die vollständig ausgefüllten und retournierten Fragebögen.

³⁰ IPSERA: International Purchasing and Supply Management Education and Research Association

³¹ Die IPSERA Konferenz ist eine internationale Konferenz die jährlich stattfindet. 2015 wurde sie von 29. März bis 1. April in Amsterdam, Niederlande, abgehalten.

³² www.limesurvey.org

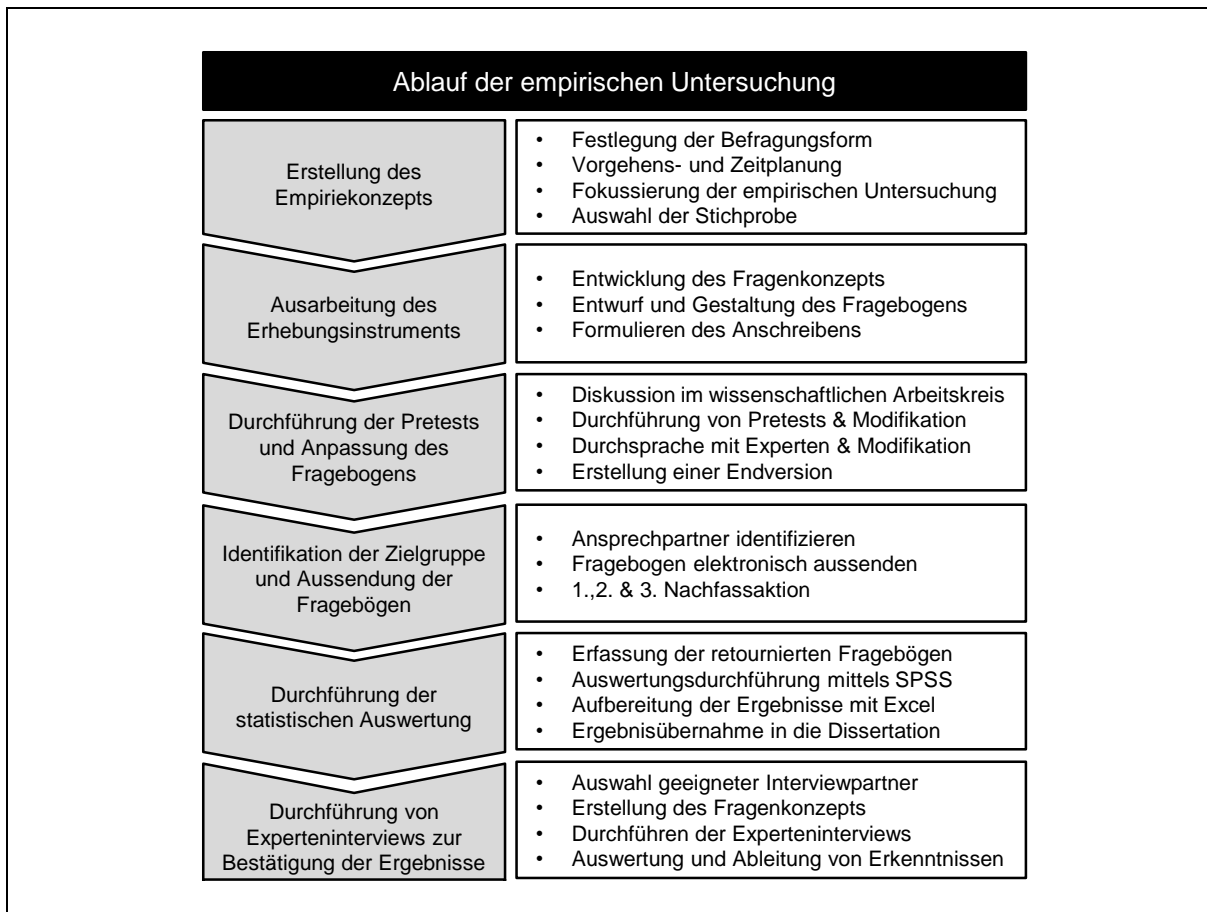


Abbildung 1: Ablauf der empirischen Untersuchung

3.5 Aufbau des Erhebungsinstruments

Wie bereits erwähnt, wurde das Erhebungsinstrument als Online-Fragebogen konzeptioniert und den Umfrageteilnehmern über E-Mails mit einem Online-Link zugestellt.

Der Fragebogen gliedert sich folgende in 12 Fragenblöcke:

1. Allgemeine Fragen
2. Fragen zum Gewinnpotential, das ein attraktiver Kunde aufweisen sollte.
3. Fragen zum Wachstumspotential, das ein attraktiver Kunde aufweisen sollte.
4. Fragen zum Innovationspotential, das ein attraktiver Kunde aufweisen sollte.
5. Fragen zur Professionalität eines attraktiven Kunden.
6. Fragen zur Verlässlichkeit eines attraktiven Kunden.
7. Fragen zur Lieferantenunterstützung eines attraktiven Kunden.
8. Fragen zum Beziehungsverhalten eines attraktiven Kunden.
9. Fragen zum barrierefreien Kontakt zu attraktiven Kunden.
10. Fragen zur Bewertung eines tatsächlich attraktiven Kunden.
11. Fragen zur Bewertung eines tatsächlich unattraktiven Kunden.
12. Statistische Fragen zur ausfüllenden Person.

4 Ergebnisse

Das vorliegende Kapitel fasst die in der empirischen Studie erzielten Ergebnisse zusammen. Weiters werden die Ergebnisse nach den Einflussfaktoren Geschlecht, Alter, Besitzverhältnis und Betriebsgröße aufgesplittert sowie deren Einfluss auf die *Customer Attractiveness* aufgezeigt.

4.1 Einfluss der einzelnen Faktoren

Abbildung 2 und Abbildung 3 zeigen die Ergebnisse der empirischen Studie: Über den Einfluss der einzelnen, im Rahmen der Literaturrecherche identifizierten attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren auf die Einschätzung der *Customer Attractiveness* steirischer Rundholzkäufer (z.B. Sägewerk) aus Sicht der steirischen Rundholzverkäufer (Waldbesitzer).

Abbildung 2 stellt die Ergebnisse in der Reihenfolge dar, wie sie auch im Fragebogen abgefragt wurden. Diese Darstellung wird für die Untersuchungsergebnisse in den Kapiteln 4.3, 4.4, 4.5 und 4.6 beibehalten, untersucht werden etwaige Einflussfaktoren, wie Alter, Geschlecht, Betriebsgröße sowie Besitzverhältnisse auf die *Customer Attractiveness*. Abbildung 3 hingegen reiht die Ergebnisse über den Mittelwert und ordnet die Faktoren absteigend vom größten bis zum geringsten Einfluss.

Hierbei muss auch festgehalten werden, dass, wie in der Literaturrecherche festgestellt, alle Faktoren die *Customer Attractiveness* eines Rundholzkunden positiv beeinflussen. So gibt es etwa Faktoren, die einen sehr ausgeprägten Einfluss auf die *Customer Attractiveness* nehmen (beispielsweise *Bezahlung [Form & Zeitpunkt]* sowie *Verlässlichkeit*), aber auch andere, die nur eine sehr untergeordnete Rolle spielen (beispielsweise *Verhandlungsmacht* und *Abhängigkeit*).

Hervorzuheben ist an dieser Stelle noch, dass jene Faktoren, die sich unter dem Begriff *Partnerschaft* zusammenfassen lassen, hoch bewertet sind. Darauf folgen finanzielle Faktoren. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Holzindustrie als traditionell angesehen und deshalb auf die Handschlagqualität viel Wert gelegt wird.

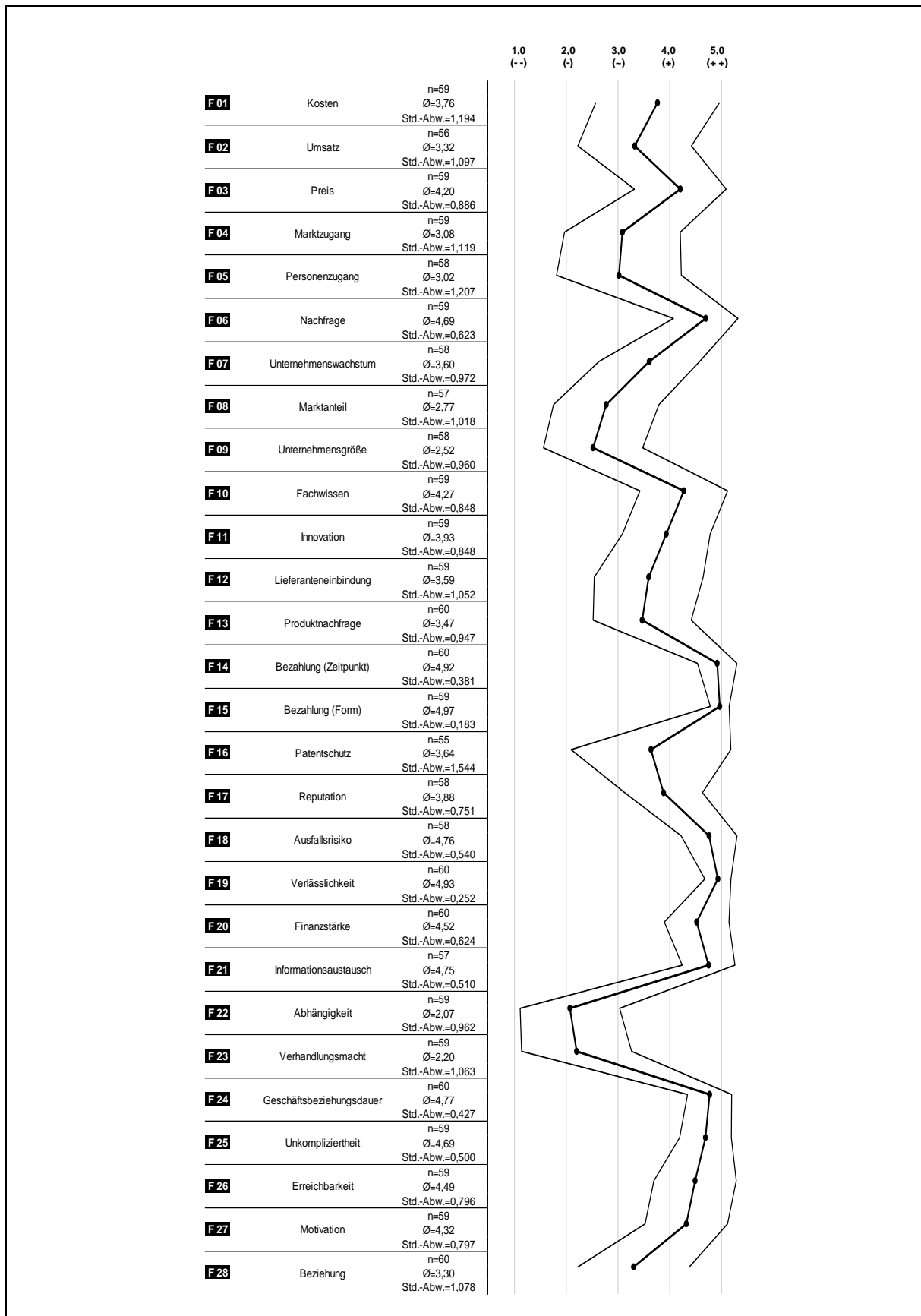


Abbildung 2: Ergebnisse der Untersuchung

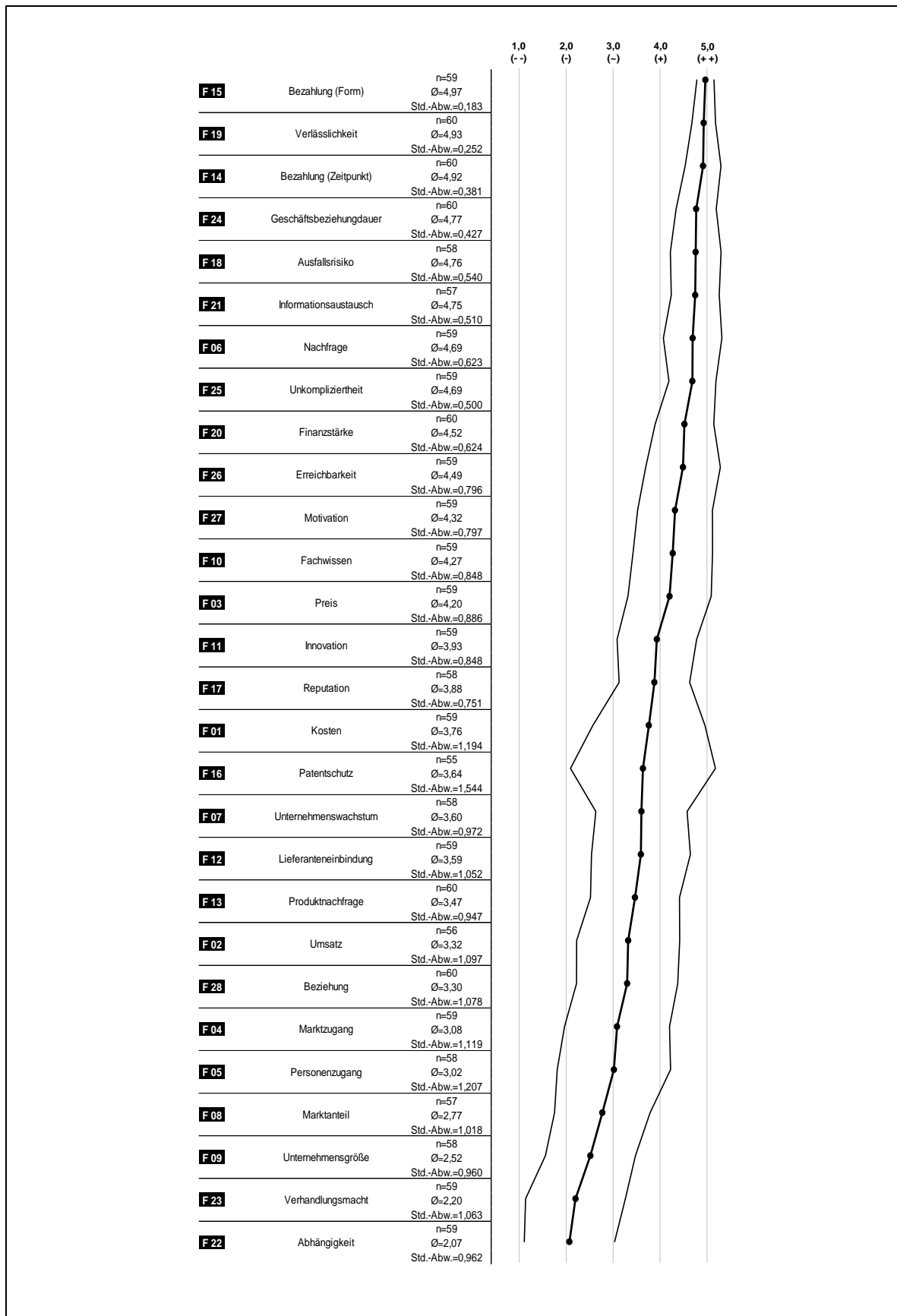


Abbildung 3: Reihung der Ergebnisse über den Mittelwert

4.2 Attraktiver versus unattraktiver Kunde

Ein eigener Block im Fragebogen hat sich damit beschäftigt, herauszufinden, ob attraktive Kunden bei der Beschaffung des derzeit knappen Rohstoffs Holz einen Vorteil genießen. Dazu mussten die Umfrageteilnehmer die definierten Attraktivitätsmerkmale eines Kunden beurteilen, der einen Großteil beziehungsweise den gesamten Jahresholzeinschlag (in weiterer Folge „attraktiver Kunde“ genannt) erwarb. In einem weiteren Schritt mussten sie auch einen Rundholzkunden bewerten, mit dem sie im Zuge des Rundholzverkaufs Kontakt hatten, ihm aber nur einen geringen Anteil beziehungsweise gar nichts (in weiterer Folge „unattraktiver Kunde“ genannt) verkauft haben. Abbildung 4 zeigt sehr deutlich das Ergebnis dieser Auswertung:

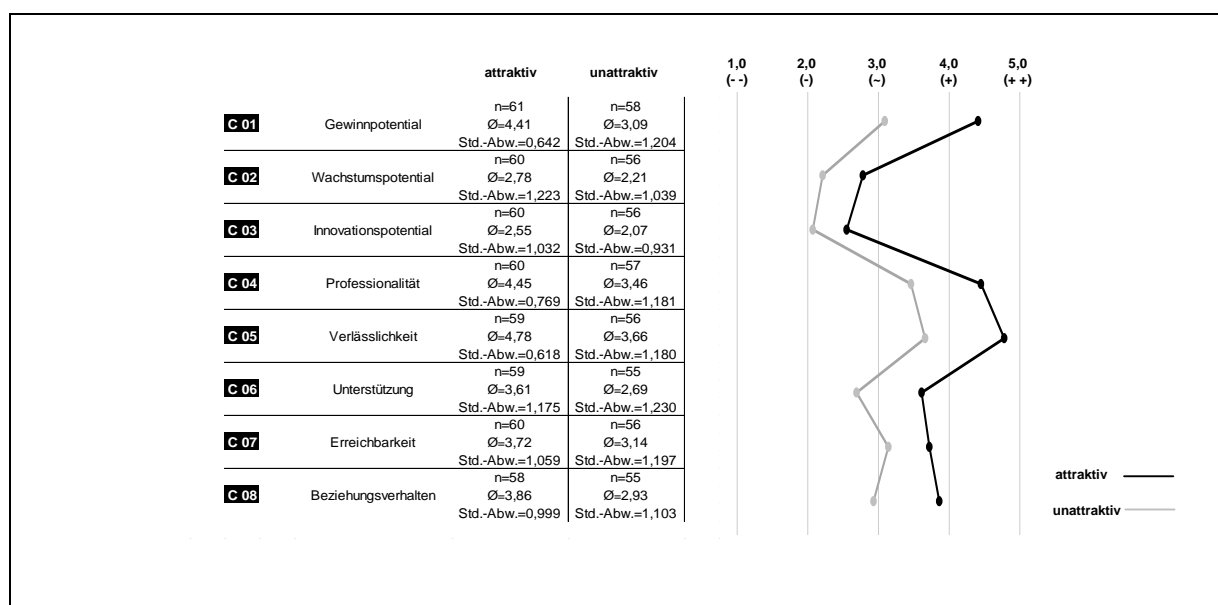


Abbildung 4: Attraktiver versus unattraktiver Kunde

Die Befragung ergibt, dass jene Kunden, die attraktiver bewertet werden, auch ein größeres Einkaufsvolumen bei ihren Lieferanten aufweisen. Damit wird für die steirische Holzindustrie festgehalten, dass attraktive Kunden ihren Bedarf an dem knappen Rohstoff leichter decken können als jene, die als unattraktiv wahrgenommen werden.

4.3 Einfluss des Geschlechts auf die Faktorenausprägung

Männer und Frauen unterscheiden sich nicht nur aufgrund der physischen Gegebenheiten, sondern auch aufgrund ihrer Denk- und Vorgehensweise bei unternehmerischen Entscheidungen, so achten beispielsweise Männer auf andere Aspekte als Frauen.

Daher hat es sich angeboten, die ausgefüllten Fragebögen dahingehend zu untersuchen, ob Männer andere attraktivitätsbeeinflussende Faktoren bevorzugen als Frauen. Doch die Auswertung zeigt, dass es nur geringe geschlechtsspezifische Unterschiede gibt, denn bei nur sechs von insgesamt achtundzwanzig attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren wird eine Abweichung festgestellt. Es muss allerdings an dieser Stelle festgehalten werden, dass der Frauenanteil an der Umfrage sehr gering ist und daher Ausreißer wesentlich stärker ins Gewicht fallen als bei den Männern.

Abbildung 5 zeigt die Gegenüberstellung der Ergebnisse der Männer und der Frauen. Männer legen, im Vergleich zu den Frauen, größeren Wert auf den Marktanteil sowie die Reputation des Kunden. Frauen hingegen achten im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen stärker auf die Kosten, den Personenzugang, die Produktnachfrage sowie den Patentschutz.

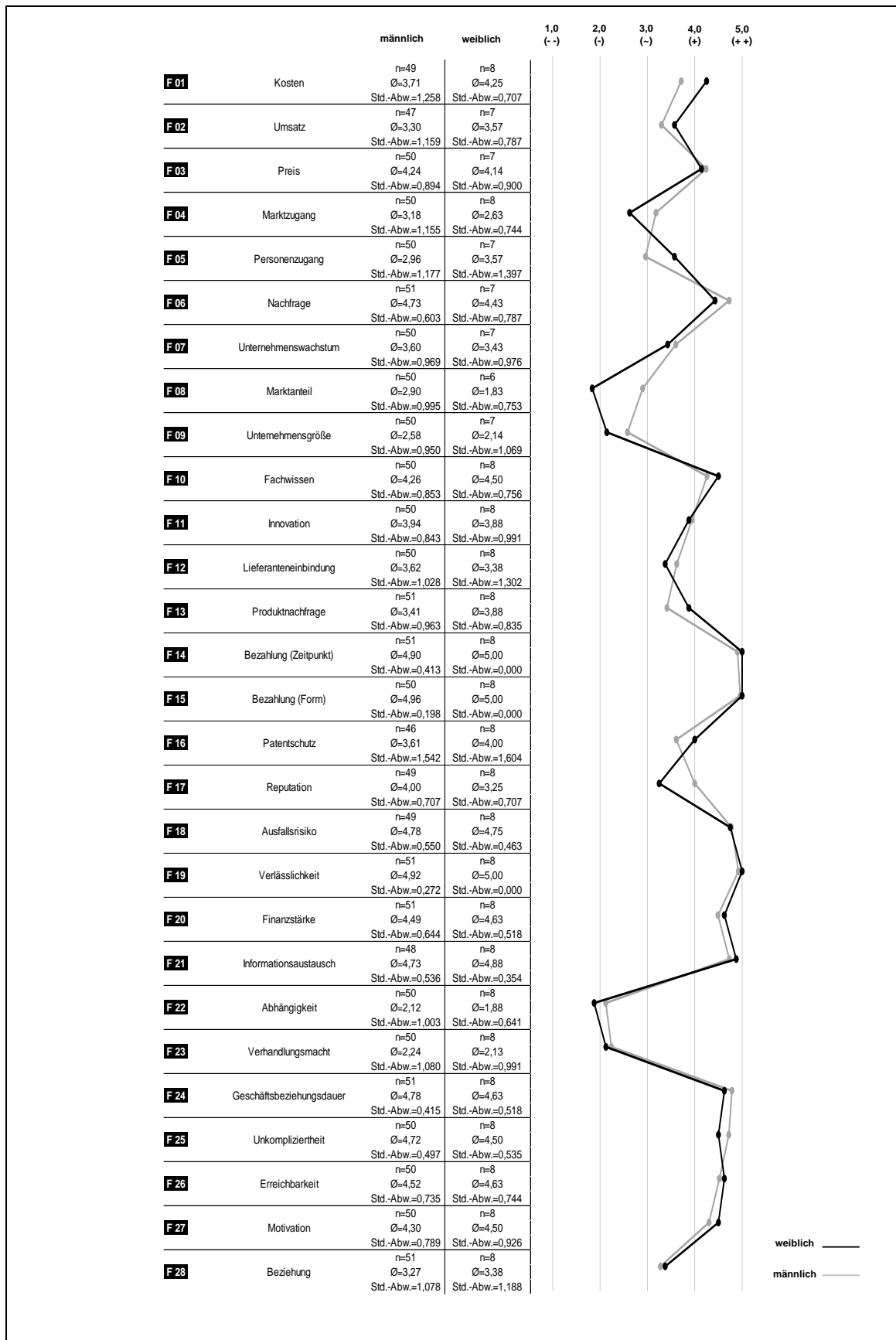


Abbildung 5: Einfluss des Geschlechts

4.4 Einfluss der Betriebsgröße auf die Faktorenausprägung

Die Ergebnisse lassen sich auch anhand der Betriebsgröße der Umfrageteilnehmer darstellen. Die Unterscheidung wird aufgrund der bewirtschafteten Waldfläche, gemessen in Hektar, getroffen. Es wird beobachtet und in einschlägigen Artikeln ist darauf bereits mehrfach eingegangen worden, dass Entscheidungen im Geschäftsalltag von kleinen Unternehmen anders getroffen werden als von großen.

Abbildung 6 zeigt jedoch ein anderes Bild. Ähnlich, wie bereits bei der Auswertung nach Geschlecht, unterscheiden sich die Angaben der kleinen Unternehmen nur unwesentlich von jenen der großen Unternehmen. Es fällt auf, dass Großbetriebe die attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren durchgehend schwächer bewerten als Kleinbetriebe, die Tendenz deckt sich aber bei beiden Betriebsgrößen.

Die größten Abweichungen werden bei den Faktoren *Kosten*, *Preis*, *Marktzugang*, *Personenzugang*, *Produktnachfrage*, *Patentschutz*, *Finanzstärke*, *Abhängigkeit*, *Verhandlungsmacht* sowie *Erreichbarkeit* festgestellt. Die verbleibenden 17 der 28 abgefragten attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren sind sowohl von großen als auch kleinen Betrieben nahezu deckungsgleich bewertet worden.

Es wird festgehalten, dass in dieser Gegenüberstellung die Vergleichbarkeit aufgrund der nahezu gleichmäßigen Aufteilung von Groß- und Kleinbetrieben besser gegeben ist als bei der Unterscheidung nach dem Geschlecht. Dies zeigt auch ein Blick auf die Standardabweichungen: Hier weichen die Werte der großen und kleinen Betriebe nicht stärker voneinander ab als bei den Mittelwerten.

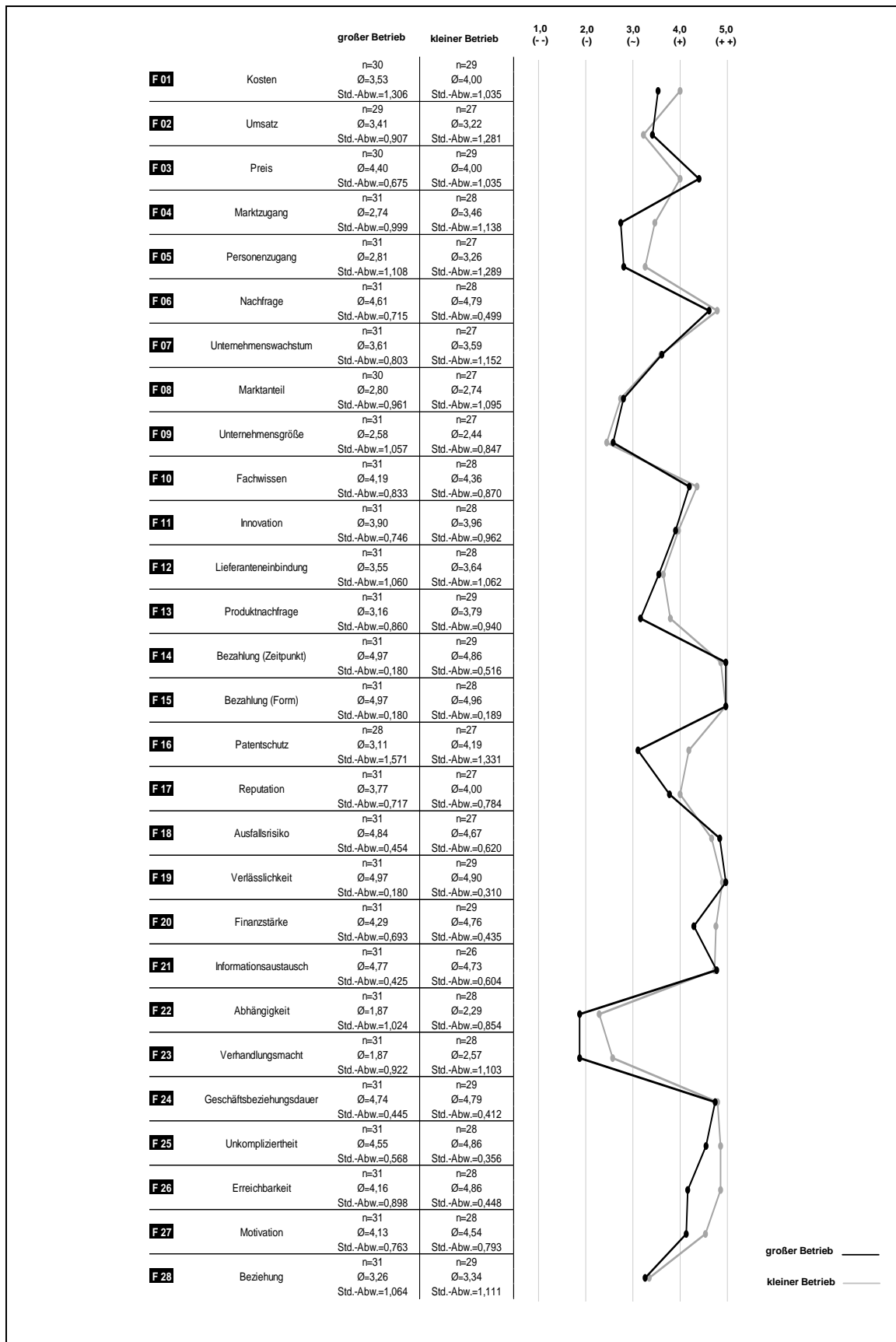


Abbildung 6: Einfluss der Betriebsgröße

4.5 Einfluss des Alters auf die Faktorenausprägung

Üblicherweise treffen Personen abhängig von ihrem Alter unterschiedliche Entscheidungen. Daher liegt es nahe, die erzielten Ergebnisse auch dahingehend zu untersuchen, ob sich Unterschiede aufgrund des Alters der Umfrageteilnehmer ergeben.

Hierfür wurden alle an dieser empirischen Studie teilnehmenden Personen den Altersklassen jung beziehungsweise alt zugeordnet. Die Anzahl der jungen Teilnehmer nimmt in etwa ein Drittel, die der alten zwei Drittel ein.

Die Unterschiede bei der Bewertung der attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren aufgrund der Altersklassen sind, wie auch bereits bei den beiden vorhergehenden Gegenüberstellungen, geringfügig. Bei zehn der achtundzwanzig abgefragten Faktoren werden Bewertungsunterschiede festgestellt: *Kosten, Umsatz, Personenzugang, Marktanteil, Innovation, Produktnachfrage, Patentschutz, Finanzstärke, Abhängigkeit* und *Erreichbarkeit*.

Es fällt in diesem Zusammenhang auf, dass es die jungen Umfrageteilnehmer sind, die, wenn auch nur in einem sehr geringen Ausmaß, den einzelnen attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren einen höheren Stellenwert einräumen als die älteren Umfrageteilnehmer.

Die Tatsache, dass sich das Verhältnis der Umfrageteilnehmer mit etwa 1:3 zugunsten der älteren Personen ergibt, spiegelt sich in der Standardabweichung wider. Diese fällt bei den jungen Personen tendenziell höher als bei den älteren Personen aus.

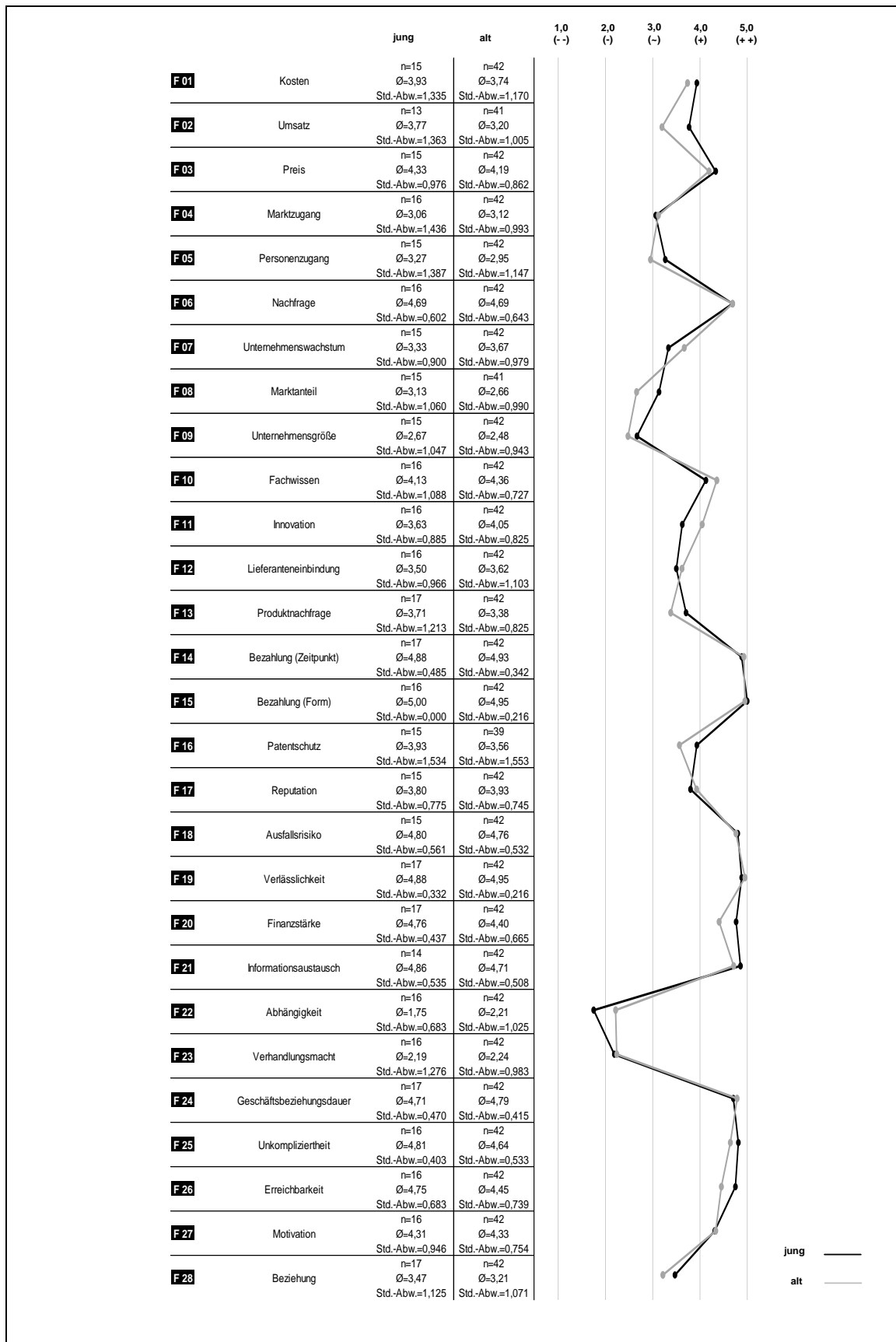


Abbildung 7: Einfluss des Alters

4.6 Einfluss der Besitzverhältnisse auf die Faktorenausprägung

Abschließend wird noch auf den Einfluss der Besitzverhältnisse auf die Ausprägungen der attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren eingegangen. Es wurde bereits mehrfach gezeigt, dass Unternehmer aufgrund anderer Überlegungen Entscheidungen treffen als Angestellte (z.B. Geschäftsführer).

Um zu überprüfen, ob Eigentümer ein anderes Attraktivitätsempfinden als ihre Angestellten haben, wurden die Umfrageteilnehmer um Angaben zu ihrem Beschäftigungsverhältnis sowie zur Dauer des Angestelltenverhältnisses gebeten.

Auch diese Gegenüberstellung ergibt das gleiche Bild wie bereits bei den Vergleichen nach Geschlecht, Betriebsgröße sowie Alter. Auch in diesem Fall zeigen die Ausprägungen Eigentümer und Angestellter nahezu das gleiche Profil. Zehn der in Summe achtundzwanzig abgefragten attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren weisen eine mehrheitlich nur geringfügige Abweichung auf. Abweichungen sind bei den Faktoren *Personenzugang*, *Innovation*, *Lieferanteneinbindung*, *Produktnachfrage*, *Patentschutz*, *Reputation*, *Finanzrisiko*, *Abhängigkeit*, *Verhandlungsmacht* und *Erreichbarkeit* festzustellen. Weichen die Meinungen von Eigentümern und Angestellten voneinander ab, dann sind es vorwiegend die Eigentümer, die die Faktoren zurückhaltender bewerten.

Abschließend sei noch auf das Umfrageteilnehmerverhältnis eingegangen. Der Großteil der Umfrageteilnehmer sind Eigentümer. Das Verhältnis der Anzahl der teilnehmenden Angestellten zu den teilnehmenden Eigentümern beträgt 1:2. Dies zeigt sich wiederum anhand der ermittelten Standardabweichungen, die im Falle der Angestellten etwas höher ausfällt.

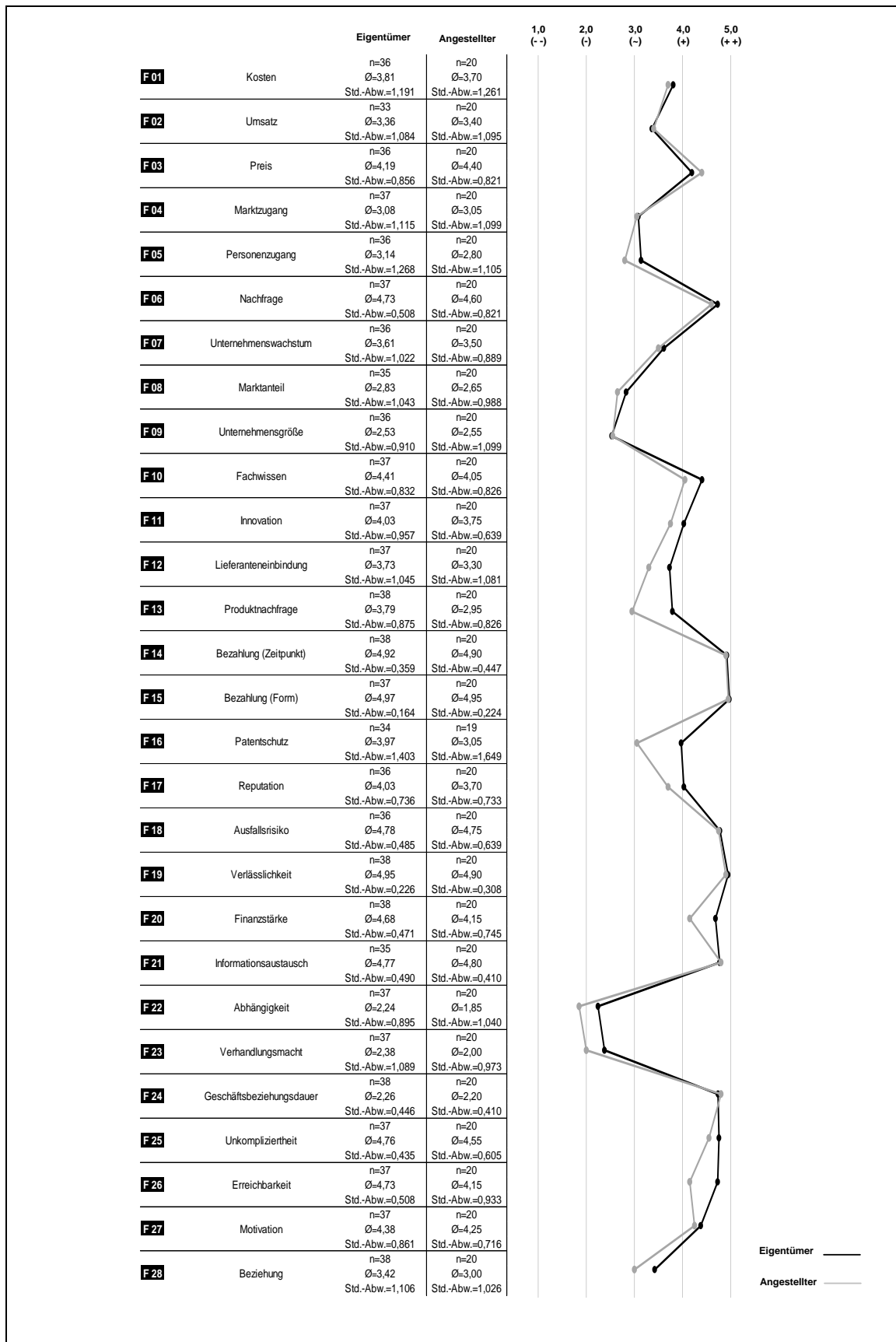


Abbildung 8: Einfluss nach Besitzverhältnissen

5 Zusammenfassung

Die vorliegende Forschungsarbeit behandelt ausgewählte Aspekte der Beschaffung knapper Rohstoffe. Den Fokus dieser Arbeit bildet die Tatsache, dass sich eine steigende Anzahl von Unternehmen in der kritischen Lage befindet, über keinen zufriedenstellenden Zugang zu strategisch wichtigen Rohstoffen zu verfügen, der aber die Grundvoraussetzung für das Erreichen ihres Unternehmenszweckes darstellt.

An dieser Stelle wird beispielhaft die steirische Holzindustrie angeführt, in der es für Sägewerke, trotz immenser Rundholzvorräte in den heimischen Wäldern, zunehmend schwierig ist, den Rohstoff Holz in ausreichender Menge und zu wirtschaftlichen Preisen zu beschaffen. Einen Ausweg aus dieser nachteiligen Lage stellt für einkaufende Unternehmen der Versuch dar, langfristige Geschäftsbeziehungen zu strategisch wichtigen Lieferanten aufzubauen. Wissenschaftler und Praktiker vertreten bei Kunden-Lieferanten-Beziehungen üblicherweise den Standpunkt, dass Lieferanten versuchen müssen, für ihre Kunden so attraktiv wie möglich zu sein, um ihre Leistungen erfolgreich am Markt abzusetzen. Diese Sichtweise vernachlässigt allerdings oligopolistische Märkte in denen Engpasssituationen auf der Zuliefererseite bestehen. In diesem Fall sind es die Kunden, die für ihre strategisch wertvollen Lieferanten möglichst attraktiv sein müssen, um im Vergleich zu ihren Wettbewerbern bevorzugt behandelt zu werden und dadurch einen weiteren Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Diese Entwicklung ist in der Literatur bereits als *Preferred Customer Status* bekannt. Um in den Genuss dieses Status zu gelangen muss man allerdings attraktiver als seine Konkurrenten sein. Dies wirft sogleich die Frage nach den Eigenschaften auf, die einen Kunden attraktiv machen.

Auf der Grundlage von drei forschungsleitenden Fragestellungen werden an dieser Stelle die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit dargelegt.

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 Recherche durch Schlagwörter mit synonyme 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 Publikationen 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 ebneten.

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 das Thema *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 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 nach den vier erwähnten Parametern festgestellt, somit kann festgehalten werden, dass deren Einfluss vernachlässigbar ist. Einschränkend muss erwähnt werden, dass diese Faktoren grundsätzlich einem kulturellen Einfluss unterliegen und daher nicht als weltweit gültig betrachtet werden können.

Literatur- und Internetquellen

BARNEY, J.: Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr.1, 1991, 99-120.

BAUER, U.; GANGL, B.; MARCHNER, A.: Die Rolle der Beschaffung im Innovationsprozess, in: Supply Chain Performance, 2008, S. 33 - 53.

BEREKHOVEN, L.; ECKERT, W.; ELLENWIEDER, P.: Marktforschung, 8. Auflage, Wiesbaden, 1999.

CANIELS, M.C.J.; GELDERMAN, C.J.: Purchasing strategies in the Kraljic matrix - A power and dependence perspective, in: Journal of Purchasing and Supply Management 11 (2), 141-155, 2005.

CROOK, R.; ESPER, T.: Special Topic Forum on Resources and Supply Chain Management, in: 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, 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 of the 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, 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, 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, 14-16.

MEFFERT, H: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2000.

MILDNER, S. A.: Konkurrenz um knappe Ressourcen, Projektpapier der Stiftung Wissenschaft und Politik des deutschen Institut für Internationale Politik und Sicherheit, Berlin, 2010.

MÖLLERING, G.; BEHAR, B.; SOMMER, F: Strategische Beschaffung in hybriden Organisationsformen : Konzerne und Netzwerke im Vergleich, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt) - Zeitschrift für Studium und Forschung, München, 2005.

NEUNER, B.: Marketing im Projektgeschäft - Prozessintegration als Lösungsansatz für KMU, 1. Auflage, Graz, 2006.

ORF Steiermark: Steiermark heute: Brennpunkt Spezial: Holzwirtschaft, 14.1.2012.

SCHIELE, H.; VELDMANN, J.; HÜTTINGER, L.; PULLES, N. J.: Towards a social exchange theory perspective on preferred customership – concept and practice, in: BOGASCHEWSKY, R.; ESSIG, M; LASCH, R; STÖLZLE, W. (Eds.): Supply management research, Gabler Verlag, 2012.

SCHÖBERL, A.: Mayr-Melnhof Holz: Kündigungen sind geplant, in: Kleine Zeitung 18.4.2013.

STATISTIK AUSTRIA: Agrarstrukturerhebung 2010: Hauptergebnisse der Vollerhebung, 2012.

STEINBAUER, P.: Controlling in Forschung und Entwicklung, 1. Auflage, Graz, 2006.

STEINLE, C.; SCHIELE, H.: Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: cluster theory, resource-based view and case studies, in: Journal of Purchasing and Supply Management, 14, 2008, 3-14.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P.: Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review, British Journal of Management, 14, 2003, 207-222.

ZIRM, J.: Der große Kampf ums Holz, in: Die Presse, 02.11.2013.

ZUNK, B. M.: Controlling von Kundenbeziehungen; Theoretischer Gestaltungsrahmen und empirische Untersuchung im technologieorientierten Business-to-Business-Umfeld, Graz, 2008.

