

Kundenwertmanagement in Forst-Holz-Marktketten in Rheinland-Pfalz

Analyse der Informationsflüsse zwischen den Akteuren in
ausgesuchten Forst-Holz-Marktketten in Hinblick auf ein
erfolgreiches Kundenwertmanagement

Jürgen S. Hauber und Rainer Hummel

Arbeitsbericht 03/2007



Jürgen S. Hauber, Rainer Hummel

Kundenwertmanagement in Forst-Holz-Marktketten in Rheinland – Pfalz

Studie erstellt im Auftrag der Forschungsanstalt für Waldökologie und Forstwirtschaft (FAWF)
Rheinland-Pfalz in Trippstadt.

Arbeitsbericht 03/2007

Arbeitsbereich Markt und Marketing, Institut für Forst- und Umweltpolitik
August 2007

Jürgen S. Hauber ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich Markt und Marketing, Institut für Forst- und Umweltpolitik.
juergen.hauber@ifp.uni-freiburg.de

Rainer Hummel ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Arbeitsbereich Markt und Marketing, Institut für Forst- und Umweltpolitik.
rainer.hummerl@ifp.uni-freiburg.de

Kontakt:

Arbeitsbereich Markt und Marketing
Institut für Forst- und Umweltpolitik
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau

Tennenbacher Str. 4
D-79085 Freiburg i. Br.

Tel. +49 761 203 3707
Fax +49 761 293 3729

<http://portal.uni-freiburg.de/ifp/MuM-de>

© 2007 Institut für Forst und Umweltpolitik, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

1 Einleitung und Zielsetzung	3
1.1 Zielsetzung	3
1.2 Untersuchungsgebiet.....	4
2 Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagements.....	5
3 Value Chain Analyse	10
3.1 Einstiegspunkt der Untersuchung	10
3.2 Nachzeichnung („Mapping“) der realen Forst-Holz-Marktketten.....	11
3.3 Konstruktion des Fragebogens.....	12
3.5 Auswertung	14
4 Ergebnisse	15
4.1 Die identifizierten Betriebe.....	15
4.2 Subjektive Eindrücke der Forscher	16
4.3 Analyse der einzelnen Marktketten.....	17
4.3.1 Fallbeispiel Schreinerei 2.....	19
4.3.1.1 Struktur der Marktkette	20
4.3.1.2 Informationsfluss	20
4.3.2 Fallbeispiel Schreinerei 5.....	22
4.3.2.1 Struktur der Marktkette	23
4.3.2.2 Informationsfluss	24
4.3.3 Fallbeispiel Holzbau 6	26
4.3.3.1 Struktur der Marktkette	27
4.3.3.2 Informationsfluss	28
4.4 Gesamtergebnisse	29
4.4.1 Struktur der Marktkette	29
4.4.1.1 Forst-Holz-Kette Schreinerei	29
4.4.1.2 Forst-Holz-Kette Holzbau	31
4.4.2 Erfolgsfaktoren	35
4.4.2.1 Integrativer Informationsaustausch	35
4.4.2.2 Informationsinfrastruktur	42
4.4.2.3 Informationsaustausch durch Kooperation	44
4.4.2.4 Gemeinsame Vertrauensbasis	45
4.4.2.5 Kundenauftragsentkopplungspunkt.....	47
4.4.2.6 Endogene Dynamik der Marktkette	53
5 Zusammenfassende Betrachtung.....	57
6 Diskussion	59

7 Zusammenfassung	63
8 Literatur	64
9 Anhang	67
9.1 Struktur der untersuchten Marktketten.....	67
9.1.1 Marktketten ausgehend vom Endkundenmarkt Schreinerei.....	67
9.1.1.1 Marktkette Schreiner 1	67
9.1.1.2 Marktkette Schreiner 3	68
9.1.1.3 Marktkette Schreiner 4	69
9.1.1.4 Marktkette Schreiner 6	70
9.1.1.5 Marktkette Schreiner 7	71
9.1.2 Marktketten ausgehend vom Endkundenmarkt Holzbau	72
9.1.2.1 Marktkette Holzbau 2.....	72
9.1.2.2 Marktkette Holzbau 3.....	73
9.1.2.3 Marktkette Holzbau 4.....	74
9.1.2.4 Marktkette Holzbau 5.....	75
9.1.2.5 Marktkette Holzbau 6.....	75
9.2 Graphiken.....	76
9.2.1 Austausch sensibler Informationen mit den Kunden Marktkette Schreinerei.....	76
9.2.2 Austausch sensibler Informationen mit den Kunden Marktkette Holzbau	77
9.3 Interviewleitfaden.....	78

Verzeichnis der Tabellen und Abbildungen

Tab.1: Identifizierte und interviewte Betriebe als Einstiegspunkte der Untersuchung	15
Tab.2: Anzahl der interviewten Betriebe je Kategorie	15
Tab.3: Zuordnung der interviewten Betriebe zur jeweiligen Marktkette	16
Tab.4: Betriebe des Marktkettenausschnittes Schreiner 2	20
Tab.5: Betriebe des Marktkettenausschnittes Schreiner 5.....	23
Tab. 6: Betriebe des Marktkettenausschnittes Holzbau 6.....	27
Tab.7: Betriebe der Forst-Holz-Kette Schreinerei	33
Tab.8: Betriebe der Forst-Holz-Kette Holzbau.....	34
Tab. 9: Dezentrale Informationsplattformen in der Holzbaukette.....	42
Tab. 10: Dezentrale Informationsplattformen in der Schreinereikette	42
Tab. 11 und 12: Meso Institutionen in der Holzbau- bzw. in der Schreinereikette.....	43
Tab. 13: Kooperationsbereitschaft mit den Lieferanten in den beiden Marktketten.....	44
Tab. 14: Vertrauen innerhalb der beiden Marktketten	46
Tab. 15: Grad der Standardisierung und der Produktion nach Kundenauftrag in der Schreinereikette	49
Tab. 16: Grad der Standardisierung und der Produktion nach Kundenauftrag in der Holzbaukette.....	49

Tab. 17: Zufriedenheit der Betriebe mit der aktuellen Struktur der Marktkette bezogen auf die jeweiligen Marktketten.....	54
Abb.1 Klassifizierung von Marktketten basierend auf Informationsaustausch	9
Abb. 2: Vorgehen beim Mapping der Marktketten.....	12
Abb. 3: Freigelegter Marktkettenausschnitt ausgehend von dem Schreinereibetrieb 2... 19	
Abb. 4: Freigelegter Marktkettenausschnitt ausgehend von dem Schreinereibetrieb 5... 22	
Abb. 5: Freigelegter Marktkettenausschnitt ausgehend von dem Holzbaubetrieb 6	26
Abb. 6: Struktur der Forst-Holz-Kette Schreinerei	30
Abb. 7: Struktur der Forst-Holz-Kette Holzbau.....	32
Abb. 8: Austausch sensibler Informationen mit den Lieferanten in der Holzbaukette.....	36
Abb. 9: Austausch sensibler Informationen mit den Lieferanten in der Schreinereikette	37
Abb. 10: Ausgetauschte Informationen mit den Kunden (Mehrfachnennungen waren möglich).....	38
Abb. 11: Ausgetauschte Informationstypen mit den Lieferanten (Mehrfachnennungen waren möglich)	38
Abb. 12: Informationsaustausch mit den Lieferanten der Lieferanten (mit N = 41 Betrieben)	39
Abb. 13: Austausch von Entwicklungstrends in der Schreinereikette	41
Abb. 14: Austausch von Entwicklungstrends in der Holzbaukette	41
Abb. 15: Kooperationen mit den Lieferanten innerhalb der Marktkette. Mehrfachnennungen waren möglich. N = 41	45
Abb. 16: Durchschnittliche Dauer der Austauschbeziehungen mit Kunden in Jahren	46
Abb. 17: Durchschnittliche Dauer der Austauschbeziehungen mit Lieferanten in Jahren	47
Abb. 18: Gemessene Abweichungen der wahrgenommenen Bedürfnisse durch die Lieferanten des jeweiligen Abschnittes von den Endkunden Schreinereikette.....	51
Abb. 19: Gemessene Abweichungen der wahrgenommenen Bedürfnisse durch die Lieferanten des jeweiligen Abschnittes von den Endkunden Holzbaukette	52
Abb. 20: Bestimmung des Kundenauftragsentkopplungspunktes.....	53
Abb. 21: Zufriedenheit der Betriebe mit der aktuellen Struktur der Marktkette. (Gemessen an einer Schulnotenskala von 1 – 6 mit 4 = verbesserungswürdig)	54
Abb. 22: Geäußerte Strategien für die Zukunft mit N = 28 (Mehrfachnennungen waren möglich).....	55
Abb. 23: Hauptgründe für den Absprung von Kunden mit N = 21 (k.A. = 10). Mehrfachnennungen waren möglich	56
Abb. 24: Wichtigkeit der Merkmale für die Gewinnung von neuen Kunden mit N= 28 (k.A. = 3) auf einer Skala 1 = überhaupt nicht wichtig über 3 = mittelmäßig wichtig bis 5 = sehr wichtig.	56
Abb. 25: Zusammenfassende Betrachtung der Erfolgsfaktoren für ein effektives Kundenwertmanagement mithilfe des konzeptuellen Rahmen.	57

1 Einleitung und Zielsetzung

In der deutschen Forst- und Holzwirtschaft setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, dass einzelbetriebliche Maßnahmen in Zeiten globalisierter Märkte zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit nicht mehr ausreichend sind. Vielmehr bedarf es dazu integrativer, d.h. betriebsübergreifender Konzepte der Vermarktung (ANONYMUS 2005, 2006). Die vielfältigen Initiativen zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, die inzwischen in den einzelnen Bundesländern gestartet wurden, favorisieren dabei vor allem die so genannten Cluster-Ansätze. Aufgrund der charakteristischen Merkmale der Forstwirtschaft als Wirtschaftsbranche und den gegebenen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen kann aber bezweifelt werden, ob die Anwendung des Clusteransatzes tatsächlich geeignet ist, die Wettbewerbsfähigkeit der Forst- und Holzwirtschaft effektiv zu sichern (SCHANZ 2007).

Als viel versprechende Alternative bieten sich stattdessen die auf die Steigerung des Kundenwerts abzielenden Marktkettenansätze an (RIECHSTEINER ET AL. 2004, SCHANZ 2007). Den Marktkettenansätzen liegt die Logik zugrunde, dass der wirtschaftliche Erfolg aller an einer Wertschöpfungskette beteiligten Betriebe prinzipiell vom Erfolg am Endkundenmarkt abhängig ist. Durch ein effektives Kundenwertmanagement über gezielte Kooperationen entlang der Wertschöpfungsketten vom Rohstofflieferanten bis zum Vertreiber des Endprodukts können sich die Marktkettenpartner entsprechend mittel- bis langfristig besser stellen, als ihnen dies mit einzelbetrieblichen Vermarktungsstrategien auf den unmittelbar vor- bzw. nachgelagerten Absatz- und Beschaffungsmärkten möglich wäre. Voraussetzung für ein funktionierendes Kundenwertmanagement sind allerdings effektive Kooperationsabsprachen und vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Marktkettenpartnern.

Während die Erfolgsfaktoren eines Kundenwertmanagement für zahlreiche Wirtschaftsbranchen bereits ausführlich aufgearbeitet wurden, liegen für die Forst-Holzketten bisher noch keine systematischen Erkenntnisse vor. Dies ist umso erstaunlicher, als die gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Forst-Holz-Marktketten durchaus erkannt ist. So hat SEEGMÜLLER (2005) in einer Untersuchung des Forst-, Holz- und Papiersektors (FHP) die gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Wertschöpfungsketten Holz für Rheinland-Pfalz eindrucksvoll herausgearbeitet, allerdings ohne daraus Schlüsse hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit oder die Möglichkeiten der Koordination der Marktketten ableiten zu können.

1.1 Zielsetzung

Ziel des Forschungsprojekts ist es, am Beispiel des Forst- und Holzsektors in Rheinland-Pfalz explorativ die Möglichkeiten und Grenzen eines gezielten Kundenwertmanagements in Forst-Holz-Marktketten systematisch herauszuarbeiten. Der Schwerpunkt der empirischen Untersuchung liegt dabei auf

1. einer Typologisierung von charakteristischen Forst-Holz-Marktketten
2. und der Analyse der etablierten Marktbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern in den Forst-Holz-Marktketten

im Hinblick auf die Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagements.

Darüber hinaus soll in Rahmen der Studie auch der Versuch unternommen werden, die empirische Untersuchung von Marktketten zu operationalisieren und einen methodischen Erkenntnisgewinn für zukünftige Untersuchungen zu gewinnen.

1.2 Untersuchungsgebiet

In Abstimmung mit dem Auftraggeber, der Forschungsanstalt für Waldökologie und Forstwirtschaft (FAWF) Rheinland-Pfalz in Trippstadt, wurde als Ausgangspunkt der Untersuchung das Biosphärenreservat Pfälzerwald und seine unmittelbare Umgebung ausgewählt. Durch die Auswahl der Region Pfälzerwald wird auch die Definition des Einstiegspunktes für die Analyse der Marktkette festgelegt, worauf im späteren Kapitel noch näher eingegangen wird. An dieser Stelle ist nur wichtig zu erwähnen, dass die Auswahl der Projektregion nur den ersten Schritt im methodischen Vorgehen im Zuge der „Value-Chain“ Analyse, nämlich der Einstiegspunkt der Untersuchung, beeinflusst. Von diesem aus wird dann die jeweilige reale Marktkette konstruiert, die sich möglicherweise geographisch über das Untersuchungsgebiet hinausentwickeln kann.

2 Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagements

Einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren bzw. eine wichtige Voraussetzung für ein effektives Kundenwertmanagement ist der integrative Informationsfluss vom Endkundenmarkt entlang der gesamten Marktkette bis hin zum Rohstoffhersteller (AL-MUDIMIGH ET AL. 2004:311, DEKKER 2003: 8). Auch BENDOLY ET AL. (2004) verweist auf die Bedeutung des Informationsaustausches zwischen den einzelnen Gliedern einer Marktkette für den Erfolg eines Kundenwertmanagement und beruft sich dabei auf Beispiele aus anderen Branchen, die diesen Weg bereits gegangen sind.

Unter Informationen werden nach TRACY und WIERSEMA (1993, nach NORTH 2002: 38) „Daten [verstanden], die in einem Bedeutungskontext stehen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen.“ Die ausgetauschten Informationen stellen innerhalb der Kette damit den Rohstoff dar, aus dem Wissen über die Endkundenmärkte generiert wird und die Form, in der das Wissen über die Ansprüche an das Endprodukt kommuniziert und gespeichert wird, um am Ende Entscheidungen und Handlungen in der Kette möglich zu machen. Durch die Vernetzung der verschiedenen Informationen, die den Endkundenmarkt und den Produktfluss betreffen, kann außerdem neues Wissen in der Form von Innovationen entstehen, welches langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Kette erhöhen kann (Vgl. NORTH 2002: 38).

VAN HORNE ET AL. (2005) zeigen auf, welche Bedeutung eine erhöhte Integration von Informationen und das daraus abgeleitete Wissen für die Forst- und Holzwirtschaft hat, um dauerhaft das Angebot für den Endkonsumenten zu verbessern und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Der Canadian Forest Service verweist des Weiteren darauf, dass gerade im heutigen Kontext, in welchem der Wettbewerb der Forst- und Holzindustrie stattfindet, einer der wenigen Wettbewerbsvorteile das schnelle Lernen mit Blick auf das gesamte Produktionssystem ist (SIMARD 2000, zitiert nach VAN HORNE ET AL. 2005. 168/169). Aber Lernen kann ein Unternehmen nur, wenn es über einen integrativen Informationsaustausch bzw. über einen weiterentwickelten Wissensaustausch verfügt, welcher es mit den Geschehnissen und Ansprüchen anderer Stufen innerhalb des Produktionssystems versorgt (WOODRUFF & GARDIAL 1996: 299). Im Rahmen des Konzepts einer „Value-Chain“ ist das wichtigste Lernobjekt der Anspruch und die Wertvorstellung des Konsumenten an das Produkt am Endmarkt. Um sich im Wettbewerb zu behaupten, muss ein Betrieb des Forst- und Holzsektors seinen Endverbraucher plus den Markt und das Milieu des Endverbrauchers kennen. Diese Unterscheidung zwischen Verbraucher und seiner Umwelt, in die er eingebettet ist, ist deswegen so wichtig, da man bei der alleinigen Konzentration auf bestehende Ansprüche des Endkonsumenten leicht Gefahr läuft, potentielle Entwicklungsmöglichkeiten in einem Markt zu übersehen. Die Betriebe müssen somit einerseits Produkte anbieten, die komplett die Ansprüche der Konsumenten befriedigen und andererseits müssen sie zukünftige Ansprüche antizipieren können, um auf den Märkten auch innovativ agieren zu können (WILLIAMSON ET AL. 2004: 375). Ein durchgehender Informationsfluss entlang der Kette versorgt schlussendlich den einzelnen Betrieb nicht nur mit Informationen über den Status Quo am Markt, sondern auch mit Informationen über zukünftige Entwicklungswahrscheinlichkeiten und -möglichkeiten (WOODRUFF & GARDIAL 1996: 299). Insgesamt kann attestiert werden, dass nicht nur für die Akteure der Produktionskette Holz folglich „rasch aktualisierbare und kostengünstige Informationen sowie transparente Informationsflüsse“ von entscheidender Bedeutung sind (Vgl.

RIECHSTEINER ET AL. 2004:5), sondern dies für die gesamte Forst-Holz-Marktkette der Fall ist.

Der integrative Austausch von Informationen für ein erfolgreiches und effektives Kundenwertmanagement soll im Zuge des Projektes aufgrund seiner herausragenden Bedeutung im Zentrum des Forschungsinteresses stehen. Dabei sollen verschiedene Aspekte beleuchtet werden, die in der wissenschaftlichen Literatur im Zusammenhang mit dem ‚Value-Chain‘ Ansatz als wichtig für einen funktionierenden Informationsfluss entlang der Kette eingestuft werden und somit aussagekräftig für die Möglichkeiten und Grenzen eines effektiven Kundenwertmanagement sind.

Der Erfolg der Marktkette hängt bei einem effektiven Kundenwertmanagement nicht allein vom allgemeinen Informationsfluss ab, sondern vor allem vom Austausch sensibler Informationen (FLINT 2004: 48). Als Beispiele nennt FLINT (2004) den Austausch von Informationen über die Kundenzufriedenheit, neue Produktideen und -entwicklungen, Marketingstrategien, Bilanzierungspläne und strategische Visionen. Als weitere Informationstypen zählen BENDOLY ET AL. (2004) einen gemeinsamen Zugang zu Angaben über das Inventar und Kooperationen in der Planung des Transportes dazu.

Ein weiteres Kennzeichen eines effektiven Kundenwertmanagement ist der durchgehende Informationsfluss entlang der Kette, um schneller auf die Veränderungen auf den Endkundenmärkten reagieren und entsprechend agieren zu können. Deswegen ist die Weitergabe von Informationen über Entwicklungstrends in den Märkten der Kette, wie zum Beispiel die Einführung neuer Produkte, ein wichtiger Aspekt, der bei der Analyse der Marktbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern mit einfließen sollte (WALTER ET AL. 2001, MÖLLER & TÖRRÖNEN 2003).

Neben dem Austausch bestimmter Informationstypen ist für den Erfolg eines effektiven Kundenwertmanagement auch eine funktionierende Informationsinfrastruktur von Bedeutung, die den Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Akteuren der Forst-Holz-Marktkette erleichtert. Bei der Untersuchung von zwei Fallbeispielen heben ALMUDIMIGH ET AL. (2004: 312) die Bedeutung von integrativen IT-Programmen hervor, die über die jeweilige Betriebsgrenze hinausreichen. Durch die Anwendung solcher IT Programme kann der Informationsfluss entlang der Kette kostengünstiger und transparenter gestaltet werden. RIECHSTEINER ET AL. (2004) betonen ebenfalls, dass betriebsübergreifende Informations- und Kommunikationstechnologien eine wichtige Grundlage für das Management einer Wertschöpfungskette im Forst- und Holzsektor darstellen. In der Untersuchung soll deswegen auch nachgeprüft werden, ob die Unternehmen der Forst- und Holzkette betriebsübergreifende IT Programme anwenden, um den Informationsfluss entlang der Kette effizient zu gestalten. Neben dem dezentralen Informationsfluss über IT – Plattformen wird beim Management von Informationen und Wissen auch die Bedeutung von Meso-Institutionen wie Universitäten, Forschungszentren usw. beleuchtet, die dazu dienen Informationen an zentraler Stelle zu bündeln und weiterzureichen und informelle Kommunikationsnetzwerke aufzubauen (Vgl. MOROSINI 2004). Die zentralen Meso-Institutionen und die dezentrale IT Netzwerke können den Marktkettengliedern als Informationsinfrastruktur dienen, in welche alle Betriebe einen Einblick haben und miteinander kommunizieren können. Durch die miteinander vernetzten Informationen kann neues Wissen entstehen, aus welchem dann neue Profitmöglichkeiten in Form von Innovationen kreiert werden können (VAN HOEK 2001).

Da bei der Integration von Informationen über die Betriebsgrenzen hinaus auch die wiederholte Interaktion in der Form von Kooperationen im Bereichen des Marketing, der Produkt- und Prozessentwicklung, sowie des Technologietransfer eine wichtige Rolle spielen,

wurde auch der Stand dieser mit in die Befragung einbezogen (MOROSINI 2004). Ergänzt wurde die Untersuchung der „information interaction“ durch das Aufzeigen von Kooperationen im Bereich des Transportes und der Lagerhaltung, welche nach BENDOLY ET AL. (2004) Bestandteile auf den Weg zu einem erfolgreichen Kundenwertmanagement sind. Ein Informationsaustausch und Kooperationen zwischen den Akteuren am Markt können in der Regel langfristig nur bestehen, wenn sie auf einer nachhaltigen Vertrauensbasis zwischen den Austauschpartnern aufgebaut sind (MORGAN & HUNT, 1994; MOROSINI 2004). AL-MUDIMIGH ET AL. (2004: 312) betonen dazu ergänzend den Einfluss von langjährigen Beziehungen zum Kunden für die Etablierung eines Informationsflusses zwischen den Akteuren und somit auch zur Etablierung eines Kundenwertmanagements entlang der gesamten Marktkette. Deswegen soll neben der Analyse des integrativen Informationsaustauschs, der Informationsinfrastruktur und des Informationsaustauschs durch Kooperationen auch das Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren in die Betrachtung mit einfließen.

Die Analyse der Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern in den Forst-Holz-Marktketten mit Hinblick auf die beschriebenen Erfolgsfaktoren soll es ermöglichen die untersuchten Marktketten bezüglich ihres Potentials für ein effektives Kundenwertmanagement einzuschätzen. Die Aussage über das Potential soll weiter ergänzt werden, indem der Kundenauftragsentkopplungspunkt innerhalb der Ketten analysiert wird und die strategische Ausrichtung der Betriebe in die Betrachtung mit einfließt.

Bezug zum Kundenauftragsentkopplungspunkt (Push-Pull Boundary)

Der Kundenauftragsentkopplungspunkt beschreibt den Punkt in einer Kette, „welche die prognosebasierte Lagerfertigung (Push-Prinzip) von der Kundenauftragsfertigung (Pull-Prinzip) abgrenzt“ (RIECHSTEINER ET AL. 2004: 7). Im Bezug auf ein Kundenwertmanagement kann ein Betrieb, welcher seine Produkte nach Kundenauftrag anfertigt, viel schneller und exakter auf veränderte Ansprüche reagieren. Ist zwischen den Betrieben einer Marktkette ein integrativer Informationsfluss etabliert, können Schwankungen am Endkundenmarkt in der gesamten Kette kommuniziert werden und die Produktion wird schnellstmöglich an den neuen Ansprüchen der Kunden ausgerichtet. Dieser Punkt kann auch gemäß des klassischen Supply Chain Managements als „Customization Point“ bezeichnet werden, also der Punkt wo das Produkt den Vorstellungen des Kunden angepasst wird. Im Bezug zum Konzept der Value Chain ist bei der Bestimmung des Punktes wichtig zu beachten, inwieweit die Informationen über die Wertvorstellungen und Wünsche der Endkonsumenten in die Kette hineinreicht bzw. ob die Produzenten den Endverbrauchermarkt von ihrer Position aus „hören“ können (KAPLINSKY & MORRIS 2001: 59). Im Rahmen eines Kundenwertmanagements ist deswegen nicht der Punkt entscheidend, an dem eine Anpassung an die Wünsche der Kunden stattfindet. Vielmehr zählt, ob die Bedürfnisse des Kunden der gesamten Kette bekannt sind und auf jeder Stufe durch integrative Anstrengungen in den Produktionsprozess mit einfließen. Dieser Prozess des Hörens soll im Zuge des Forschungsvorhabens durch die Messung der CSFs (Critical Success Factors) in den jeweiligen Verarbeitungsstufen nachgeprüft werden. Die CSF dienen im Rahmen einer Value-Chain Analyse der Beschreibung der Charakteristika eines Marktes (KAPLINSKY & MORRIS 2001: 55). Durch die Gegenüberstellung der CSF des Endkunden und ihrer Wahrnehmung durch den Lieferanten soll eine Aussage möglich sein, inwieweit ein gemeinsames Verständnis der CSF im Bezug zum Endkundenmarkt in den Forst-Holz Ketten existiert.

Der Kundenauftragsentkopplungspunkt soll auch mit den gemessenen Erfolgsfaktoren abgeglichen werden. Vor allem durch die Analyse des Informationsaustausches kann versucht werden den Punkt der Entkopplung vom Endkundenmarkt unter der Beachtung der verschiedenen Perspektiven näher zu bestimmen und einzugrenzen.

Des Weiteren soll auf den Grad der Standardisierung der Produktpalette eingegangen werden, um festzustellen, inwieweit die Informationen über das Produkt und die Ansprüche des Kunden schon kodifiziert sind. Wenn eine Standardisierung des Produktes vorliegt, ist das Produkt für den Kunden schon klar definiert und ein Informationsfluss zwischen Anbieter und Nachfrager ist nicht mehr relevant. (GEREFFI ET AL. 2005). Bei Veränderungen der Produktwahrnehmung durch den Kunden ist gerade in Hinblick auf standardisierte Abläufe bzw. Produkte eine schnelle Reaktion der Lieferanten notwendig, da durch eine Veränderung der Information auch eine Neukodifizierung derselbigen anstehen kann. Ein standardisiertes Produkt wird demnach auf Veränderungen viel schwerfälliger reagieren, wenn der Fall eintritt, dass die bereits kodifizierte Information in der Form des Standards durch neue Informationen vom Endkundenmarkt verändert werden muss. Auf der anderen Seite kann aber durch ein aufeinander abgestimmtes Kundenwertmanagement ein Produktionsfluss entlang der Kette etabliert werden, welcher die Kodifizierung der Information in ein am Kundenwert ausgerichteten Produktionssystem entlang der Kette integriert. Beispiele dafür sind z.B. modulare Produkte, die aus standardisierten Modulen bestehen und am Ende an die Kundenwünsche durch das individuelle Zusammensetzen der Module angepasst wird (SIMCHI-LEVI ET AL. 2003: 168).

Der Punkt, an dem die Standardisierung des Produktes einsetzt, kann also nur als ein Hindernis angesehen werden, wenn gleichzeitig ein geringer Informationsfluss (z.B. keine Vernetzung durch IT) zwischen den Betrieben stattfindet und keine auf den Kundenwert abgestimmte Standardmodule angefertigt werden (MCGUFFOG & WADSLEY 1999). Ohne einen Informationsaustausch zwischen den Akteuren stellt die im Standard kodifizierte Information neben dem Preis die einzige Information dar, die ausgetauscht wird. Es besteht dann die Gefahr, dass Informationen über dynamische Veränderungen am Endkundenmarkt den Akteur nicht oder erst viel später erreichen, da diese Informationen im Preis nur unspezifisch weitergereicht werden oder die im Standard kodifizierte Information nicht mehr aktuell ist.

Endogene Dynamik der Marktkette

Ergänzend zur Beschreibung des Ist Zustand der Informationsinfrastruktur und des Austauschs spezifischer Informationsfelder, soll das Augenmerk der Studie auch auf geplante strategische Veränderung der Betriebe gerichtet werden. Dieser Teil der Untersuchung wurde erst im Laufe der Untersuchung in die Befragung mit aufgenommen, da sich der Nutzen dieses Punktes aus der ersten Analyse der befragten Endkundenmarktproduzenten ergeben hat.

Durch die Untersuchungen der strategischen Planungen in den Betrieben der Forst-Holzkette soll versucht werden, dem jetzigen Zustand der Kette beabsichtigte zukünftige Veränderungen gegenüberzustellen. Dies soll mit Hilfe der CSF geschehen, um diese bezogen auf potentielle oder ehemalige Kunden einzuschätzen. Dadurch soll die Aussage ermöglicht werden, welche Anstrengungen ein Betrieb unternehmen muss, um neue Kunden zu gewinnen bzw. die aktuellen Kunden zu halten. Die strategischen Planungen der Betriebe sollen unter Verwendung der Produkt-Markt-Matrix eingeordnet werden (MEFFERT 1998). Durch die Analyse der in die Zukunft gerichteten Planungen soll ermittelt werden,

2 Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagements

inwieweit der gemessene Status Quo eine interne Stabilität vorweist oder ob es endogene Veränderungstendenzen besonders im Hinblick auf ein Kundenwertmanagement gibt. Außerdem wird auch die Zufriedenheit der Betriebe mit der jetzigen Struktur der Kette abgefragt, um abschätzen zu können, inwiefern überhaupt eine Motivation bestehen könnte, Veränderung in der Kette voranzutreiben. Die Analyse der endogenen Dynamik soll eine tiefere Aussage über die Grenzen und Möglichkeiten eines effektiven Kundenwertmanagements ermöglichen.

Zusammenfassend ergibt sich ein Analyserahmen, wie er in Abbildung 1 beschrieben ist. Der konzeptuelle Rahmen wird im weiteren methodischen Vorgehen mit den Erkenntnissen aus der „Value Chain“ - Analyse kombiniert.

Klassifizierung von Marktketten basierend auf dem Informationsaustausch

Klassifizierungskategorien	Quellen
I Integrativer Informationsaustausch - Austausch von sensiblen Informationen z.B. Kundenzufriedenheit, neue Produktideen und -entwicklungen, Inventar, Marketingstrategien, Bilanzierung - Austausch von Entwicklungstrends	Bendoly et al. (2004), Flint (2004), Dekker (2003), Möller & Törrönen (2003), Simard (2000), Van Horne et al. (2005) Walter et al. (2001), Woodruff & Gardial (1996), Williamson et al. (2004)
II Informationsinfrastruktur - Integrative IT – Plattformen - Meso – Institutionen	Al-Mudimigh (2004), Morosini (2004), Riechsteiner et al. (2004)
III Informationsinteraktion durch Kooperationen - Technologietransfer - Produkt- und Prozessentwicklung - Transport - Lagerhaltung	Bendoly et al. 2004, Morosini (2004)
IV Gemeinsame Vertrauensbasis	Al-Mudimigh (2004), Morosini (2004) Morgan & Hunt (1994)
V Kundenauftragsentkopplungspunkt	Kaplinsky & Morris (2001), Riechsteiner et al. (2004) Simichi-Levi et al. (2003)
VI Endogene Dynamik der Marktkette - Strategische Planungen - Bedeutung potentieller Kunden	Meffert (1998)

Abb.1 Klassifizierung von Marktketten basierend auf dem Informationsaustausch

3 Value Chain-Analyse

Methodischer Ausgangspunkt des Projekts für die empirische Erhebung bildet die so genannte „Value Chain“-Analyse (KAPLINSKY & MORRIS 2001). Kern dieser Methode ist es, nicht den einzelnen Betrieb in den Mittelpunkt der Untersuchung zu stellen, sondern das gesamte System einer Marktkette. Dadurch wird gerade in Zeiten der Globalisierung der zunehmenden Arbeitsteilung und Dynamik Rechnung getragen, die im Bezug auf ein erfolgreiches Management nicht den Fokus auf den eigenen Betrieb und seine unmittelbare Umwelt setzt, sondern der wachsenden Komplexität mit der Förderung von „Systemdenken“ begegnet. Um eben der Komplexität von globalen Märkten, wie den Märkten des Rohstoffes Holz, zu begegnen, ist der Einsatz von verifizierter Information entlang der gesamten Marktkette entscheidend, allerdings ohne sich dabei anmaßen zu wollen, jemals die komplette Komplexität überschauen zu können. Die „Value Chain“-Analyse bietet damit die Möglichkeit den Blickwinkel weit über den innerbetrieblichen Horizont auszuweiten und Wissen über die Struktur und die Funktionsweise der Marktketten zu generieren. Wie schon in Kapitel 2 dargelegt wurde, steht im Rahmen des Forschungsprozesses die Funktionalität des Informationsflusses entlang der Kette als wichtige Vorbedingung für ein erfolgreiches Kundenwertmanagement im Vordergrund. Am Ende der Untersuchung soll eine Aussage möglich sein, inwieweit ein Management entlang der Marktkette im Sinne einer „Value Chain“ im Forst- und Holzsektor überhaupt realisierbar ist.

3.1 Einstiegspunkt der Untersuchung

Zuerst werden die für das Untersuchungsgebiet charakteristischen Forst-Holz-Marktketten explorativ herausgearbeitet und typisiert („Value Chain Mapping“). Die Aufarbeitung der Forst-Holz-Marktketten erfolgt dabei ausgehend von den im Biosphärenreservat Pfälzerwald in Rheinland-Pfalz angesiedelten Endkunden („downstream“), indem die Marktbeziehungen auf dem Weg des Holzes über die verschiedenen Verarbeitungsstufen bis zu den Rohstoffherzeugern qualitativ beschrieben werden.

Da sich die Arbeit explizit auf die Integration der Marktkette vom Endkunden bis zum Rohstoffherzeuger bezieht, bietet der Einstieg der Untersuchung beim realen Endkunden die Möglichkeit dem Konzept des Kundenwertmanagements schon in der Untersuchung Rechnung zu tragen. Auf diese Weise wird ausgehend vom Endkundenmarkt der Weg nachgezeichnet und simuliert, den die Information auch in der Wirklichkeit nehmen kann. Da der reale Endkunde schwer zu identifizieren und zu erreichen ist, werden als Einstiegspunkt der Untersuchung Betriebe ausgewählt die im direkten Kontakt mit dem Endkunden stehen. Diese Betriebe können als Endkundenmarktproduzenten bezeichnet werden (engl. OEM Original equipment manufacture, KAPLINSKY & MORRIS 2001). Die Endkundenmarktproduzenten können außerdem aufgrund ihrer nach außen offen gelegten Ausrichtung direkt der Forst-Holz-Marktkette zugeordnet werden, was im Fall der Endkunden nicht mit derselben Leichtigkeit möglich wäre. Bei einem Einstieg beim Endkunden wäre außerdem die Anzahl der zu befragenden Akteure zu groß, um ein operationales Vorgehen daraus abzuleiten. Bei den direkt den Endkunden vorgelagerten Betrieben wird dage-

gen davon ausgegangen, dass die Wertansprüche der Endkunden als Information schon in aggregierter Form vorliegen und damit effektiver zu messen sind. Die endkundennahen Betriebe sind der erste Abschnitt der Marktkette, welcher eine direkte Rückkopplung über die Wertvorstellung des Endkunden erhält. Diese Betriebe am Ende der Marktkette dienen als „Informationssammler“ für die gesamte Kette. Außerdem sind die endkundennahen Betriebe der letzte Abschnitt der Kette, welcher dem jeweiligen Produkt noch einen Mehrwert hinzufügt, bevor es vom Endkunden konsumiert wird. Der hinzugefügte Mehrwert kann dabei eine physische Veränderung in der Struktur des Produktes („endogene Produktveränderung“) darstellen oder durch die Bereitstellung einer Dienstleistung („exogene Produktveränderung“) geschehen. Wichtig dabei ist, dass dieser Mehrwert am Ende vom Endkunden bewertet wird.

Um einen differenzierten Einblick in die Forst-Holz-Marktketten herzuleiten, werden drei Gruppen von endkundennahen Betrieben ausgewählt: Schreinereibetriebe, Holzbaubetriebe und Fensterbaubetriebe. Bei der Zuordnung der einzelnen Betriebe zu einem Typ, wird als Kriterium das Selbstbild des Betriebes genommen, also zur welcher Gruppe sich der einzelne Betrieb selber zuordnet und unter welcher Kategorie er sich dem Endkunden präsentiert. Dazu ergänzend wurde die Produktpalette des Betriebes identifiziert und für die verbesserte Kategorisierung der Betriebe verwendet.

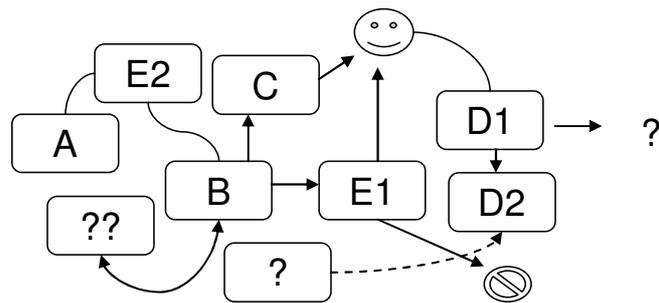
3.2 Nachzeichnung („Mapping“) der realen Forst-Holz-Marktketten

Um realitätsnahe Aussagen über die Marktketten im Forst- und Holzsektor im Projektverlauf abzuleiten, werden die Marktketten nicht in ihrer idealisierten Art und Weise untersucht, wie sie oft in der Theorie dargestellt werden (Vgl. KAPLINSKY & MORRIS 2001: 52), sondern die Marktketten werden in einem ersten Schritt in ihrer realen Struktur bis zum Rohstoffproduzenten nachgezeichnet. Von den so gewonnenen Marktketten sollen Einzelne als Fallbeispiele beschreibend dargestellt werden, um den Vorgang der Typologisierung der Marktketten nachvollziehbar zu halten und einen tieferen Einblick in die Forst-Holz-Marktketten zu ermöglichen. Außerdem erfordert die Arbeit mit den CSF und deren Gegenüberstellung aus Sicht der Lieferanten und der Endkunden die Voraussetzung, dass beide in einer Austauschbeziehung miteinander stehen, da sonst ein Vergleich der CSF nicht möglich wäre. Die Nachzeichnung der Marktketten in ihrer realen Form, kann außerdem auch zu neuen Erkenntnissen führen, die bei einer sofortigen Abstraktion der Marktkette herausfallen würden.

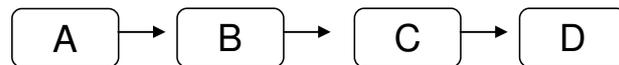
Aber um die Nachzeichnung der Marktkette operational zu halten, werden nicht alle Lieferanten, die in den Endkundenmarkt hineinliefern, nachverfolgt. Vielmehr wurden die Betriebe gebeten, die nach ihrer Meinung fünf wichtigsten Hauptlieferanten für Produkte

Phase 1:

Mapping der realen Marktketten ausgehend von den identifizierten Endkundenmärkten
(Ergebnis: einzelne Fallbeispiele)

**Phase 2:**

Idealisierte, theoretische Darstellung der typischen Marktkette ausgehend vom Untersuchungsgebiet



(Nach Brown et al. 2000)

Abb. 2: Vorgehen beim Mapping der Marktketten

auf Holzbasis zu nennen. An dieser Stelle wird unterstellt, dass die Kommunikation zwischen den Hauptlieferanten und dem Käufer den effektivsten Einblick in den Informationsaustausch innerhalb der Marktkette erlaubt.

In einem zweiten Schritt werden die realen Marktketten wieder idealisiert dargestellt, wie sie für das Untersuchungsgebiet typisch sind, um eine Gesamtaussage mithilfe des konzeptuellen Rahmens herzuleiten. Das Hauptaugenmerk zur Beurteilung des Potentials für ein effektives Kundenwertmanagement ist eindeutig auf den zweiten Schritt gerichtet. Der erste Schritt dient vor allem als methodischer Zwischenschritt.

3.3 Konstruktion des Fragebogens

Die Untersuchung der einzelnen Marktketten geschieht unter der gezielten Anwendung der in der gesichteten Literatur genannten Erfolgsfaktoren (siehe Kapitel 2) eines effektiven Kundenwertmanagements mithilfe von leitfadengestützten Telefoninterviews mit Vertretern der Betriebe auf den verschiedenen Verarbeitungsstufen.

Um im Rahmen des Forschungsprojekts eine höhere Qualität des Fragebogens und ein besseres Gefühl für die Charakteristika der Endkundenmärkte in der Region zu bekommen, wurden, wie es KAPLINSKY & MORRIS (2001: 57) vorschlagen, im Vorfeld der Studie fünf Pilot-Interviews durchgeführt. Dabei wurden drei Vertreter von Betrieben im Biosphärenreservat Pfälzerwald interviewt, die direkt den Endkunden beliefern und zwei Vertreter von Verbänden, die unter anderem die Schreinerei-, Holzbau- und Fensterbetriebe repräsentieren. Die Interviews mit den drei Endkundenmarktproduzenten wurden vor Ort durchgeführt, so dass es auch möglich war, den jeweiligen Betrieb zu besichtigen und so ein umfassendes Verständnis für die jeweiligen Betriebe zu bekommen. Mit den zwei Ver-

bandsvertretern wurde jeweils ein Telefoninterview mit dem Ziel durchgeführt, einen besseren Einblick in das Schreiner-, Holzbau bzw. Fenstergewerbe zu gewinnen und herauszuarbeiten, welcher Wert für den Erfolg am Endkundenmarkt entscheidend ist. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse flossen ebenso wie die in der allgemeinen Literatur gesichteten Faktoren eines erfolgreichen Kundenwertmanagements in die Konstruktion des Fragebogens ein. Ergänzt wurde der Leitfaden mit Fragen zu dem jeweiligen Betrieb, um den Betrieb charakterisieren zu können. Der Fragebogen wurde für alle Betriebe der verschiedenen Stufen innerhalb der Marktkette gleich gestaltet, um am Ende eine bessere Vergleichbarkeit sicherzustellen. Eine Ausnahme stellte der Frageblock bezüglich der strategischen Planung dar, der erst nach den gewonnenen Erkenntnissen aus der Befragung der Endkundenmarktproduzenten in den Leitfaden mit aufgenommen wurde. Bei den Rohstoffherstellern, wurde der Fragebogen leicht gekürzt, da die Fragen im Bezug auf Lieferanten der auf Holz basierenden Produkte nicht sinnvoll gewesen wären.

Bei der Gestaltung des Leitfadens wurde, da die Marktkette als Ganzes im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stand, darauf geachtet, dass ein Fragenblock sich auf die Beziehung zum Kunden bezieht, ein weiterer auf die Austauschbeziehung zu den Lieferanten, ein Block auf die Integration der Kette und zur Standardisierung und ein letzter Frageblock auf die strategische Planung. Die Ermittlung der CSFs wurde für die Blöcke Kunden, Lieferanten, komplette Integration vorgenommen (Leitfaden siehe Anhang). Abgeschlossen wurde der Block im Bezug zu zukünftigen Veränderungstendenzen mit einer generellen Einschätzung der eigenen Zufriedenheit mit Hinblick auf den Status-Quo.

Für die Befragung wurde zum einen auf geschlossene Fragen zurückgegriffen, zum anderen auf halboffene Fragen, da eine erschöpfende Aufzählung der Antwortalternativen nicht immer möglich war. Zusätzlich wurden Fragen formuliert, die Mehrfachnennungen zuließen (Vgl. MAYER 2006).

3.4 Vorgehen bei der Befragung

Für die Auswahl der Betriebe wurde auf die Suchmaschine „Gelbe Seiten“ (www.gelbeseiten.de) im Internet zurückgegriffen. Dabei wurde unter der Zuhilfenahme der Kategorien Schreinerei, Fenster und Holzbau nach Betrieben in der Region Pfälzer Wald angefragt. Aus der auf diese Weise generierten Gruppe wurden per Zufallsverfahren jeweils 10 Betriebe als Eingangspunkte für potentielle Ketten ausgewählt und kontaktiert. Da aber am Anfang der Untersuchung nicht bekannt war, wie viele Betriebe in einer Marktkette angesiedelt sind, wurde die Anzahl der Einstiegspunkte während der Untersuchung schrittweise erweitert, so dass die Marktketten ausgehend vom Untersuchungsgebiet vollständig abgebildet werden (FLICK 1999). Die Vollständigkeit der Untersuchung wurde aber auf der anderen Seite durch die Tatsache eingeschränkt, dass auch ein ökonomisches Vorgehen in dem angestrebten Untersuchungszeitraum sichergestellt werden musste. Aufgrund dieses Spannungsverhältnisses zwischen der Vollständigkeit und der Ökonomie mussten die Forscher mit Ausrichtung auf das Ziel der Untersuchung die Auswahl der Fälle schrittweise entscheiden (MAYER 2006: 40). Da es sich im Rahmen des Projektes um eine explorative Studie handelt, stellte dies kein Problem dar, da die Ergänzung der Theo-

rie durch die Anwendung des daraus abgeleiteten Konzeptes „abhängig von der Möglichkeit oder Unmöglichkeit des Feldzuganges (ATTESLANDER 1993 : 56)“ ist.

Die identifizierten Betriebe wurden in einer ersten Runde telefonisch kontaktiert und es wurde versucht, die zuständige Person für den Einkauf bzw. Verkauf anzusprechen, da diese im direkten Lieferanten bzw. Kundenkontakt stehen und so am geeignetsten erschienen, den Fragekatalog zu beantworten. Bei Bekundung ihres Interesses an der Teilnahme der Befragung wurde der als zuständig ausgemachten Person der Fragebogen zugeschickt. Nach ein paar Tagen wurde der/die Ansprechpartner/-in im Betrieb ein zweites Mal angerufen, und bei Bereitschaft zur Teilnahme ein konkreter Termin für das Telefoninterview vereinbart. Am Ende jedes Gespräches wurde der Gesprächspartner um die Namen seiner fünf wichtigsten Lieferanten gebeten, damit diese auch für die Teilnahme an der Befragung gewonnen werden konnten. Am Ende der Aufnahme der Daten, wurden noch einmal alle Lieferanten per Post kontaktiert, die ihr Interesse an der Teilnahme bekundet hatten, aber kein Termin gefunden werden konnte bzw. von sich aus einen Termin vorschlagen wollten.

3.5 Auswertung

Da aufgrund des explorativen Ansatzes der Studie und der Komplexität des Untersuchungsobjektes Marktkette die Herleitung einer Grundgesamtheit nicht möglich war, wurde bei der Datenanalyse auf das Instrumentarium der deskriptiven Statistik zurückgegriffen. Dabei wurden die einzelnen Variablen der sechs verschiedenen Klassifizierungskategorien mithilfe von Excel[®] analysiert. Anschließend wurde deren Ausprägung hergeleitet. Als Ergebnis der Auswertung wurden für die einzelnen Kategorien Häufigkeitsverteilungen generiert und im Kontext der Fragestellung dargestellt (MAYER 2006). Weitere Details der Auswertung werden bei der Darstellung der Ergebnisse hinzugefügt, da dadurch eine bessere Lesbarkeit des Berichtes sichergestellt wird.

4 Ergebnisse

4.1 Die identifizierten Betriebe

Tab.1: Identifizierte und interviewte Betriebe als Einstiegspunkte der Untersuchung

Branche	Gesamtanzahl Betriebe	Kontaktierte Betriebe	Interviews
Fenster	39	29	2
Schreinerei	81	25	7
Holzbau	33	22	7
Gesamt	153	76	16

Insgesamt wurden 39 Fensterbaubetriebe, 81 Schreinereien und 33 Zimmereibetriebe mit dem Schwerpunkt Holzbau, in der Projektregion Pfälzer Wald identifiziert. Von den Fensterbaubetrieben wurden 29 Betriebe kontaktiert, von den Schreinereien 25 und von den Zimmereien 22. Mit Vertretern der Endkunden der Fensterbranche wurden zwei Interviews durchgeführt, bevor die Fensterbranche ganz aus der Untersuchung hinausgenommen wurde. Grund für die Verringerung der ausgewählten Endkundenmärkte war die Tatsache, dass die meisten kontaktierten Betriebe kein Interesse zeigten oder nur Kunststofffenster im Programm hatten. Außerdem weigerten sich die zwei interviewten Fensterbaubetriebe ihre Lieferanten zu nennen, so dass die Marktkette nicht weiter verfolgt werden konnte. Die Ressourcen, die an der Untersuchung der Fensterbranche gebunden waren, wurden auf die Untersuchung der Holzbau- und des Schreinereigewerbes umgeschichtet, um so am Ende ein weiteres effektiveres Vorgehen im Forschungsverlauf zu erreichen.

Am Ende wurden jeweils 7 Schreinerei- und 7 Holzbaubetriebe interviewt. Ausgehend von den jeweils 7 Betrieben auf der Stufe des Endkunden wurden die Marktketten nachgezeichnet. Insgesamt wurden dabei 72 Lieferanten innerhalb der verschiedenen Ketten identifiziert und kontaktiert, 31 von diesen konnten zu einer Teilnahme an der Untersuchung bewegt werden.

Innerhalb der Lieferanten kann nach der Klassifizierung der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (STATISTISCHES BUNDESAMT 2002) folgende Unterteilung nach Bereichen vollzogen werden: 12 Betriebe des Holzhandels, 15 Betriebe des Holz be- verarbeitenden Gewerbe und 4 Betriebe der Forstwirtschaft. Ein Betrieb (Holzbau 1) der Kategorie Holzbau wurde

Tab.2: Anzahl der interviewten Betriebe je Kategorie

Kategorie	Gruppe	Anzahl
Endkundenmarkt	Holzbau	7
	Schreinerei	7
Lieferanten	Handel	12
	Holz be- und verarbeitendes Gewerbe	15
	Forstwirtschaft	4
Gesamt		45

Tab.3: Zuordnung der interviewten Betriebe zur jeweiligen Marktkette

Gruppe	Schreinereikette	Holzbaukette
	Anzahl	Anzahl
Schreinerei	7	---
Holzbau	---	7
Handel	7	8
Holz be- und verarbeitendes Gewerbe	12	12
Forstwirtschaft	---	4
Gesamt	26	31

aufgrund seines betrieblichen Schwerpunkts auf Handelsaktivitäten der Kategorie Holzhandel zugewiesen.

Die Betriebe wurden dann in einem nächsten Schritt dem Endkundenmarkt zugeteilt, in den sie hineinliefern. Da die beiden Ketten mit dem Endkundenmarkt Schreinerei und Holzbau ab dem zweiten Marktkettenabschnitt ineinander überlaufen und sich teilweise überlappen, liefern 12 Betriebe (3 Handelsbetriebe, 9 Betriebe des Holz be- und verarbeitende Gewerbe) sowohl in die Holzbau- als auch in die Schreinereikette hinein. Diese Betriebe wurden doppelt gezählt, d.h. ihre Aussagen betreffend die Erfolgsfaktoren wurden mit Bezug auf beide Marktketten ausgewertet, wenn bei der Auswertung der Daten die Position in der jeweiligen Kette von Bedeutung ist. In diesem Fall werden bei der Bewertung der Schreinereikette die 26 identifizierten Betriebe und bei der Holzbaukette die 31 Betriebe zugrunde gelegt.

Bei den theoretisch hergeleiteten Aspekten, bei denen die Position der Betriebe zum Endkundenmarkt nicht entscheidend war, sollen die Erfolgsfaktoren für die beiden Endkundenmärkte und die insgesamt 45 Betriebe zusammenfassend diskutiert werden. Wenn die Frage sich dabei auf die Beziehung zu den Lieferanten bezieht, ist die Grundgesamtheit $N = 41$, da die 4 Forstbetriebe keine Lieferanten für Holzprodukte haben.

4.2 Subjektive Eindrücke der Forscher

Während der Phase der Identifizierung der Betriebe sammelten die Forscher in den Gesprächen während der Kontaktaufnahme Erkenntnisse, die an dieser Stelle dargelegt werden sollen. Bei diesen Erkenntnissen der Forscher handelt es sich um die persönlichen Eindrücke, die nicht durch die bewusste Anwendung der gewählten Methodik zustande kamen, sondern als positives Koppelprodukt der Gespräche angesehen werden können. Dies geschah mit dem Gedanken, dass eine qualitative Auswertung der Teilnahmebereitschaft als ein guter Indikator für den Kooperationswille und den Informationsfluss innerhalb der Forst-Holz Marktketten dienen kann. Die theoretische Grundlage für diesen Gedankengang ist, wie schon in der Herleitung der Erfolgsfaktoren für das Kundenwertmanagement dargelegt worden ist, dass bei dem Austausch von Informationen innerhalb integrativer Konzepte der Vermarktung „meso-institutions“ (MOROSINI 2004: 311) bzw.

„centers of expertise“ (VAN HOVE ET AL. 2005: 176), wie zum Beispiel Universitäten, eine wichtige Rolle spielen können. Ein gestörter Austausch von Informationen zwischen den Akteuren der Wirtschaft und den Akteuren der Wissenschaft, kann demnach schon als ein negativer Einflussfaktor für die Umsetzung eines integrativen Kundenwertmanagements innerhalb des Forst-Holzsektors gedeutet werden.

Die Eindrücke wurden von den drei an der Befragung beteiligten Forschern zusammengetragen und offen diskutiert. Ergänzt wurden die Einschätzungen mit Informationen über die identifizierten Betriebe, die allgemein bekannt und zugänglich sind.

Auffällig während der Untersuchung war, dass vor allem bei den kleineren Betrieben mit einfachen Organisationsstrukturen, die Bereitschaft am größten war, die Namen der eigenen Lieferanten zu nennen. Bei größeren Betrieben fehlte oft die Bereitschaft trotz zugesicherter Anonymität, die Namen ihrer Lieferanten zu nennen bzw. sich überhaupt für eine Teilnahme an der Befragung gewinnen zu lassen. Auf jeden Fall kann festgehalten werden, dass die Kooperationsbereitschaft nur sehr eingeschränkt vorhanden war und der Informationsfluss zwischen der „Wissens“ Institution Universität und der Praxis mit Sicherheit ausbaufähig ist. Gerade die fehlende Bereitschaft zur Zusammenarbeit bei den großen Betrieben des Holzgewerbes ist ein Hindernis für die Umsetzung des integrativen Ansatzes eines Kundenwertmanagements.

Außerdem wurde während der Gespräche immer wieder festgestellt, dass ein Teil der befragten Marktakteure Probleme mit den Begrifflichkeiten hatte, welche eng mit dem Konzept des „Value-Chain“ Managements verbunden sind. So mussten zum Beispiel die Begriffe Marktkette oder Endkunde oft näher spezifiziert werden. Deswegen ist zu vermuten, dass in der Kette nur wenig systematisches Wissen über das Konzept des Kundenwertmanagements vorhanden ist. Für eine bewusste Umsetzung des Konzeptes wäre eine Aufklärung in Rahmen von Schulungen bei Interesse ein geeignetes Gegenmittel gegen dieses Defizit.

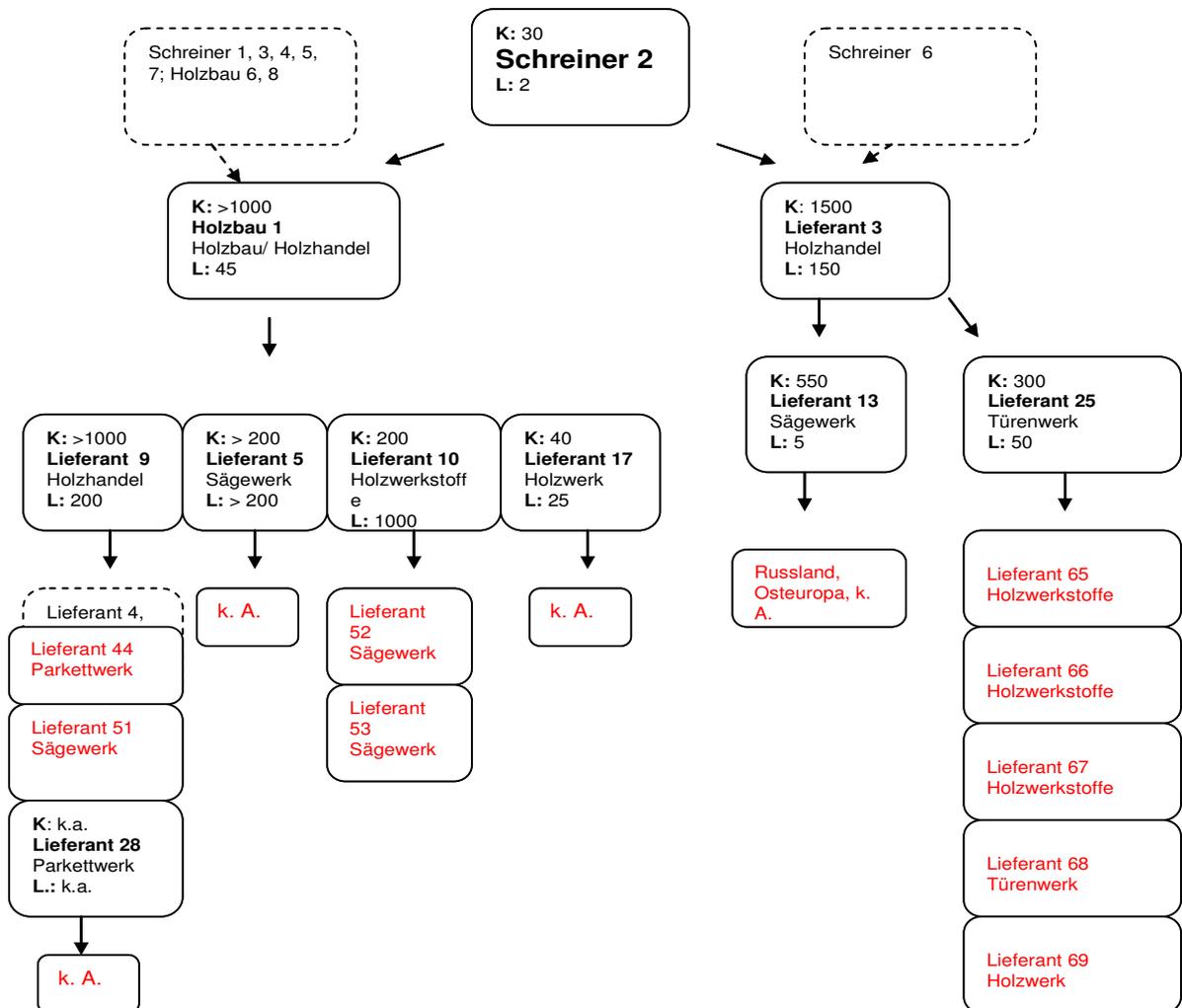
4.3 Analyse der einzelnen Marktketten

Die drei in diesem Kapitel dargestellten Fallbeispiele zeigen nur einen kleinen Ausschnitt der Forst-Holz-Marktkette. Beachtet man die Komplexität der aufgezeigten Marktbeziehungen so soll an dieser Stelle besser die Rede von freigelegten Marktkettenausschnitten sein. Mit Hilfe der Fallbeispiele soll die Realität so nah wie möglich wiedergegeben werden, bevor in der Gesamtdarstellung der Forst-Holz-Marktkette auf die gewohnte Abstraktionsebene einer Marktkette ausgehend von Rohstoff bis zum Endkundenmarkt zurückgegriffen wird.

Für die identifizierten Ausschnitte der Forst-Holz-Marktkette, die ihren Ausgangspunkt in dem Untersuchungsgebiet hat, soll zuerst auf die Struktur eingegangen werden und anschließend soll der Informationsfluss untersucht werden. Die weiteren Punkte wie Kundenauftragsentkopplungspunkt und strategische Planung, sowie eine zusammenfassende Darstellung des Informationsflusses sollen erst bei der Gesamtdarstellung der Marktkette erfolgen, um eine generelle Aussage für die Untersuchungsregion herzuleiten. Die drei Fallbeispiele Schreiner 2, Schreiner 5 und Holzbau 6 wurden ausgesucht, da sie zum Teil

typische Strukturen aufweisen, aber auch in bestimmten Abschnitten der freigelegten Kette Besonderheiten zu erkennen sind. Ein anderer wichtiger Auswahlpunkt für die ausgewählten Fallbeispiele war, dass sie unter den analysierten Ausschnitten am ausführlichsten freigelegt werden konnten. Die übrigen Marktketten sind im Anhang aufgeführt.

4.3.1 Fallbeispiel: Schreinerei 2



K: Anzahl der Kunden; **L:** Anzahl der Lieferanten

Abb. 3: Freigelegter Marktkettenausschnitt ausgehend von dem Schreinereibetrieb 2

(Rote Markierung: Betriebe wurden identifiziert, aber haben kein Interesse an einer Teilnahme am Forschungsprojekt bekundet. Schwarze Markierung: Betriebe wurden interviewt. Die Pfeilrichtung spiegelt die Richtung der Vorgehensweise bei der Befragung wieder)

Der Schreinereibetrieb 2 ist ein Kleinbetrieb, der mit zwei Mitarbeitern einen Jahresumsatz von unter 125.000 € erwirtschaftet. Seine Produktpalette umfasst den klassischen Innenausbau, einschließlich Fenster-, Türen- und Möbelbau und die Montage von Türen und Fenstern. Dabei verwendet der Betrieb sowohl heimische Laub- und Nadelhölzer als auch Holzwerkstoffe. Der Kundenkreis ist lokal beschränkt und umfasst in einem Jahr etwa 30 Privatkunden. Die Kundenbeziehung hält für die Dauer des Auftrages an. Die zwei Lieferanten des Betriebes sind lokal angesiedelt und können jeweils dem Bereich

Handel zugeordnet werden. Die Lieferantenbeziehung mit den zwei Holzhändlern besteht schon seit dem Jahre 1970.

4.3.1.1 Struktur der Marktkette

Die Struktur der Marktkette ist in Abb. 3 angedeutet. Als zweites Glied der Kette tritt der Holzhändler Holzbau 1 auf, der fast alle befragten Schreinereibetrieb in der Region Pfälzer Wald beliefert (siehe Anhang Kapitel 9.1), und der Holzhändler Lieferant 3. Auf dem Abschnitt 2 bestehend aus den zwei Händlern folgen mit Ausnahme des Lieferanten 9 (Händler) Betriebe des Holz be- und verarbeitenden Gewerbes. Im Abschnitt 4 sind auch ausschließlich Betriebe des Holz be- und verarbeitenden Gewerbes identifiziert worden, aber nur das Parkettwerk Lieferant 28 konnte für die Befragung gewonnen werden. Die genaue Struktur kann aus der Abbildung entnommen werden, während in Tab. 4 die Kenndaten für die befragten Betriebe aufgeführt sind.

Tab.4: Betriebe des Marktkettenausschnittes Schreiner 2

Betrieb	Gruppe	Mitarb.	Umsatz In €	Kundenmarkt		Lieferantenmarkt	
				Anzahl	Geograph. Ausrichtung	Anzahl	Geograph. Ausrichtung
Schreiner 2		<5	<125.000	30	Lokal	1	Regional
Abschnitt 2							
Holzbau 1	Holzhandel	30-100	10-25 Mio.	>1000	Lokal, Regional	45	k. A.
Lieferant 3	Holzhandel	5-30	1-5 Mio.	1500	Lokal, Regional	150	National, Regional
Abschnitt 3							
Lieferant 9	Holzhandel	5-30	5-10 Mio.	>1000	Lokal, Regional	200	International, National
Lieferant 5	Sägewerk	>100	k. A.	200	National, International	200	k. A.
Lief. 10	Holzwerkstoffe	>100	> 25 Mio.	200	National, International	1000	Regional, Lokal
Lief. 17	Holzwerk	5-30	10-25 Mio.	40	National, Regional	25	Regional, Lokal, Intern.
Lief. 13	Sägewerk	30-100	10-25 Mio.	550	National	5	International
Lief. 25	Türenwerk	>100	> 25 Mio.	300	National, Regional	50	International, National
Abschnitt 4							
Lief. 28	Parkettwerk	k. A.	k. A.	k. A.	International, National	k. A.	International – Lokal

4.3.1.2 Informationsfluss

Der Austausch von sensiblen Informationen innerhalb des Ausschnittes der Kette wird von den 10 befragten Betrieben von sechs, nämlich Lieferant 5, Lieferant 10, Lieferant 17, Lieferant 13, Lieferant 25 und Lieferant 28 aktiv praktiziert. Auffallend ist, dass die Betriebe, die am nächsten am Endverbraucher sind, nicht an diesem Informationsaus-

tausch teilnehmen. Sie bekommen zwar Informationen „upstream“ von den Lieferanten, doch keine vom Schreinereibetrieb 2. Insgesamt betreibt nur der Lieferant 10 einen Austausch der Informationen zum Kunden und zum Lieferanten hin. Ansonsten liegt schon in den einzelnen Betrieben eine Entkopplung von einer Seite oder sogar von beiden Seiten der Kette vor, so dass ein integrativer Informationsfluss innerhalb der Kette nicht gegeben ist. Auffallend bei den Informationstypen, die ausgetauscht werden, ist, dass nur ein befragter Betrieb Kundenbeschwerden weitergibt und dieser am weitesten vom Endkunden entfernt ist. Ansonsten wird am häufigsten der Austausch der Informationen über den Lagerbestand angegeben. Als eindeutige Aussage ist schlussendlich möglich, dass die Kettenglieder des 1. und 2. Abschnittes des aufgezeigten Marktkettenausschnittes gar keine sensiblen Informationen austauschen, und dass in späteren Stufen dieser Austausch nur sehr eingeschränkt bzw. einseitig von Statten geht.

Der Informationsfluss hinsichtlich der Weitergabe von neuen Entwicklungen bzw. Trends in dem bekannten Markt findet in der Marktkette Schreiner 2 nicht regelmäßig statt, sondern verläuft zwischen den einzelnen Betrieben eher sporadisch. Vor allem die jeweiligen Kunden der Betriebe versorgen diese fast nie mit Informationen über neue Trends.

Integrative Informationsprogramme als Bestandteil der Informationsinfrastruktur sind ansatzweise nur in drei der befragten Betriebe vorhanden. Gerade das Fehlen von betriebsübergreifenden Informationstechnologien stellt bezogen auf das Kundenwertmanagement ein großes Hindernis dar. Der Austausch über so genannte Meso-Institutionen findet bei sechs der befragten Betriebe statt. Bei den Veranstaltungen handelt es sich vorwiegend um Messen und Herstellerveranstaltungen, aber keine Institutionen, die bezogen auf die Theorie besonders fördernd für die Etablierung eines Kundenwertmanagements sind (z.B. Forschungsinstitutionen, Vgl. Morosini 2004). Hervorzuheben ist bei der gesamten Informationsinfrastruktur, dass der Schreinereibetrieb 2 vollkommen davon isoliert ist.

Der mangelnde Austausch von Informationen für ein erfolgreiches Kundenwertmanagement kann aber nicht an dem mangelnden Vertrauen innerhalb der Kette liegen. Bei der Befragung der Betriebe ergab sich für die Kette Schreiner 2 ein Wert von 3,6 auf einer Vertrauensskala von 1 bis 5, was ein erhöhtes Vertrauen zwischen den Betrieben signalisiert. Erwähnenswert dazu erscheint der Betrieb Lieferant 10, der sehr wenig Vertrauen (Wert=2) gegenüber seinen Lieferanten zeigt, aber gleichzeitig der Betrieb innerhalb des aufgedeckten Marktkettenausschnittes ist, welcher sehr ausgeprägt sensible Informationen mit seinen Lieferanten teilt.

Bei der Betrachtung des durchgehenden Informationsflusses kennen acht der befragten Betriebe der Marktkette Schreiner 2 manche Lieferanten ihrer Lieferanten, aber nur bei zwei dieser Betriebe findet dabei ein Informationsfluss statt. Zu den zwei Betrieben, die einen Informationsaustausch mit den Lieferanten ihrer Lieferanten aufweisen, gehört auch der Lieferant 10, der, was den Informationsaustausch betrifft, entlang des aufgezeigten Marktkette am weitesten einen solchen praktiziert. Betriebe des 1. und 2. Abschnittes der Kette betreiben keinen informativen Kontakt hinein in die Kette, was wiederum den Zustand der Isolation vom Rest der Kette bestätigt.

4.3.2 Fallbeispiel Schreinerei 5

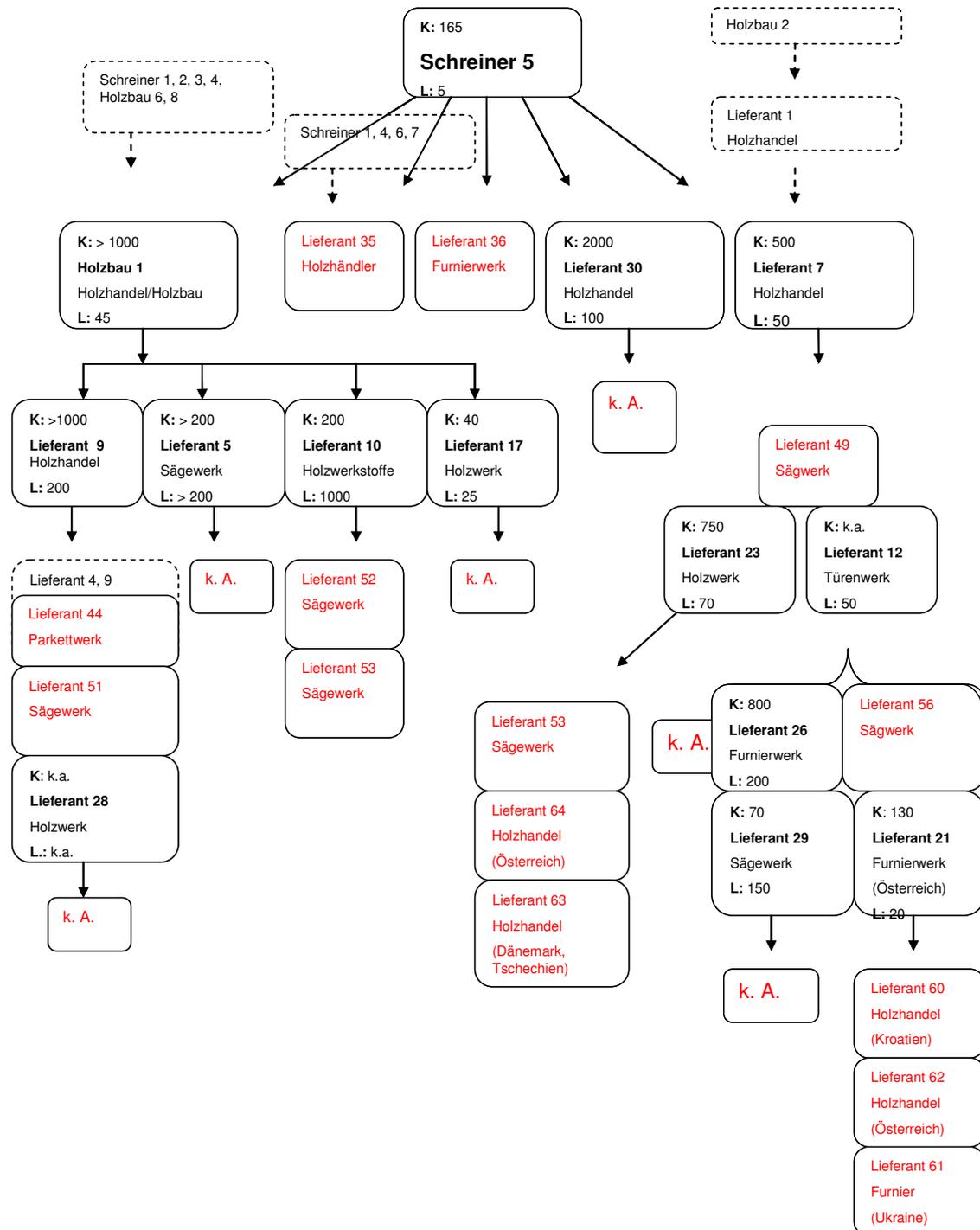


Abb. 4: Freigelegter Marktkettenausschnitt ausgehend von dem Schreinereibetrieb 5

Der Betrieb Schreiner 5, mit weniger als 5 Mitarbeiter und einem Umsatz von 125.000 – 500.000 € im Jahr, bietet eine sehr breite Palette an Produkten und Dienstleistungen an. Er baut Türen, Möbel, Parkett selber und montiert diese Produkte zuzüglich zugekaufter Fenster. Zwar ist hier von einem Schreinereibetrieb die Rede, doch könnte man den Schreiner 5 auch der Kategorie Holzbau zuordnen, da er im Holzrahmen-, Holzskelett-,

Blockhaus- und den Holzhausbau aktiv ist. Von seinen Lieferanten bezieht er deswegen die gesamte Palette von Türen, Treppen über Holzwerkstoffe und Schnittholz. Seine Kunden sind hauptsächlich lokal angesiedelt, wobei ab und zu auch regionale Aufträge bei ihm geordert werden. Mit der Mehrzahl seiner 80 – 150 Kunden im Jahr arbeitet er mehr als 10 Jahre zusammen. Von seinen 5 lokal bis regional angesiedelten Lieferanten aus dem Bereich Handel bzw. 1 Furnierwerk wird er ebenfalls schon seit mehr als 10 Jahren beliefert. Von den 5 genannten Betrieben, konnten nur 3 Handelsbetriebe zur Teilnahme gewonnen werden.

4.3.2.1 Struktur der Marktkette

Tab.5: Betriebe des Marktkettenausschnittes Schreiner 5

Betrieb	Gruppe	Mitarb.	Umsatz	Kundenmarkt		Lieferantenmarkt	
				Anzahl	Geograph. Ausrichtung	Anzahl	Geograph. Ausrichtung
Schreiner 5		< 5	125.000-500.000	115	Lokal	4	Lokal, Regional
Abschnitt 2							
Holzbau 1	Holzhandel	30-100	10-25 Mio.	>1000	Lokal, Regional	k. A.	k.A.
Lieferant 7	Holzhandel	30-100	5-10 Mio.	500	Lokal, Regional	50	Regional
Lieferant 30	Holzhandel	> 100	> 25 Mio.	2000	National, Regional	100	International, National, Regional
Abschnitt 3							
Lieferant 9	Holzhandel	5-30	5-10 Mio.	>1000	Lokal, Regional	200	International, National
Lieferant 5	Sägewerk	>100	k. A.	200	National, International	200	k. A.
Lieferant 10	Holzwerkstoffe	>100	> 25 Mio.	200	National, International	1000	Regional, Lokal
Lieferant 17	Holzwerk	5-30	10-25 Mio.	40	National, Regional	25	Regional, Lokal, Intern.
Lieferant 12	Türenwerk	>100	> 25 Mio.	k.a.	Lokal, Regional	50	Lokal, Regional
Lieferant 23	Holzwerk	>100	>25 Mio.	750	International, National	70	International, National
Abschnitt 4							
Lieferant 28	Holzwerk	k. A.	k. A.	k. A.	International, National	k. A.	International – Lokal
Lieferant 26	Furnierwerk	>100	> 25 Mio.	800	International, National	200	International, National
Lieferant 29	Sägewerk	30-100	10-25 Mio.	70	International, National	150	International, Regional
Lieferant 21	Furnierwerk	30-100	10-25 Mio.	130	International, National	20	International, National, Regional

Die identifizierte Struktur der Marktkette ähnelt stark der Struktur im Fallbeispiel Schreiner 2. Ein besonderes Augenmerk verdient die Rolle der Lieferanten Holzbau 1 und Lieferant 35, welche jeweils 5 der 7 Schreinereibetriebe im Untersuchungsgebiet beliefern (siehe Abb.4). Interessant ist auch die strukturelle Position des Holzhändlers 7 und des Lieferanten Holzbau 1, wo sich die Endkundenmärkte Schreiner und Holzbau überschneiden. Doch soll in diesem Fall vor allem das Augenmerk auf das Produkt Tür und die dar-

aus resultierende Konsequenz für die Kette eingegangen werden (Vgl. auch Holzbau 3 Anhang). Denn an dem Produkt Tür kann sehr gut nachvollzogen werden, wie die Kette in Abhängigkeit von der Produktpalette an Komplexität gewinnt. Ausgehend vom Türenwerk Lieferant 12 des 3. Abschnittes der Marktkette bewegt sich der Produktstrom hin zum 5. Abschnitt, wo die Lieferantenstruktur mit dem Lieferant 29 zum einen mit Rohholzproduzenten abschließt, aber zum anderen auch der Kettenabschnitt mit dem internationalen Furnierhändler erst beginnt (Lieferant 21). Im Fall von Lieferant 29 bedeutet zwar k.a., dass er die keine konkreten Namen seiner Lieferanten genannt hat, aber dass er angegeben hat, von Betrieben der Forstwirtschaft beliefert zu werden. Anhand des Fallbeispiels zeigt sich auch, dass abhängig von der Produktpalette des Endkundenproduzenten mehrere Marktketten in die „Distributionspunkte“ (v.a. Händler) hineinfließen und dort gebündelt werden.

4.3.2.2 Informationsfluss

Der Betrieb Schreiner 5 gibt keine sensiblen Informationen an Kunden oder an Lieferanten weiter. Im zweiten Abschnitt der von Betrieb Schreiner 2 ausgehenden Marktketten werden von den drei befragten Betrieben keine sensiblen Informationen an die Lieferanten weitergegeben. In die Richtung der Kunden gibt allein Lieferant 7 Informationen über die Lagerbestände und die Einführung neuer Produkte weiter. Im dritten und vierten Abschnitt befinden sich drei Betriebe, nämlich Lieferant 10, Lieferant 23 und Lieferant 26, die sensible Informationen mit ihren Kunden und ihren Lieferanten austauschen. Ansonsten findet gar kein Austausch statt (Lieferant 29, 21 und 9) oder nur in eine Richtung (Lieferant 5, 17, 28, 12). Betriebe, die in beide Richtungen Informationen austauschen, haben insgesamt auch eine breitere Palette an Informationen die sie ihren Lieferanten bzw. Kunden zur Verfügung stellen. Insgesamt ergibt sich in dem untersuchten Abschnitt ein Flickenteppich an Austausch von sensiblen Informationen.

Die Informationsinfrastruktur ist im ersten und zweiten Abschnitt des dargestellten Marktkettenausschnittes am wenigsten ausgebaut, wenn es um das Vorhandensein von betriebsübergreifende Informationsplattformen geht. Erst in den späteren Abschnitten, sind einzelne Basisinfrastrukturen vorhanden. Neben den zwei Lieferanten, die den Händler Holzbau 1 beliefern, haben auch die Lieferanten 23 und 12 angegeben über rudimentäre Informationsplattformen im Unternehmen zu verfügen. Bei Holzwerk Lieferant 23 kann z. B. der Kunden die Lagerverfügbarkeit abrufen.

Bei der Nutzung von Meso-Institutionen sind wieder Messen und Herstellerveranstaltungen genannt worden. In den Abschnitten eins bis drei gaben sieben der zehn untersuchten Betriebe an, dass ein Informationsaustausch entlang der Kette über diese Meso-Institutionen stattfindet. Im vierten Abschnitt, der am weitesten entfernt vom Endverbraucher ist, antworteten dagegen alle Betriebe mit Nein auf die Frage, ob es entlang der Marktkette bestimmte Institutionen gibt, die die Weitergabe von Informationen erleichtern.

Das Vertrauen in der Kette zu den Lieferanten ist mit einem Wert von 3,8 auf der Skala recht hoch einzuordnen. Das Vertrauen, welches die Betriebe den Lieferanten entgegen-

bringen, wird aber nicht in einen verstärkten Informationsaustausch investiert, was auch die Einordnung der Beziehung zu den Lieferanten zwischen den Kategorien Kooperation und Zweckgemeinschaft wiedergibt (Wert = 2,7).

Der Informationsaustausch mit einigen Lieferanten der Lieferanten findet insgesamt bei sechs der befragten Betriebe statt. Auffällig bei diesem Ausschnitt ist, dass fünf der sechs Betriebe, die auch sensible Informationen teilen, an diesem Austausch beteiligt sind. Nur Lieferant 21 gibt keine sensiblen Informationen weiter, steht aber trotzdem im Kontakt mit manchen Lieferanten seiner Lieferanten.

4.3.3 Fallbeispiel Holzbau 6

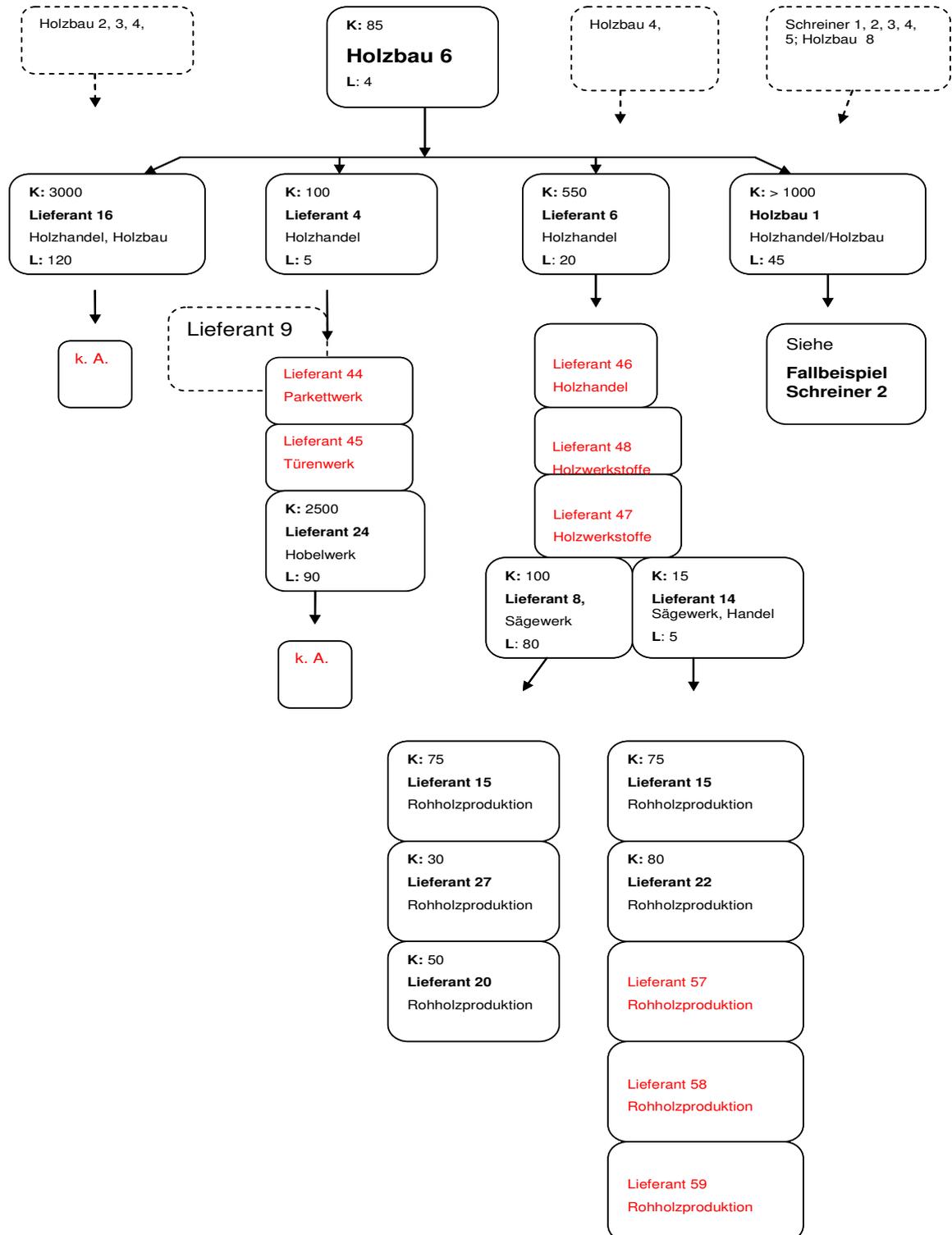


Abb. 5: Freigelegter Marktkettenausschnitt ausgehend von dem Holzbaubetrieb 6

Tab. 6: Betriebe des Marktkettenausschnittes Holzbau 6

Unternehmen	Gruppe	Mitarb.	Umsatz in €	Kundenmarkt		Lieferantenmarkt	
				Anzahl	Geograph. Ausrichtung	Anzahl	Geograph. Ausrichtung
Holzbau 6		<5	125.000-500.000	85	Lokal, Regional	4	Lokal, Regional
Abschnitt 2							
Holzbau 1	Handel	30-100	10-25 Mio.	>1000	Lokal, Regional	45	k. A.
Lieferant 4	Handel	<5	< 125.000	100	Lokal	5	National, Regional
Lieferant 6	Handel	> 100	10-25 Mio.	500 – 600	National, Regional	20-30	National, Regional
Lieferant 16	Handel	>100	> 25 Mio.	3000	National, Regional, Lokal	120	Regional, Lokal
Abschnitt 3							
Lieferant 5	Sägewerk	>100	k. A.	200	National, International	200	k. A.
Lieferant 8	Sägewerk	5-30	5-10 Mio.	100	Lokal, Regional	80	Lokal
Lieferant 10	Holzwerkstoffe	>100	> 25 Mio.	200	National, International	1000	Regional, Lokal
Lieferant 14	Sägewerk	5-30	1-5 Mio.	15	Regional	5	Lokal, Regional
Lieferant 17	Holzwerk	5-30	10-25 Mio.	40	National, Regional	25	Regional, Lokal, Intern.
Lieferant 24	Hobelwerk	>100	>25 Mio.	2500	International, National	90	International
Abschnitt 4							
Lieferant 28	Holzwerk	k. A.	k. A.	k. A.	International, National	k. A.	International – Lokal
Lieferant 15	Forstwirtschaft	30-100	5-10 Mio.	50	Lokal, Regional		
Lieferant 20	Forstwirtschaft	30-100	5-10 Mio.	50	Regional, Lokal		
Lieferant 22	Forstwirtschaft	>100	5-10 Mio.	80	Lokal, Regional		
Lieferant 27	Forstwirtschaft	30-100	1-5 Mio.	30	Regional, National		

Der Betrieb Holzbau 6 erwirtschaftet mit weniger als 5 Mitarbeitern etwa 125.000 – 500.000 Euro im Jahr. Er bietet neben dem Holzhaus-, Holzrahmen- und dem Holzskelettbau auch die Montage von Türen, Fenster und Treppen und den Innenausbau auf dem Markt an. Bedingt durch die große Angebotsvielfalt an Produkten und Dienstleistungen verwendet der Betrieb folgende Holzarten: Fichte, Tanne, Kiefer, Buche, Eiche, Lärche, Douglasie und Esche. Der Betrieb hat in Abhängigkeit zur Auftragsgröße im Jahr zwischen 20 – 150 Kunden. Der Zeitraum der Zusammenarbeit schwankt dabei auch von unter 1 Jahr bis über zehn Jahre. Die wichtigsten Absatzmärkte sind lokal oder regional. Von seinen 4 Lieferanten bezieht er Fenster, Türen, Treppen, Parkett, Holzwerkstoffe, Schnittholz, KVH und Rundholz. Die Lieferanten sind ebenfalls lokal und regional angesiedelt.

4.3.3.1 Struktur der Marktkette

Als einer der wichtigsten Lieferanten für die Schreinerei- bzw. Holzbaubetriebe tritt auch in dieser Marktkette der Händler Holzbau 1 auf. Als weitere Lieferanten im Abschnitt 2 wurden 3 Holzhändler genannt, auf die verschiedene Betriebe des Holz be- und verarbeitenden Gewerbes folgen. Im vierten Abschnitt sind dann entweder weitere Holz be- und verarbeitende Betriebe angesiedelt oder die Kette endet schon, von den Sägewerken

ausgehend, bei Betrieben der Forstwirtschaft. Ausgehend vom Lieferant Holzbau 1 wurde ein fünfter Abschnitt bestehend aus Betrieben des holzbe- und verarbeitenden Gewerbes, der Forstwirtschaft und des Handels von den befragten Betrieben erwähnt. Diese Betriebe konnten aber nicht namentlich identifiziert werden. Wie bei den anderen beiden Fallbeispielen ist auch in dieser Marktkette im Hinblick auf die Anzahl der Kunden bzw. Lieferanten gut zu erkennen, dass die offen gelegte Marktkette in weitere netzwerkartigen Marktkettenstrukturen eingebettet ist.

4.3.3.2 Informationsfluss

Der Austausch in der Marktkette von betriebsinternen Informationen findet sehr bruchstückartig statt. Wenn Informationen ausgetauscht werden, sind es vor allem Informationen über Lagerbestände und Transportkosten. Der Betrieb Holzbau 6 ist überhaupt nicht an diesem Prozess beteiligt. Im zweiten Abschnitt gibt Lieferant 16 Informationen über die Lagerbestände weiter, während Lieferant 6 Informationen an seine Lieferanten weitergibt, aber zu dem Typ der Informationen keine Angaben gemacht hat. Der intensivste Austausch findet, wie schon bei den anderen Fallbeispielen dargelegt, an dem Punkt der Kette statt, wo der Betrieb 10 angesiedelt ist. Erwähnenswert ist außerdem, dass drei der vier Betriebe der Forstwirtschaft sensible Informationen an ihre Kunden weitergeben. Dies sind wiederum in allen drei Fällen Informationen über die Lagerbestände. In zwei der Fälle werden Verkaufsprognosen mit den Kunden ausgetauscht.

Im Falle der Weitergabe von Informationen über dynamische Marktveränderungen ist in diesem Fallbeispiel auffallend, dass die Betriebe der ersten und zweiten Stufe oft von ihren Lieferanten Informationen betreffend neuer Tendenzen bekommen. Ein weiterer Aspekt, der bei der Betrachtung dieses Punktes auffällt, ist, dass insgesamt bei den Betrieben keine große Bereitschaft besteht, Informationen über neue Trends an ihre Lieferanten weiterzureichen (Wert= 2,4). Der Austausch findet zusammengefasst in diesem Fallbeispiel nur ab und zu statt.

Die integrative Informationsinfrastruktur ist vergleichbar mit der Infrastruktur in den anderen Fallbeispielen, was auch nicht verwunderlich ist, da der Handelsbetrieb Holzbau 1 die meisten Endkunden beliefert und sich deswegen die Aussagen überschneiden. Von den 16 befragten Betrieben gaben nur drei an, eine betriebsübergreifende Informationsplattform in ihrem Betrieb zu nutzen. Meso-Institutionen werden von 7 der 16 Betriebe zum Informationsaustausch genutzt. Vier von den acht Betrieben, die angaben, keine Meso-Institutionen zu nutzen, gehörten der Forstwirtschaft an. Bei den Institutionen handelte es sich ausschließlich um Messen und Herstellerveranstaltungen. Die Infrastruktur im Hinblick auf einen effektiven Informationsaustausch ist demnach in größten Teilen nicht vorhanden oder findet in Rahmen von Verkaufsveranstaltungen statt. Der Vertrauenswert in der Kette beträgt 3,5 und zeigt somit, dass ein Grundvertrauen zwischen den Akteuren existiert. Das Verhältnis zu den Lieferanten wird von den Betrieben zwischen den beiden Kategorien Zweckgemeinschaft und Kooperation eingeordnet, was ebenfalls für ein gewisses Grundvertrauen zwischen den Austauschpartnern spricht.

11 Betriebe besitzen einen selektiven Kenntnisstand über die weiterführende Lieferantenstruktur der Kette, aber nur vier Betriebe nutzen dieses Wissen, um auch einen Informationsfluss voranzutreiben. Zu diesen vier Betrieben zählt auch der Endkundenproduzent Holzbau 6. Der zweite Abschnitt des Marktkettenausschnittes dagegen beteiligt sich gar nicht an dem Informationsaustausch, was wiederum den Kontakt zum Endkundenmarkt erschwert.

4.4 Gesamtergebnisse

Die 3 ausgewählten Fallbeispiele haben gezeigt, welche komplexe Struktur die Marktbeziehungen innerhalb der Kette erreichen. Die Fallbeispiele verdeutlichen auch, dass ein organisierter Informationsfluss innerhalb der Forst-Holz Ketten nur ansatzweise existiert, der als Basis für ein erfolgreiches Kundenwertmanagement dienen könnte.

Als nächster Schritt soll die Abstraktionsebene erhöht werden und aus den Fallbeispielen eine Marktkette für den Endkundenmarkt Schreinerei und für den Endkundenmarkt Holzbau hergeleitet werden. Diese sollen bezüglich ihrer Struktur und ihres Informationsflusses untersucht und analysiert werden. Da die beiden Ketten mit dem Endkundenmarkt Schreinerei und Holzbau ab dem zweiten Marktkettenabschnitt ineinander überlaufen und sich teilweise überlappen, liefern einige Betriebe sowohl in die Holzbau- als auch in die Schreinereikette hinein. Diese Betriebe wurden doppelt gezählt, d.h. ihre Aussagen betreffend die Erfolgsfaktoren wurden mit Bezug auf die beiden freigelegten Marktkettenausschnitte ausgewertet. Bei den theoretisch hergeleiteten Aspekten, bei denen die Position der Betriebe zum Endkundenmarkt nicht entscheidend war, sollen die Erfolgsfaktoren für die beiden Endkundenmärkte zusammenfassend diskutiert werden.

4.4.1 Struktur der Marktkette

4.4.1.1 Forst – Holz – Kette Schreinerei

Bei der Marktkette Schreinerei konnten 4 Abschnitte identifiziert werden: Schreinerei -- Handel -- Handel/ Holzbe- und verarbeitung -- Holzbe- und verarbeitung. Der zweite Abschnitt wird ausschließlich von Händlern dominiert, wobei besonders die Stellung des Lieferanten Holzbau 1, der sechs der sieben Schreinereibetriebe beliefert, und des Lieferanten 35, der fünf der sieben Schreinereibetriebe zu seinen Kunden zählt, herausragt. Auf diesen Kettenabschnitt sind auch schon die ersten Überschneidungen der beiden Endkundenmärkte auszumachen (Betrieb Holzbau1). Mit der Tiefe der Kette nehmen diese Überschneidungen zu (Lieferant 5, 7, 9, 10, 17, 21, 26, 28, 29). Bei den Überschneidungen ist aber zu beachten, dass die „doppelten“ Betriebe teilweise auf

Forst – Holz – Kette Schreinerei

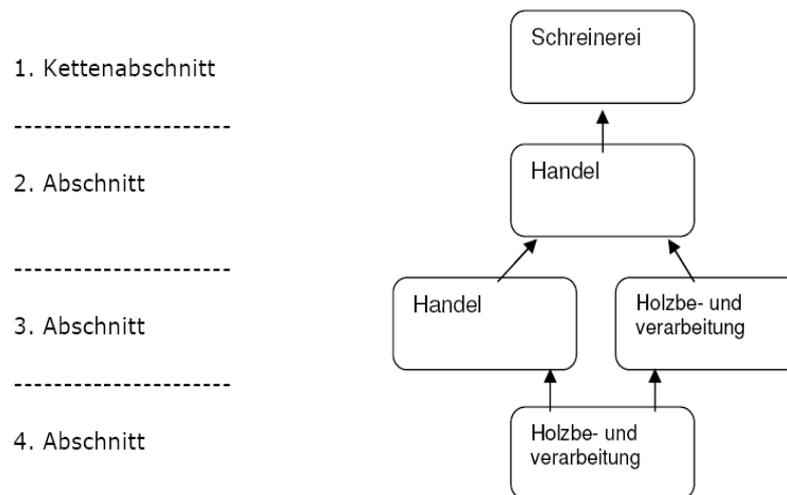


Abb. 6: Struktur der Forst-Holz-Kette Schreinerei (Pfeilrichtung = Materialfluss)

verschieden Abschnitten positioniert sind (Lieferant 7, 12, 21, 26, 29), d.h. dass sie unterschiedlich weit vom jeweiligen Endkundenmarkt entfernt sind.

In der Marktkette Schreinerei befindet sich kein Betrieb der Forstwirtschaft, da keiner dieser Betriebe innerhalb der Befragung identifiziert werden konnte bzw. nicht von den befragten Kunden als Lieferanten aufgezählt wurde. Insgesamt wurden 26 Betriebe der Marktkette Schreinerei zugeordnet, wobei es sich um 7 Schreinereibetriebe, 7 Handelsbetriebe und 12 Betriebe der Holz be- und verarbeitenden Industrie handelte.

Der Abschnitt 1 wird von kleineren Betrieben dominiert, die in ihrem Kundenmarkt lokal bis regional ausgelegt sind. Die Lieferantenmärkte sind ebenfalls lokal und regional angesiedelt, wobei hier die regionalen Lieferantenmärkte im Gegensatz zu den Kundenmärkten an Bedeutung gewonnen haben (siehe Tab.7).

Wie schon erwähnt wird der zweite Abschnitt der Kette von Handelsbetrieben dominiert, wobei drei Händler in der Region die Hauptlieferanten für die Endkundenmarktproduzenten zu sein scheinen. Die Handelsbetriebe des Abschnittes 2 sind bezogen auf ihre Kunden auf lokale und regionale Märkte und teilweise nationale Märkte ausgerichtet. Bei den Lieferantenmärkten dominieren vor allem die regionalen und nationalen Märkte, wobei auch vereinzelt lokale und internationale Märkte eine Rolle spielen. Die einzelnen Handelsbetriebe haben eine sehr hohe Anzahl an Kunden (500 – 2000) was ein bewusstes Management der Kundenbeziehungen erschweren kann.

Der Abschnitt 3 wird vor allem von Betrieben dominiert, die einen Umsatz von 10 – 25 Mio. Euro haben oder sogar mehr als 25 Mio. Euro (7 von 9 Betriebe). Die Ausrichtung der Kundenmärkte ist international und national, bei den Lieferantenmärkten international bis lokal.

Im Abschnitt 4 befinden sich Betriebe, die eine internationale und nationale Ausprägung ihrer Kunden- und Lieferantenmärkte aufweisen. Wie in Abschnitt 3 wird dieser Abschnitt der Marktkette von Betrieben charakterisiert, die mehr als 10 Mio. Euro Umsatz haben. Zwischen den verschiedenen Abschnitten ist ein klarer Trend betreffend des Umsatzes und der geographischen Ausrichtung der Betriebe zu erkennen. Mit der Entfernung zu Kundenmarkt nimmt tendenziell der Umsatz zu und der Fokus verschiebt sich mehr auf internationale und nationale Märkte. Die teilweise hohe Anzahl an Kunden und/ oder Lieferanten ist für die Umsetzung eines Kundenwertmanagement kritisch zu sehen, weil durch die Vielzahl an Austauschbeziehungen, die ein Unternehmen koordinieren muss, die Gesamtkomplexität der Struktur stark anwächst. Durch die komplexe Struktur der Forst-Holz-Kette Schreinerei ist die Steuerung der Austauschbeziehungen im Sinne eines Kundenwertmanagement durch hohe Transaktionskosten bestehend aus den Mess- und Überwachungskosten sehr erschwert. Eine Ausrichtung der Steuerung allein auf den Preis als Informationssignal könnte die Komplexität dagegen senken und die Transaktionskosten reduzieren.

4.4.1.2 Forst – Holzkette Holzbau

Der ausgehend von den Holzbaubetrieben der Region Pfälzer Wald freigelegte Marktkettenausschnitt lässt sich in 5 Abschnitte einteilen: Holzbau -- Handel -- Handel/ Holzbe- und verarbeitung – Holzbe – und verarbeitung/ Forstwirtschaft – Holzbe- und verarbeitung (siehe Abb. 6). Wie bei der Schreinereikette wird der zweite Abschnitt von Händlern dominiert, wobei in dieser Kette vor allem der Lieferant 16 eine wichtige Rolle einnimmt, da er 4 der 7 Holzbaubetriebe beliefert. Auf die Überschneidungen der beiden Ketten wurde schon ausführlich bei der Beschreibung der Schreinereikette eingegangen und an dieser Stelle soll nur darauf verwiesen werden. Der Holzbaukette konnten 31 Betriebe zugeordnet werden, bestehend aus 7 Holzbaubetriebe, 8 Handelsbetriebe, 13 Betriebe des Holz be- und verarbeitenden Gewerbes und 4 Forstbetriebe.

Der Abschnitt 1 wird durch Betriebe mit einer Mitarbeiterzahl von 1 – 30 charakterisiert. Die Betriebe haben sich mit Ausnahme von Holzbau 7 auf lokale und regionale Kunden- und Lieferantenmärkte ausgerichtet. Im Vergleich zu den Schreinereibetrieben erzielen die Holzbaubetriebe in der Regel einen höheren Jahresumsatz und weisen eine größere Betriebsgröße auf.

Im Abschnitt 2 befinden sich ausschließlich Handelsbetriebe, die bezogen auf ihre Kunden auf lokale, regionale und nationale Märkte ausgerichtet sind. Bei 4 der 6 Händler handelt es sich um Großbetriebe mit einem Umsatz von 10 – 25 Mio. Euro oder über 25 Mio. Euro. Die Kundenzahlen bewegen sich dementsprechend zwischen 250 – 3000 Kunden. Ergänzt wird das Bild durch den Kleinstbetrieb Lieferant 4 und dem Kleinbetrieb Lieferant 1. Die Betriebe, die dem Abschnitt 3 zugeordnet sind, weisen ein sehr heterogenes Bild bezüglich ihrer Eigenschaften auf. So sind sowohl kleinere Regionalbetriebe wie der Lieferant 14 dort positioniert als auch international tätige Großbetriebe wie Lieferant 10. Bezogen auf die Anzahl der Kunden und der Lieferanten verstärkt sich dieses heterogene

Forst - Holz - Kette Holzbau

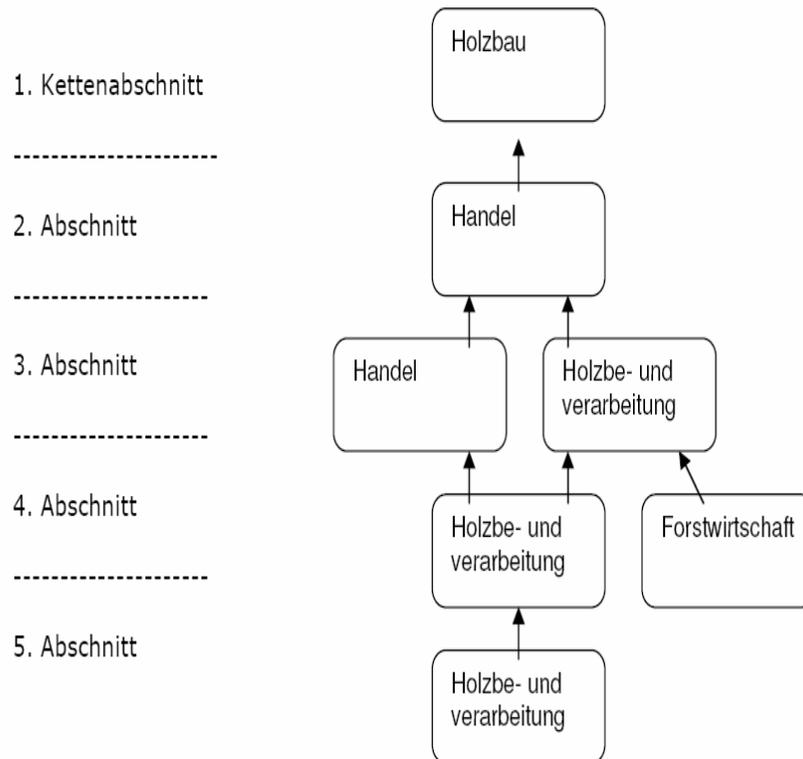


Abb. 7: Struktur der Forst-Holz-Kette Holzbau

Bild, da diese nach Angabe der Betriebe von 15 bis 2500 Kunden bzw. von 5 – 1000 Lieferanten variieren können. Genauere Details können der Tabelle 8 entnommen werden. Geographisch sind die Betriebe des Abschnittes 3 außerhalb des Untersuchungsgebietes angesiedelt.

Die Betriebe der Forstwirtschaft sind in ihrer Entfernung vom Endkundenmarkt im Abschnitt 4 anzutreffen. Ihre Kundenmärkte haben diese Betriebe vorwiegend in der Region bzw. lokal. Die drei Betriebe des Abschnittes 5 sind national und international tätig und haben Umsätze höher als 10 Mio. Euro.

Auch in der Marktkette Holzbau nimmt tendenziell mit der Entfernung vom Endkundenmarkt die Betriebsgröße zu und die geographische Ausrichtung tendiert zu internationalen Märkten. Aber im Gegensatz zu der Schreinereikette ist die Kette insgesamt heterogener, was auch daran liegt, dass Betriebe der Forstwirtschaft identifiziert werden konnten. Diese 4 Betriebe besitzen eine mittlere Betriebsgröße (Mitarb.: 30 – 100, >100; Umsatz 1-5 Mio.) und beliefern vorwiegend lokale und regionale Märkte.

Tab.7: Betriebe der Forst-Holz-Kette Schreinerei

Unternehmen	Gruppe	Mitarb.	Umsatz in €	Kundenmarkt		Lieferantenmarkt	
				Anzahl	Geograph. Ausrichtung	Anzahl	Geograph. Ausrichtung
Abschnitt 1							
Schreiner 1		<5	125.000-500.000	200	Lokal	5	Lokal, Regional
Schreiner 2		<5	< 125.000	30	Lokal	2	Lokal
Schreiner 3		<5	< 125.000	55	Lokal	1	Regional
Schreiner 4		5-30	500.000-1 Mio.	500	Lokal, Regional, National	10	Lokal, Regional
Schreiner 5		<5	125.000-500.000	115	Lokal	4	Lokal, Regional
Schreiner 6		5-30	500.000-1Mio.	600-700	Lokal	30	Lokal
Schreiner 7		<5	125.000-500.000	70	Lokal	2	Lokal, Regional
Abschnitt 2							
Holzbau 1	Handel	30-100	10-25 Mio.	>1000	Lokal, Regional	45	k. A.
Lieferant 3	Handel	5-30	1-5 Mio.	1500	Lokal, Regional	150	National, Regional
Lieferant 7	Handel	30-100	5-10 Mio.	500	Lokal, Regional	50	Regional
Lieferant 11	Handel	5-30	5-10 Mio.	500	Lokal	25	Lokal, Regional
Lieferant 19	Handel	5-30	1-5 Mio.	540	National, Regional	35	Regional, National
Lieferant 30	Handel	> 100	> 25 Mio.	2000	National, Regional	100	International, National, Regional
Abschnitt 3							
Lieferant 5	Sägewerk	>100	k. A.	200	National, International	200	k. A.
Lieferant 9	Handel	5-30	5-10 Mio.	>1000	Lokal, Regional	200	International, National
Lieferant 10	Holzwerkstoffe	>100	> 25 Mio.	200	National, International	1000	Regional, Lokal
Lieferant 12	Türenwerk	>100	> 25 Mio.	k.a.	Lokal, Regional	50	Lokal, Regional
Lieferant 13	Sägewerk	30-100	10-25 Mio.	550	National	5	International
Lieferant 17	Holzwerk	5-30	10-25 Mio.	40	National, Regional	25	Regional, Lokal, Intern.
Lieferant 18	Holzwerk	5-30	>25 Mio.	30	National	30	International, Regional
Lieferant 23	Holzwerk	>100	>25 Mio.	750	International, National	70	International, National
Lieferant 25	Türenwerk	>100	> 25 Mio.	300	National, Regional	50	International, National
Abschnitt 4							
Lieferant 21	Furnierwerk	30-100	10-25 Mio.	130	International, National	20	International, National, Regional
Lieferant 26	Furnierwerk	>100	> 25 Mio.	800	International, National	200	International, National
Lieferant 28	Holzwerk	k. A.	k. A.	k. A.	International, National	k. A.	International - Lokal
Lieferant 29	Sägewerk	30-100	10-25 Mio.	70	International, National	150	International, Regional

Tab.8: Betriebe der Forst-Holz-Kette Holzbau

Unternehmen	Gruppe	Mitarb.	Umsatz in €	Kundenmarkt		Lieferantenmarkt	
				Anzahl	Geograph. Ausrichtung	Anzahl	Geograph. Ausrichtung
Abschnitt 1							
Holzbau 2		5-30	1-5 Mio.	275	Lokal, Regional	4	Lokal, Regional
Holzbau 3		5-30	1-5 Mio.	100	Lokal, Regional	9	Lokal, Regional
Holzbau 4		< 5	125.000 – 500.000	25	Lokal	6	Lokal
Holzbau 5		5-30	500.000-1 Mio.	150	Lokal	2	Lokal, Regional
Holzbau 6		<5	125.000-500.000	85	Lokal, Regional	4	Lokal, Regional
Holzbau 7		5-30	1-5 Mio.	35	Lokal, Regional, National	k.a.	k.a.
Holzbau 8		5-30	500.000-1 Mio.	200	Lokal	25	Lokal
Abschnitt 2							
Holzbau 1	Handel	30-100	10-25 Mio.	>1000	Lokal, Regional	45	k. A.
Lieferant 1	Handel	5-30	1-5 Mio.	50	Lokal, Regional	20	Lokal, Regional, National
Lieferant 2	Handel	5-30	10-25 Mio.	250	Lokal	4	National, Regional
Lieferant 4	Handel	<5	< 125.000	100	Lokal	5	National, Regional
Lieferant 6	Handel	> 100	10-25 Mio.	500 – 600	National, Regional	20-30	National, Regional
Lieferant 16	Handel	>100	> 25 Mio.	3000	National, Regional, Lokal	120	Regional, Lokal
Abschnitt 3							
Lieferant 5	Sägewerk	>100	k. A.	200	National, International	200	k. A.
Lieferant 7	Handel	30-100	5-10 Mio.	500	Lokal, Regional	50	Regional
Lieferant 8	Sägewerk	5-30	5-10 Mio.	100	Lokal, Regional	80	Lokal
Lieferant 9	Handel	5-30	5-10 Mio.	>1000	Lokal, Regional	200	International, National
Lieferant 10	Holzwerkstoffe	>100	> 25 Mio.	200	National, International	1000	Regional, Lokal
Lieferant 14	Sägewerk	5-30	1-5 Mio.	15	Regional	5	Lokal, Regional
Lieferant 17	Holzwerk	5-30	10-25 Mio.	40	National, Regional	25	Regional, Lokal, Intern.
Lieferant 24	Hobelwerk	>100	>25 Mio.	2500	International, National	90	International
Abschnitt 4							
Lieferant 12	Türenwerk	>100	> 25 Mio.	k.a.	Lokal, Regional	50	Lokal, Regional
Lieferant 23	Holzwerk	>100	>25 Mio.	750	International, National	70	International, National
Lieferant 28	Holzwerk	k. A.	k. A.	k. A.	International, National	k. A.	International – Lokal
Lieferant 15	Forstwirtschaft	30-100	5-10 Mio.	50	Lokal, Regional		
Lieferant 20	Forstwirtschaft	30-100	5-10 Mio.	50	Regional, Lokal		
Lieferant 22	Forstwirtschaft	>100	5-10 Mio.	80	Lokal, Regional		
Lieferant 27	Forstwirtschaft	30-100	1-5 Mio.	30	Regional, National		
Abschnitt 5							
Lieferant 21	Furnierwerk	30-100	10-25 Mio.	130	International, National	20	International, National, Regional
Lieferant 26	Furnierwerk	>100	> 25 Mio.	800	International, National	200	International, National
Lieferant 29	Sägewerk	30-100	10-25 Mio.	70	International, National	150	International, Regional

Fazit:

Der zweite Abschnitt der beiden Ketten wird jeweils durch den Handel dominiert. Mehrere Betriebe liefern sowohl in den Endkundenmarkt Schreinerei als auch in den Endkundenmarkt Holzbau, so dass man von starken Überschneidungen der Schreinerei- und Holzbaukette sprechen kann. Zusätzlich erhöht die teilweise hohe Anzahl an Kunden und Lieferanten die Komplexität der freigelegten Marktkettenausschnitte. Die beschriebene Struktur ähnelt insgesamt mehr einem Netzwerk als einer Kette, so dass das Bild eines Marktes als Netzwerk zu Beschreibung der Struktur geeigneter erscheint.

Des Weiteren nehmen mit der Tiefe der Kette tendenziell die Betriebsgröße und die geographische Ausdehnung der Kunden- bzw. der Lieferantmärkte zu. Eine Ausnahme bilden die Betriebe der Forstwirtschaft.

4.4.2 Die Erfolgsfaktoren

Da die Ergebnisse für die Schreinereikette und der Holzbaukette weitestgehend gleich sind, sollen diese auch zusammen dargestellt werden, ohne dabei die Unterschiede zu ignorieren. Am Ende jeder Bewertungskategorie soll ein Fazit stehen, welches zusammenfassend die Erfolgsfaktoren im Hinblick auf ein effektives Kundenwertmanagement in den Forst-Holzketten bewertet.

4.4.2.1 Integrativer Informationsaustausch

Bei dem Austausch von sensiblen, betriebsinternen Daten ist innerhalb der beiden Marktketten jeweils ein klarer Trend sowohl beim Austausch mit den Lieferanten als auch mit den Kunden zu erkennen: In beiden Fällen findet ausgehend vom Abschnitt 1 und 2 der Kette keiner bzw. ein nur geringer Austausch von betriebsinternen Daten mit dem Lieferanten bzw. mit dem Kunden statt (siehe Abb. 8 u. 9; für die Kunden siehe Anhang). Erst im Abschnitt 3, 4 und in der Holzbaukette auch im Abschnitt 5 werden vermehrt sensible Informationen zwischen den einzelnen Abschnitten weitergegeben. Im Fall der Schreinereikette geben die Betriebe des Abschnittes 3 mehrheitlich sensible Informationen an ihre Kunden weiter. Bei der Holzbaukette ist im Abschnitt 4 ein sehr ausgeprägter Informationsfluss sensibler Natur in Richtung des Abschnitts 3 festzustellen. Dies liegt auch an den dort angesiedelten Forstbetrieben, da 3 der 4 Betriebe der Forstwirtschaft betriebsinterne Informationen mit ihren Kunden tauschen.

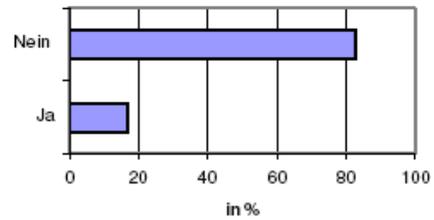
Der Austausch von Informationen in Richtung Endkundenmarkt ist stärker als der Informationsfluss in entgegengesetzter Richtung. Die Nichtweitergabe von Informationen dominiert dabei allerdings innerhalb der beiden Marktketten. Bezogen auf alle 45 befragten Betriebe tauschen 27% der Betriebe sensible Informationen mit ihren Kunden, 20% teilen diese mit ihren Lieferanten.

Teilen Sie betriebsinterne Daten regelmäßig mit ihren Lieferanten?

Abschnitt 1 – Holzbau

N = 6*

Ja= 1/ Nein= 5

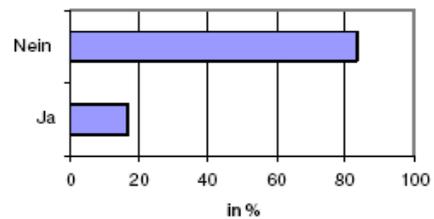




Abschnitt 2 – Handel

N = 6

Ja= 1/ Nein= 5

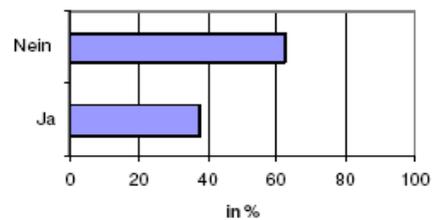




Abschnitt 3 – Holzbe- und verarbeitung
Handel

N = 8

Ja= 3/ Nein= 5

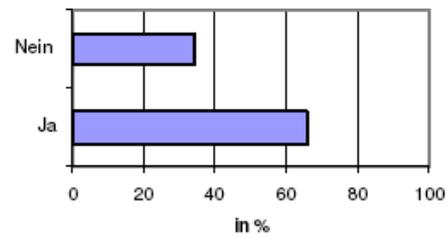




Abschnitt 4 – Holzbe- und verarbeitung

N = 3**

Ja= 2/ Nein= 1

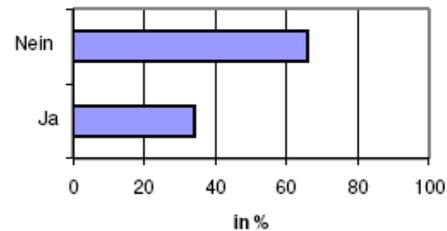




Abschnitt 5 – Holz verarb. Gewerbe

N = 3

Ja= 1/ Nein= 2



* einer der Betriebe hat sich enthalten. N bezieht sich nur auf die Betriebe, welche die Frage beantwortet haben

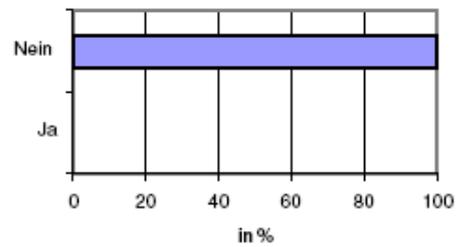
** Da die Frage sich auf die Lieferanten bezieht, wurden die 4 Forstbetriebe nicht befragt.

Abb. 8: Austausch sensibler Informationen mit den Lieferanten in der Holzbaukette
(Die Richtung des Pfeils zeigt den Informationsfluss an)

Teilen Sie betriebsinterne Daten regelmäßig mit ihren Lieferanten?

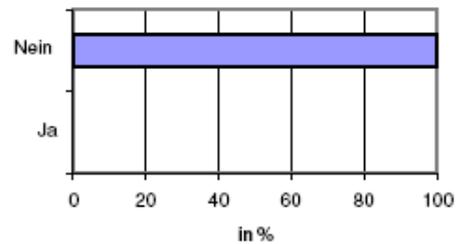
Abschnitt 1 – Schreiner

N = 7
Ja = 0 Nein = 7



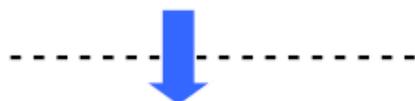
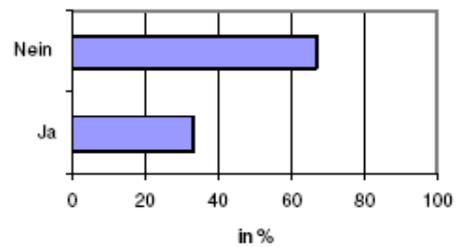
Abschnitt 2 – Handel

N = 6
Ja = 0 Nein = 6



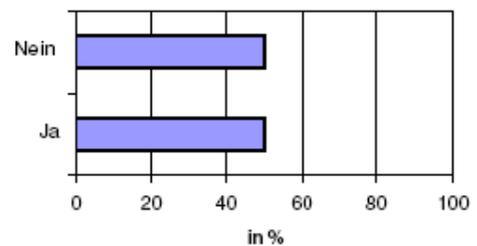
Abschnitt 3 – Holzbe- und verarbeitung
Handel

N = 9
Ja = 3/ Nein = 6



Abschnitt 4 – Holzbe- und verarbeitung

N = 4
Ja = 2/ Nein = 2



Abschnitt 5 ---

Abb. 9: Austausch sensibler Informationen mit den Lieferanten in der Schreinereikette

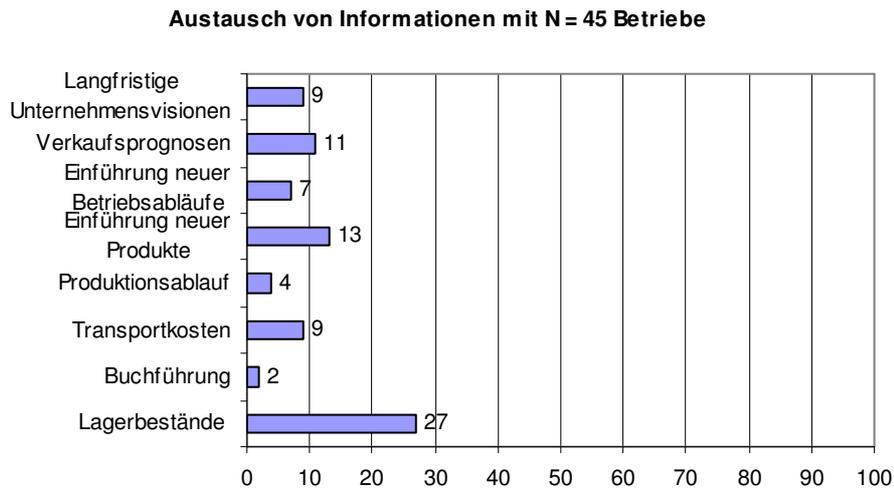


Abb. 10: Ausgetauschte Informationen mit den Kunden (Mehrfachnennungen waren möglich)

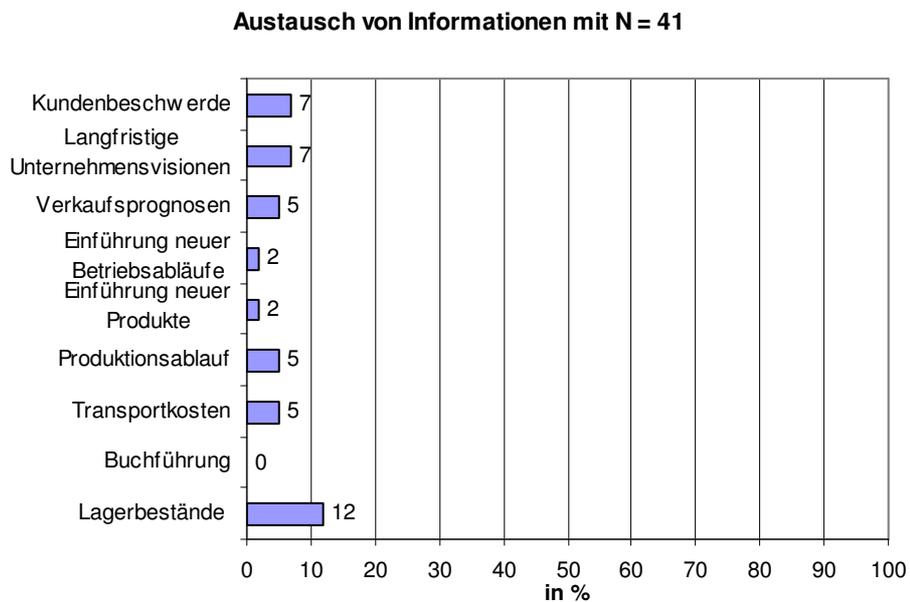


Abb. 11: Ausgetauschte Informationstypen mit den Lieferanten (Mehrfachnennungen waren möglich)

Eine genauere Betrachtung der ausgetauschten Information zwischen den einzelnen Betrieben zeigt, dass mit den Kunden vor allem Informationen betreffend der Lagerbestände kommuniziert wird (100 % aller Betriebe, die Informationen an den Kunden weitergeben, 27% bezogen auf alle Betriebe; siehe Abb. 10). Die Informationen der weiteren Kategorien werden nur vereinzelt weitergegeben, wie der Abb. 10 entnommen werden kann. Bezogen auf alle 45 Betriebe der Marktkette ist der Austausch von sensiblen Daten mit den Kunden insgesamt sehr gering ausgeprägt, und es findet kaum eine Verbreitung innerhalb der Kette statt.

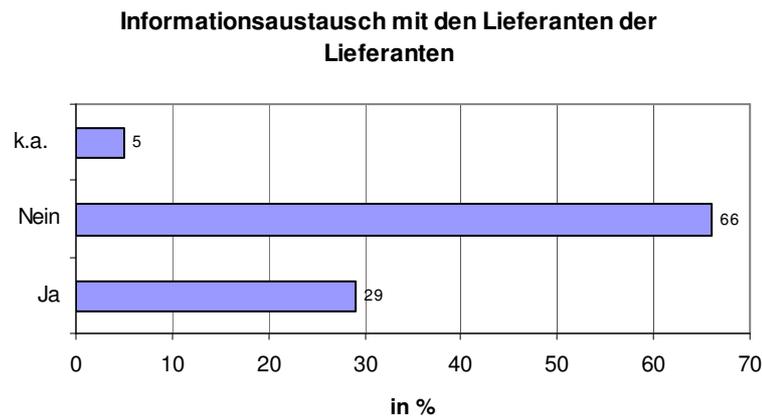


Abb. 12: Informationsaustausch mit den Lieferanten der Lieferanten (mit N = 41 Betrieben)

Auf die Lieferanten bezogen (Abb. 11), zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Auch hier werden, wenn Informationen ausgetauscht werden, hauptsächlich Informationen bezüglich der Lagerbestände für die Lieferanten offen gelegt. Werden allerdings alle 41 Betriebe in die Betrachtung mit einbezogen, schrumpft der Anteil von Betrieben, die ihre Informationen über ihre Lagerbestände an ihre Lieferanten weitergeben auf 12 Prozent. Die anderen Informationstypen werden von 0 – 7 % der befragten Unternehmen mit ihren Lieferanten kommuniziert. Hervorzuheben wäre an dieser Stelle noch, dass nur 7 Prozent der Betriebe Kundenbeschwerden kommunizieren und so entlang der Kette fast kein Feedback über die Kundenmeinung weitergegeben wird. Des Weiteren ist auffällig, dass im Gegensatz zu dem bescheidenen Informationsaustausch innerhalb der befragten Betriebe vier Betriebe des Holz be- und verarbeitenden Gewerbe einen sehr intensiven Austausch von sensiblen Informationen aktiv betreiben (Lieferant 10, 23, 26, 21). Unter diesen vier Betrieben sind auch die einzigen drei Betriebe, die sowohl an den Kunden als auch an die Lieferanten Informationen weitergeben.

Neben den Austausch mit dem direkt dem jeweiligen Betrieb nachgelagerten Lieferanten wurde auch der Informationsaustausch mit Lieferanten untersucht, die vom jeweiligen Betrieb aus, tiefer in der Marktkette angesiedelt waren. Dabei gaben 71 Prozent der befragten Betriebe an, die Lieferanten ihrer Lieferanten zu kennen, aber nur 29 Prozent dieser Betriebe tauschten aktiv Informationen mit den ihnen bekannten Lieferanten aus (siehe Abb. 12). Bezogen auf die zwei untersuchten Forst-Holz-Marktketten ist auffällig, dass in dem jeweils händlerdominierten Abschnitt 2 nur einer der befragten Betriebe sich an dieser Form des Austausches beteiligt. Dies verstärkt den Eindruck, dass der Austausch von Informationen von den Betrieben des Abschnittes 2 nicht aktiv gesucht wird. Auf der anderen Seite findet teilweise ein Austausch von Informationen zwischen den Betrieben des Abschnittes 1 und des Abschnittes 3 statt (Holzbau bei 3 von 7 Betrieben; Schreinerei 2 von 7 Betrieben), was auf eine mögliche Ausschaltung der aufgezeigten Informationsbarriere in Abschnitt 2 schließen lässt. Aber welche Qualität dieser Austausch hat, konnte leider während des Projektes nicht gemessen werden und so ist an dieser

Stelle eine eindeutige Aussage betreffend den Informationsaustausch, der unter der Ausschaltung eines Abschnittes stattfindet, nicht möglich.

Fazit: Ein integrativer Austausch von sensiblen Informationen findet in der untersuchten Marktketten sehr spärlich statt. Die Abschnitte 1 und 2 der Ketten, die am nächsten zum Endkunden positioniert sind, enthalten sich fast komplett beim Austausch von Informationen. Und wenn im seltenen Fall Informationen weitergereicht werden, handelt es sich meistens um Informationen, welche die Lagerbestände betreffen.

Der Austausch von Informationen über Entwicklungstrends in den jeweiligen Märkten eines Betriebes wurde in Hinblick auf den Kundenmarkt und im Hinblick auf den Lieferantenmarkt untersucht. Außerdem wurde unterschieden, ob der Betrieb selber Informationen weitergibt oder ob er diese auch vom Kunden bzw. Lieferanten aus an den Betrieb weitergegeben wird. Daraus ergaben sich folgenden vier Kategorien aus der Sicht eines Betriebes: Informationsweitergabe an den Kunden (A) / Informationsweitergabe vom Lieferanten aus (B)/ Informationsweitergabe vom Kunden aus (C)/ Informationsweitergabe an den Lieferanten (D). A und B zusammen betrachtet den Informationsfluss vom Rohstoffmarkt aus dar, während C und D den Informationsfluss vom Endkundenmarkt aus abbildet. Um dabei ein differenzierteres Bild zu bekommen, wurde den befragten Betrieben die Möglichkeit gegeben, die Häufigkeit des Informationsaustauschs in den 4 Kategorien auf einer Skala von 1 = nie über 3 = manchmal bis 5 = sehr oft einzuordnen. Die Ergebnisse wurden für die beiden Marktketten zusammengefasst, sind aber in der Abbildung 13 und 14 auch einzeln aufgeführt.

Die Kommunikation über Trends findet bezogen auf den Abschnitt 1 selten bis oft statt. Alleine von den Lieferanten ausgehend findet ein intensiver Austausch zwischen den Abschnitt 1 und 2 statt (Schreinerkette: Wert = 3,9; Holzbaukette Wert: 3,8). Dieses Erkenntnis wird durch die Tatsache unterstützt, dass bei den Lieferanten des jeweiligen Abschnitts 2 ebenfalls hohe Werte (Schreinerkette: 4,0; Holzbaukette: 3,3) beim Austausch mit Kunden angegeben wurde. Insgesamt sind bei den jeweiligen Abschnitten beim Informationsfluss parallel zum Materialfluss Werte zwischen 3 und 4 zu messen und keine großen Unterschiede innerhalb der beiden Ketten zu messen. Allein die Betriebe des jeweiligen Abschnittes 1 gaben an, tendenziell selten Trends an die Endkunden weiterzugeben.

Auffällig ist allerdings, dass die Holzbaubetriebe nur selten Informationen über Entwicklungstrends an ihre Lieferanten weitergeben (D = 2,3). Dieser Trend verstärkt sich in der Holzbaukette, da auch die Händler des Abschnitts 2 und die Betriebe des Abschnitts 3 selten (D=2,2 bzw. D= 2,1) über Trends mit ihren Lieferanten kommunizieren. In der Holzbaukette scheinen Trends ausgehend vom Endkundenmarkt nur schwer ihren Weg in die Kette zu finden oder die Trends werden von Betrieben der Abschnitte 4 und 5 gesetzt. Dazu würde auch passen, dass die Informationsweitergabe an den Kunden in diesen Abschnitten oft stattfindet (A = 3,7 bzw. 4). Der vom Endkundenmarkt ausgehende Informationsfluss über neue Entwicklungen nimmt in

Austausch von Informationen über Entwicklungstrends				
A: Informationsweitergabe an den Kunden				
B: Informationsweitergabe vom Lieferanten aus				
C: Informationsweitergabe vom Kunden aus				
D: Informationsweitergabe an den Lieferanten				
Antwort: 1 = nie über 3 = manchmal bis 5 = sehr oft				
	A	B	C	D
Abschnitt 1- Schreiner	2,6	3,9	2,3	2,7
Abschnitt 2 - Handel	4,0	3,5	2,8	2,7
Abschnitt 3	3,4	3,3	2,8	3,1
Abschnitt 4	4,0	3,0	4,7	3,8
Gesamt	3,4	3,5	2,9	3

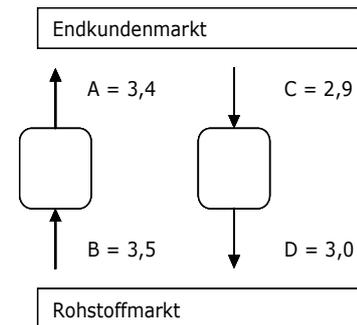


Abb. 13: Austausch von Entwicklungstrends in der Schreinereikette

Austausch von Informationen über Entwicklungstrends				
A: Informationsweitergabe an den Kunden				
B: Informationsweitergabe vom Lieferanten aus				
C: Informationsweitergabe vom Kunden aus				
D: Informationsweitergabe an den Lieferanten				
Antwort: 1 = nie über 3 = manchmal bis 5 = sehr oft				
	A	B	C	D
Abschnitt 1- Holzbau	2,3	3,8	2	2,3
Abschnitt 2 - Handel	3,3	4	2,3	2,2
Abschnitt 3	3,4	3	3	2,1
Abschnitt 4	3,7	3,3	3,5	4,3
Abschnitt 5	4	3	4,6	3,3
Gesamt	3,3	3,5	2,9	2,6

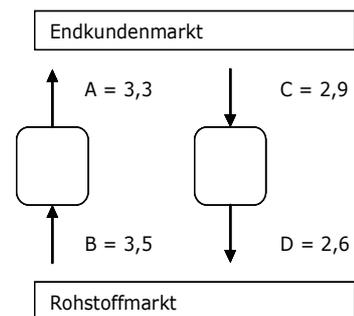


Abb. 14: Austausch von Entwicklungstrends in der Holzbaukette

beiden Ketten mit der Tiefe der Kette zu, wobei dies bei der Schreinereikette ab Abschnitt 3 der Fall ist und bei der Holzbaukette ab Abschnitt 4.

Werden für die beiden Marktketten die vier Werte A,B,C und D bezogen auf alle Betriebe zusammengefasst, kann tendenziell festgestellt werden, dass der Informationsaustausch über neue Entwicklungen vom Endkundenmarkt aus weniger ausgeprägt ist als vom Rohstoffmarkt aus (siehe Abb. 13 und 14). Insgesamt sind die gemessenen Werte nicht signifikant zu unterscheiden, so dass keine endgültige Aussage bezüglich eines effektiven Kundenwertmanagements möglich ist. Zusätzlich wäre betreffend der Entwicklungstrends von Interesse, wo überhaupt in den Ketten die jeweiligen Trendsetter sitzen. Die gemessenen Daten lassen auf jeden Fall die Vermutung zu, dass diese eher bei den Betrieben zu finden sind, die weiter vom Endkundenmarkt entfernt in der Kette positioniert sind, weil dort auch vermehrt ein Austausch über Trends zu messen ist.

Fazit: Der Informationsaustausch über Entwicklungstrends findet selten bis oft zwischen den einzelnen Betrieben in den Marktketten statt. Innerhalb der Ketten ist aus Sicht der befragten Betriebe der Informationsaustausch parallel zum Materialfluss tendenziell ausgeprägter als der vom Endkundenmarkt ausgehende Informationsfluss.

4.4.2.2 Informationsinfrastruktur

Dezentrale Informationsplattformen, Holzbaukette					
	Ja	Nein	k.a.	Ja/ Nein/ k. A. in %	Typen
Abschnitt 1 - Holzbau	0	6	1	0/ 86/ 14	
Abschnitt 2	0	6	0	0/ 100	
Abschnitt 3	1	7	0	13/ 87	EDV
Abschnitt 4	4	3	0	57/ 43	EDV, Lagerverfügbarkeit, Extranet
Abschnitt 5	0	3	0	0/ 100	
Gesamt	5	25	1	16/ 81/ 3	

Tab. 9: Dezentrale Informationsplattformen in der Holzbaukette

Dezentrale Informationsplattformen, Schreinereikette				
	Ja	Nein	Ja/ Nein in %	Typen
Abschnitt 1 - Schreiner	0	7	0/ 100	
Abschnitt 2	0	6	0/ 100	
Abschnitt 3	4	5	44/ 56	EDV, Lagerverfügbarkeit, Angebotssystem
Abschnitt 4	1	3	25/ 75	k.a.
Gesamt	5	21	19/ 81	

Tab. 10: Dezentrale Informationsplattformen in der Schreinereikette

Die Informationsinfrastruktur wurde in eine über IT Programme dezentral organisierte Infrastruktur und in eine zentral ausgerichtete Infrastruktur in der Form von so genannten „Meso“-Institutionen unterteilt. Im Rahmen der Befragung wurde untersucht, inwieweit eine solche Informationsinfrastruktur vorhanden ist, um den effektiven Austausch zwischen den Kettengliedern zu ermöglichen.

In dem analysierten Ausschnitt der Forst-Holz-Marktketten gaben 14 Prozent der befragten 45 Betriebe an, sich dezentrale Informationsplattformen zu bedienen, die über die Grenze des eigenen Betriebes hinausgehen. Die Abschnitt 1 und 2 der beiden Ketten nutzten überhaupt keine IT-Programme, um den Informationsaustausch mit Kunden bzw. Lieferanten zu intensivieren. Innerhalb dem dritten Abschnitt verfügten 13 Prozent der interviewten Betriebe der Holzbaukette über eine solche Informationsplattform, bei der Schreinereikette waren es 44 Prozent. Im Abschnitt 4 der Schreinereikette verfügt 1 Betrieb von 4 über eine dezentrale Informationsplattform. Während es beim Holzbau 4 von 7 sind. In Abschnitt 5 sind dagegen keine unterstützenden IT-Programme für den Informationsaustausch vorhanden. Die dezentrale Informationsstruktur ist allgemein

Meso – Institutionen, Holzbaukette				
	Ja	Nein	k.A.	Ja/ Nein in %
Abschnitt 1 – Holzbau	3	4	0	43/ 57
Abschnitt 2	5	1	0	82/ 18
Abschnitt 3	3	3	2	37,5/ 37,5/ 25
Abschnitt 4	2	5	0	28,5/ 71,5
Abschnitt 5	0	3	0	0/ 100
Gesamt	13	16	2	42/ 52/ 6

Meso – Institutionen, Schreinereikette				
	Ja	Nein	k.A.	Ja/ Nein in %
Abschnitt 1 – Schreiner	6	1	0	86/ 14
Abschnitt 2	4	2	0	67/ 33
Abschnitt 3	6	1	2	67/ 11/ 22
Abschnitt 4	0	4	0	0 / 100
Gesamt	16	8	2	63/ 29/ 8

Tab. 11 und 12: Meso-Institutionen in der Holzbau- bzw. in der Schreinereikette

schlecht ausgebaut, wobei auch hier auffällt, dass die Abschnitte 1 und 2 wieder komplett von den restlichen Betrieben isoliert sind (siehe Tab. 9 u. 10).

Eine zentral ausgerichtete Informationsinfrastruktur in der Form von Meso-Institutionen, die den Informationsaustausch entlang der Kette erleichtert, wird von 51 Prozent der 45 befragten Betriebe in Anspruch genommen (siehe Tab. 11 und 12). Diese Institutionen werden von Betrieben auf allen Kettenabschnitten und unterschiedlicher Ausprägung aktiv genutzt, mit Ausnahme der Betriebe des Abschnittes 5 bei der Holzbaukette und des Abschnittes 4 bei der Schreinereikette. Allerdings zeigt sich bei den Meso-Institutionen ein klarer Unterschied zwischen der Schreinerei- und der Holzbaukette, da in der Schreinereikette Meso-Institutionen eine wichtigere Rolle in der Informationsinfrastruktur spielen. Innerhalb der Holzbaukette nutzen mehrheitlich die Handelsbetriebe in Abschnitt 2 und 3 die Meso-Institutionen (7 von 8 Handelsbetrieben). Im Fall der Schreinereikette gaben vor allem die Schreinereibetriebe an, dass die zentralen Institutionen den Informationsfluss entlang der Kette vereinfachen. Aber auch die Betriebe des Abschnittes 2 und 3 betonten mehrheitlich die Wichtigkeit dieser Institutionen.

Auf die Frage, um welche Institutionen es sich dabei handelt, gaben 57 Prozent der 23 Betriebe, die Institutionen zum Informationsaustausch in Anspruch nehmen, an, dass es sich dabei um Messen handelt. 39 Prozent dieser Betriebe nannten in diesem Zusammenhang Herstellerveranstaltungen als Meso-Institutionen. Bei den dominierenden Meso-Institutionen handelt es sich also vor allem um Verkaufsveranstaltungen, welche die bestehende Kunden-Lieferanten Beziehungen als nur auf den Verkaufsakt beschränkte Austauschverhältnisse darstellt, anstatt integrative Austauschbeziehungen auf Partnerebene zu fördern. Der Informationsaustausch wird ausgehend von der Rohholzstufe in Richtung des Kunden organisiert und nicht vom Endkundenmarkt aus. Dieser Eindruck wird auch dadurch verstärkt, dass keiner der befragten Betriebe Institutionen nutzt, wie z.B. Universitäten oder Forschungseinrichtungen, um Informationen im Hinblick auf Innovationsentwicklung zu sammeln.

Fazit: Die Informationsinfrastruktur ist innerhalb der Forst-Holz Marktkette nicht gut ausgebaut. Eine dezentrale Informationsinfrastruktur zum Austausch zwischen den einzelnen Betrieben ist fast nicht vorhanden. Eine zentrale Informationsinfrastruktur wird zwar von der Hälfte der befragten Betriebe in Anspruch genommen, bezieht sich allerdings v. a. auf Messen und Verkaufsveranstaltungen, die eher eine „Katalogfunktion“ übernehmen, um den Kunden das jeweilige neueste Angebot zu präsentieren.

4.4.2.3 Informationsaustausch durch Kooperation

Um die Kooperationsbereitschaft als Basis für einen Informationsaustausch zu analysieren, wurden die Betriebe gefragt, ob sie mit ihren Lieferanten kooperieren und wenn ja, in welchen der sechs Bereiche Transport, Lagerhaltung, Marketingstrategien, Produktentwicklung, Prozessentwicklung und Technologietransfer dies der Fall ist. Insgesamt gaben 18 Betriebe (44 Prozent) von 41 an, dass sie eine Kooperation in einem der sechs genannten Bereiche mit ihren Lieferanten betreiben.

Die Kooperationsbereitschaft der Betriebe verteilte sich auf alle Kettenabschnitte in den zwei untersuchten Marktketten (siehe Tab.13). Nur in den Abschnitt 1 gibt es innerhalb der Kette und auch zwischen den Ketten einen klaren Unterschied: Während die Schreinerbetriebe mehrheitlich kooperieren, stellen bei den Holzbaubetriebe die kooperationswilligen Betriebe die Minderheit. Bezogen auf die zwei Marktketten, lässt sich erst einmal feststellen, dass eine Basis an Kooperation vorhanden ist. Was dies in Hinblick auf ein effektives Kundenwertmanagement bedeutet, kann durch eine genaue Betrachtung der Bereiche hergeleitet werden, in denen die Kooperationen ausgeübt werden.

Bei den angegebenen Bereichen dominiert bei den 18 kooperationsbereiten Betrieben klar die Kooperation im Bereich des Transportes, gefolgt von der Kooperation bei der Lagerhaltung und der Kooperation bei der Produktentwicklung (10 Betriebe und jeweils 6 Betriebe). Kooperationen im Marketing werden von 3 der befragten Unternehmen betrieben. In den Bereichen Prozessentwicklung nannten jeweils 2 Betriebe das

Tab. 13: Kooperationsbereitschaft mit den Lieferanten in den beiden Marktketten

Kooperationsbereitschaft mit den Lieferanten					
Schreinerkette			Holzbaukette		
	Ja	Nein		Ja	Nein
Abschnitt 1	5	2	Abschnitt 1	2	5
Abschnitt 2	2	4	Abschnitt 2	3	3
Abschnitt 3	5	4	Abschnitt 3	3	5
Abschnitt 4	2	2	Abschnitt 4	2	1
			Abschnitt 5	1	2
Gesamt	14	12		11	16

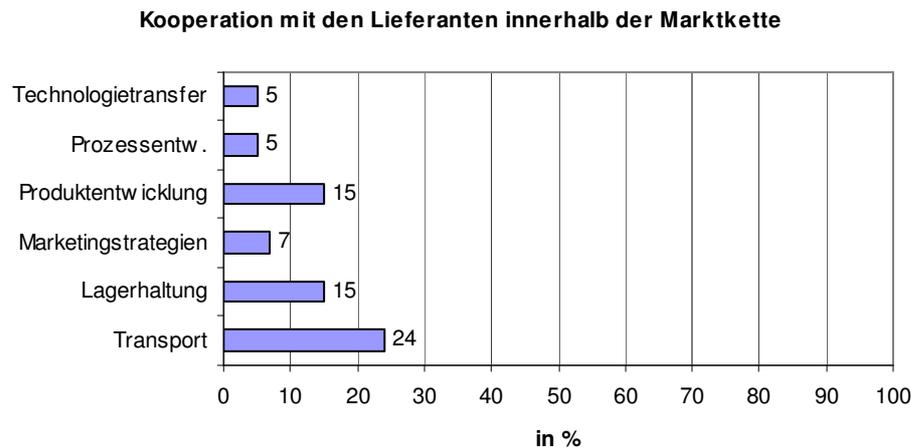


Abb. 15: Kooperationen mit den Lieferanten innerhalb der Marktkette. Mehrfachnennungen waren möglich. N = 41

Vorhandensein einer Kooperation. Bezieht man die Zahl der Betriebe, die in den jeweiligen Bereichen mit Lieferanten kooperieren im Bezug zu den 41 befragten Betrieben mit Lieferantkontakt, wird gut sichtbar, welcher geringe Anteil die aufgezählten Kooperationen innerhalb des Marktnetzwerkes ausmachen (siehe Abb. 15).

Fazit: Eine Basis für einen Informationsaustausch über Kooperationen innerhalb der Kette ist vor allem in dem Bereich Transport vorhanden. Dies zeigt, dass Kooperationen im Sinne eines Supply Chain Management mit Konzentration auf die Kostenreduktion entlang der Kette in Ansätzen vorhanden sind. Kooperationen aus denen Mehrwert durch kundenorientierte Innovationen vorgehen könnten, sind dagegen fast gar nicht auszumachen. Im Hinblick auf ein Kundenwertmanagement verweilt die untersuchte Kette wenn überhaupt auf der von BENDOLY ET AL. (2004) beschriebenen ersten Stufe.

4.4.2.4 Gemeinsame Vertrauensbasis

Die Grundlage für die Etablierung eines effektiven Informationsaustausches liegt oft in langjährigen Austauschbeziehungen und dem Aufbau eines gemeinsamen Vertrauensverhältnisses. Deswegen wurden zum einen die durchschnittliche Dauer der Kunden- und der Lieferantenbeziehungen erfragt, zum anderen wurde die Austauschbeziehungen betreffend eines Vertrauensintervall von einer Skala von 1 = kein Vertrauen über 3 = mittelmäßiges Vertrauen und 5 = starkes Vertrauen gemessen. Dazu ergänzend sollten die Betriebe ihr Verhältnis zu ihren Kunden bzw. zu ihren Lieferanten mit einer der vier Begriffe Preiskampf, Zweckgemeinschaft, Kooperation und Freundschaft beschreiben.

Die Beziehungen zwischen den Betrieben und ihren Lieferanten bestehen in den meisten Fällen schon länger als 10 Jahre (54 %) oder 5 – 10 Jahre (22 %). Zu den Kunden sind die Beziehungen in der Mehrheit auch langfristig, aber der Anteil der kurzfristigen Austauschbeziehungen nimmt zu (siehe Abb. 16 u. 17), was vor allem darauf zurückzuführen

ist, dass die Betriebe mit Kontakt zu den Endkundenmärkten auftragsbezogen mit den Kunden zusammenarbeiten. Innerhalb der beiden Ketten nimmt dann die Dauer der Austauschbeziehungen zu.

Das gemessene Vertrauensintervall für die beiden freigelegten Marktketten ist auf einer Skala von 1 bis 5 jeweils dem Wert 3,7 zuzuordnen, was auf ein positives Vertrauen zwischen den Austauschparteien schließen lässt. In den verschiedenen Abschnitten der Marktkette ist der Vertrauenswert fast konstant mit Ausnahme der 3 befragten Betriebe des Abschnittes 4 in der Holzbaukette, welchen einen Wert von 4,7 im Schnittangaben (siehe Tab. 14). Das Verhältnis zu den Kunden wird über alle Abschnitte hinweg etwas besser beschrieben als das zu den Lieferanten. Die Beschreibung des Verhältnisses zu den Kunden und zu den Lieferanten tendiert in beiden Fällen auf fast allen Stufen hin zur Kooperation. Ausnahme sind die Holzbaubetriebe, die ihr Verhältnis zu den Kunden und Lieferanten eher als Zweckgemeinschaft umschreiben.

Tab. 14: Vertrauen innerhalb der beiden Marktketten

Vertrauensintervall		Beschreibung des Verhältnisses	
1 = kein Vertrauen 3 = mittelmäßiges Vertrauen 5 = starkes Vertrauen		1 = Preiskampf, 2 = Zweckgemeinschaft, 3 = Kooperation, 4 = Freundschaft	
	Vertrauen zu den Lieferanten	Zu den Kunden	Zu den Lieferanten
Forst - Holz - Kette Holzbau			
Holzbau	3,8	2,3	2,3
Abschnitt 2	3,9	2,9	3,0
Abschnitt 3	3,1	2,6	2,3
Abschnitt 4	4,7	3,1	3,2
Abschnitt 5	3,7	3,2	2,8
Gesamt	3,7	2,8	2,5
Forst - Holz - Kette Schreiner			
Schreiner	3,8	3,4	2,9
Abschnitt 2	3,9	2,8	2,5
Abschnitt 3	3,2	2,8	2,7
Abschnitt 4	3,8	3,2	2,9
Gesamt	3,7	3,0	2,7

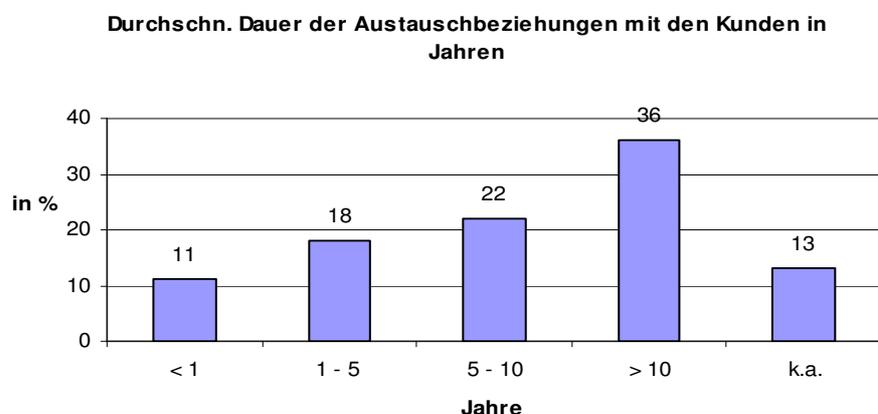


Abb. 16: Durchschnittliche Dauer der Austauschbeziehungen mit Kunden in Jahren

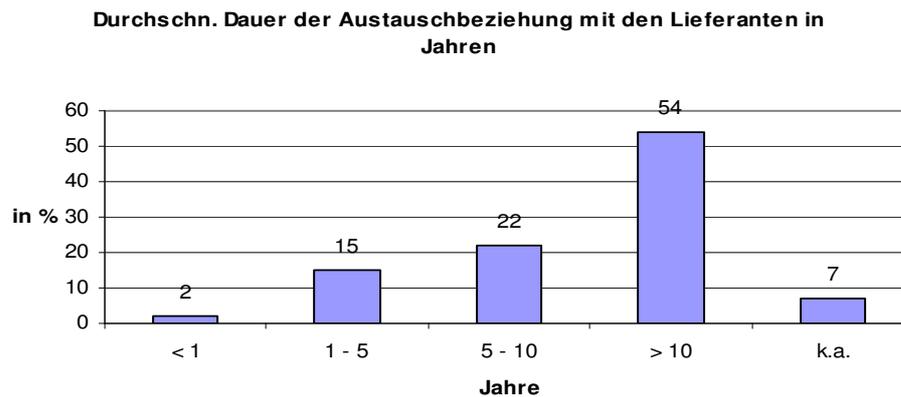


Abb. 17: Durchschnittliche Dauer der Austauschbeziehungen mit Lieferanten in Jahren

Fazit: Die Austauschbeziehungen innerhalb der Kette basieren größtenteils auf einem positiven gegenseitigen Vertrauensverhältnis und auf langjährigen Beziehungen, was im Hinblick auf den Informationsaustausch von Vorteil ist.

Setzt man das eigentlich gute Vertrauen, die dominierende Umschreibung der Beziehungen als Kooperation und die stabilen langfristigen Marktbeziehungen in Zusammenhang mit dem geringen Austausch von Informationen (siehe Kapitel 4.4.2.1 oder S. 39), dann kann das gute Vertrauensverhältnis im Rahmen eines effektiven Kundenwertmanagement als negativ angesehen werden. Dem Forscher drängt sich vielmehr das Bild eines alten Ehepaares auf, welches zwar schon ewig zusammenlebt, sich aber auch nichts mehr zu sagen hat oder sagen will. Ob die Beziehungen aufgrund mangelnder Alternativlosigkeit oder Kreativität aufrechterhalten werden, konnte im Rahmen der Arbeit nicht erörtert werden. Werden dem aber die Ergebnisse aus dem Unterkapitel 4.4.2.6 Endogene Dynamik der Marktkette zur Seite gestellt, könnte auch darauf hingewiesen werden, dass die meisten Betriebe mit dem Status Quo zufrieden sind und wahrscheinlich einfach nicht mehr „reden“ wollen.

4.4.2.5 Kundenauftragsentkopplungspunkt

Der Kundenauftragsentkopplungspunkt (Pull-Push Boundary) wurde auf der einen Seite ausgehend von der klassischen Definition des Supply Chain Management unter Anwendung des Customization Point bestimmt und auf der anderen Seite mit Hilfe der CSF gemessen, inwieweit die Betriebe der verschiedenen Stufe den Endkundenmarkt „hören“ können. Abschließend soll der Kundenauftragsentkopplungspunkt bezüglich des Informationsaustausches besprochen werden, der in den vorgestellten Kapiteln analysiert wurde. Eine eindeutige Bestimmung des Kundenauftragsentkopplungspunkt hinsichtlich des „Customization Point“ ist nur schwer möglich, da die meisten Betriebe sowohl auf Lager

als auch auf Kundenauftrag produzieren. Allein innerhalb der Abschnitte 1 ist bei beiden Ketten klar zu erkennen, dass die Produkte ausschließlich nach Kundenauftrag hergestellt werden. Bei der Holzbaukette sind im Gegensatz zu der Schreinereikette auch in weiteren Abschnitten vereinzelt Betriebe positioniert, die ihr Produkt ausschließlich auf Kundenauftrag bereitstellen. Bei Abschnitt 4 gaben zum Beispiel 3 der 4 Forstbetriebe an, auf Kundenauftrag zu produzieren, wobei hier auch argumentiert werden kann, dass das „Holz auf Stock“ als Lager dient (Riechsteiner et al. 2004: 11). Ein weiterer Punkt der die Bestimmung eines Kundenauftragsentkopplungspunktes so schwierig werden lässt, ist die Komplexität und die Vielfalt an Produktmodulen, die in dem freigelegten Marktketten identifiziert wurden. So wird von den meisten Endkundenproduzenten eine Vielzahl an Produkten angeboten, so dass eine Vermischung der Produktionsweise eine logische Folge ist, da jedes Produkt andere Ansprüche an den Produktionsprozess stellt.

Fazit: Die Vermischung von kundenanonymer Lagerfertigung (Push-Prinzip) und Kundenauftragsfertigung (Pull-Prinzip) entlang der gesamten Kette erschwert die Bestimmung eines Kundenauftragsentkopplungspunktes. Durch die Schwierigkeit bei der Identifizierung des Kundenauftragsentkopplungspunktes ergeben sich auch Hindernisse bei der Gestaltung bzw. Verschiebung des Punktes im Zuge eines Kundenwertmanagements.

Bei der Standardisierung der ausgetauschten Produkte ergibt sich ein ähnliches Bild (siehe Tab. 15 u. 16). Hier wird dem Endkunden von den Betrieben im jeweiligen Abschnitt 1 zum größten Teil ein individuelles Produkt angeboten. Danach nimmt innerhalb der beiden Ketten der Anteil des standardisierten Austausch zu, welcher sich aber nicht genau abgrenzen lässt, da wiederum viele der Austauschbeziehung durch sowohl individuelle als auch standardisierte Anfertigungen geprägt sind. Im Fall der Standardisierung gibt es innerhalb der Schreinereikette bei den Betrieben der Abschnitte 2 - 4 gar keine Betrieben, die ihr Produkt individuell anfertigen. In der Holzbaukette ist dies wiederum vereinzelt der Fall.

Der Anteil der standardisierten Abläufe lässt auf eine gewisse Stabilität der Produktgestaltung hindeuten, was im Zusammenhang mit einem schlechten Informationsmanagement und dynamischen Entwicklungen auf den Endkundenmarkt den Betrieben zum Nachteil reichen könnte. Auf der anderen Seite ist bei ausreichender Standardisierung des Marktaustausches eine Kommunikation nicht dringend notwendig und der Preis reicht als wichtigstes Informationssignal aus.

Tab. 15: Grad der Standardisierung und der Produktion nach Kundenauftrag in der Schreinereikette

Kundenauftragsentkopplungspunkt Schreinereikette					
Eigene Produkte					
	Standardisiert	Kundenauftrag	Beides	k.a.	
Abschnitt 1	0	5	2	0	
Abschnitt 2	3	0	3	0	
Abschnitt 3	6	0	3	0	
Abschnitt 4	1	0	3	0	
Eigene Produkte					
	Auf Lager	Kundenauftrag	Beides	k.a.	
Abschnitt 1	0	7	0	0	
Abschnitt 2	1	0	3	2	
Abschnitt 3	3	0	5	1	
Abschnitt 4	2	0	2	0	

Tab. 16: Grad der Standardisierung und der Produktion nach Kundenauftrag in der Holzbaukette

Kundenauftragsentkopplungspunkt Holzbaukette					
Eigene Produkte					
	Standardisiert	Kundenauftrag	Beides	k.a.	
Abschnitt 1	0	6	1	0	
Abschnitt 2	3	1	2	0	
Abschnitt 3	3	2	3	0	
Abschnitt 4	3	1	3	0	
Abschnitt 5	0	0	3	0	
Eigene Produkte					
	Auf Lager	Kundenauftrag	Beides	k.a.	
Abschnitt 1	0	7	0	0	
Abschnitt 2	1	1	1	3	
Abschnitt 3	1	1	5	1	
Abschnitt 4	2	3	2	0	
Abschnitt 5	1	0	2	0	

Fazit: Ein Kundenauftragsentkopplungspunkt mit Hinblick auf den Grad der Standardisierung ist zwischen Abschnitt 1 und 2 klar zu bestimmen. Innerhalb der weiteren Kette ist aber eine Bestimmung des Punktes schwierig, da sich die standardisierte und individuelle Produktionsweise vermischen.

Die CSF des Endkundenmarkts Schreinerei bzw. Holzbau wurden mit Hilfe der Erfahrung der Betriebe der Abschnitte 1 bestimmt und mit den Einschätzungen der Stufen 2 bis 5 verglichen (siehe Abb. 18 und 19). Dadurch sollte überprüft werden, inwieweit die Betriebe

be fähig sind, die Bedürfnisse der Endkunden ihrer Kette einzuschätzen und an welchem Punkt sich die Wahrnehmung der Charakteristika des Endkundenmarktes entkoppelt. Die Bedürfnisse der Endkunden wurden dabei mit den durch die Lieferanten wahrgenommenen Bedürfnissen verglichen und die Differenz zwischen den beiden Werten gemessen. Je größer die Abweichung zwischen den realen und wahrgenommenen Bedürfnissen, desto weniger sind die Lieferanten fähig, den jeweiligen Endkundenmarkt im Biosphärenreservat Pfälzerwald zu hören.

Bei der Betrachtung der Schreinereikette fällt sofort die relativ hohe Diskrepanz bei der Einschätzung des Preises auf, dessen Bedeutung für den Endkunden von den meisten Betrieben überschätzt wird. Die übrigen Kategorien werden in den Abschnitten 2 – 4 relativ genau eingeschätzt. Ausnahmen bilden in Abschnitt 2 die Kategorie 6 „Eingehen auf Sonderwünsche“, in Abschnitt 3 die Kategorie 7 „Produkt – Innovationen“ und die Kategorie 9 „Räumliche Nähe“ und in Abschnitt 4 die Kategorie 5 „Flexibilität bei der Lieferung“, Kategorie 8 „Lieferung kleiner Menge“ und Kategorie 9 „Räumliche Nähe“. Tendenziell steigt die Differenz zwischen den Bedürfnissen der Endkunden und der Wahrnehmung durch die Lieferanten mit der Entfernung zum Endkundenmarkt leicht an. Besonders die Betriebe des Abschnittes 4 weichen teilweise erheblich von den realen Bedürfnissen der Endkunden ab. Die Abweichung bei der Kategorie „Räumliche Nähe“ kann auf die internationale Ausrichtung der Betriebe in Abschnitt 3 und 4 zurückgeführt werden und dass ihr typischer Endkunde möglicherweise keinen Wert auf diese Eigenschaft legt.

In der Holzbaukette nimmt die Diskrepanz in der Wahrnehmung ebenfalls tendenziell mit der Entfernung zum Endkundenmarkt zu. In der Holzbaukette ist besonders die durchgehende Fehleinschätzung der Kategorie 10 „Bereitstellung eines standardisierten Produktes“ und der Kategorie 9 „Räumliche Nähe“ auffällig. Des Weiteren unterschätzen die Betriebe des Abschnittes 3 – 5 die Bedeutung von Innovationen für den Endkundenmarkt. Betrachtet man aber die drei wichtigsten Produkteigenschaften für den Endkunden, nämlich die Kategorie 1 „Preis“, 2 „Qualität“ und 3 „termingerechte Lieferung“, so nehmen die Betriebe die Bedürfnisse ihrer Kunden sehr gut wahr. Die für den Markt wichtigen Produkteigenschaften werden demnach durchaus wahrgenommen, während bei anderen Aspekten noch eine Verbesserung des Verständnisses möglich wäre, was wiederum die Chance für die Steigerung der eigenen Attraktivität am Markt eröffnen würde.

Eine Erklärung für die Abweichung könnte neben einer fehlenden Kommunikation zwischen den Betrieben auch eine alleinige strategische Ausrichtung auf die direkten Kunden sein. Eine weitere Erklärung für die Differenzen könnte, trotz der Bitte die Schreinerei und Holzbaubetriebe als Endkunde zu fokussieren, eine abweichende Wahrnehmung und Definition des typischen Endkunden sein.

Fazit: Die Einschätzung der Bedürfnisse des Endkunden weicht umso mehr ab, je tiefer man in die Kette vordringt. Inwieweit dies auf einen gestörten Informationsfluss innerhalb der Kette zurückzuführen ist, kann im Zuge der Arbeit nicht befriedigend geklärt werden.

Abweichungen der wahrgenommenen Bedürfnisse durch die Lieferanten des jeweiligen Abschnittes von den Bedürfnissen der Endkunden Schreiner:

CSF Endkundenmarkt Schreiner										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
3,6	4,6	4,2	2,1	3,9	3,7	3,6	3,7	3,7	3	

- 1 Preis
- 2 Qualität
- 3 Termingerechte Lieferung
- 4 Fähigkeit Holz vorzutrocknen
- 5 Flexibilität bei der Lieferung
- 6 Eingehen auf Sonderwünsche
- 7 Produkt-Innovation
- 8 Lieferung kleiner Menge
- 9 Räumliche Nähe
- 10 Bereitstellung eines standardisierten Produktes

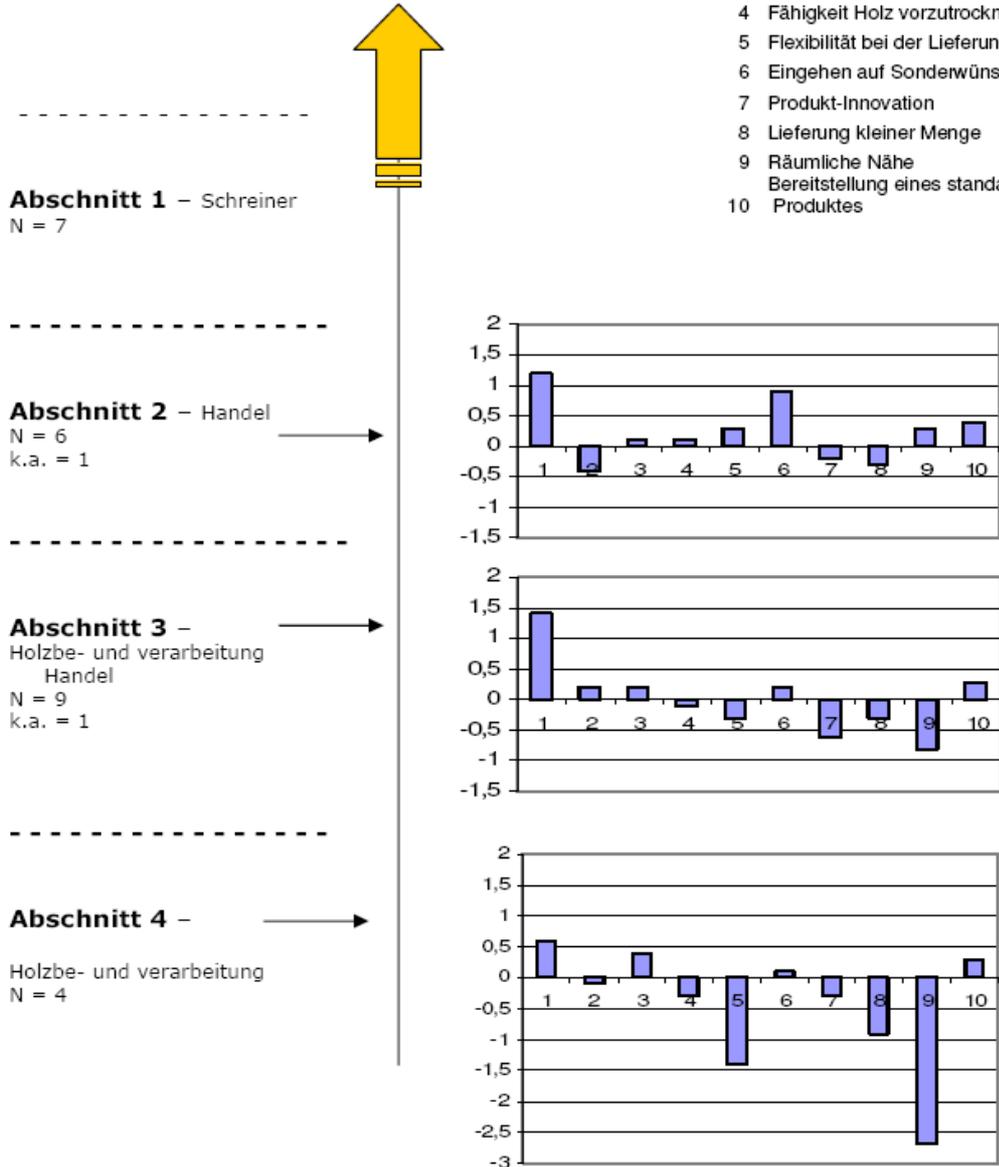


Abb. 18: Gemessene Abweichungen der wahrgenommenen Bedürfnisse durch die Lieferanten des jeweiligen Abschnittes von den Endkunden Schreinereikette. (Die Richtung der Pfeile zeigt die von Lieferanten ausgehende Wahrnehmung des Endkundenmarktes an)

Abweichungen der wahrgenommenen Bedürfnisse durch die Lieferanten des jeweiligen Abschnittes von den Bedürfnissen der Endkunden Holzbau:

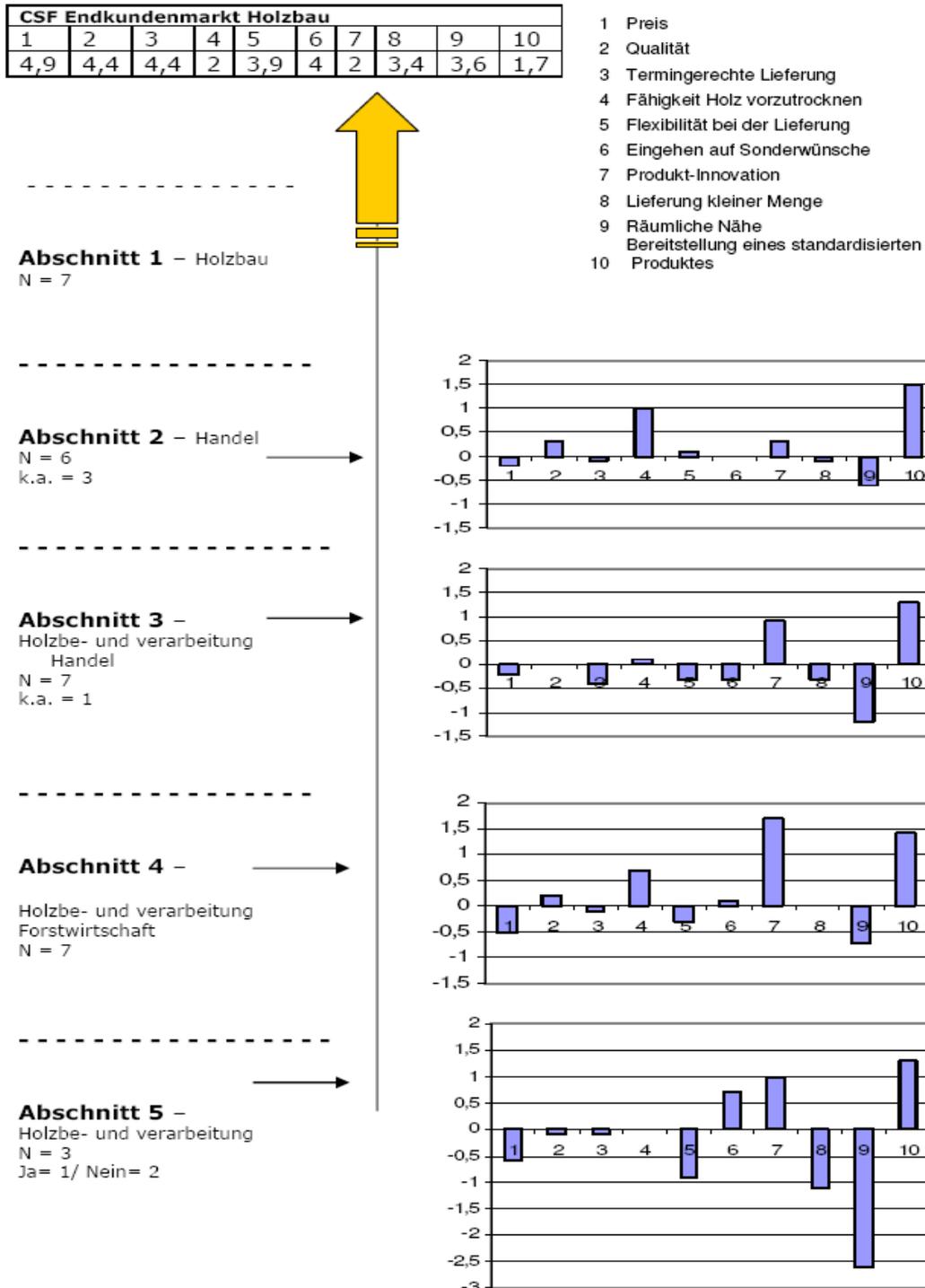


Abb. 19: Gemessene Abweichungen der wahrgenommenen Bedürfnisse durch die Lieferanten des jeweiligen Abschnittes von den Endkunden Holzbaukette

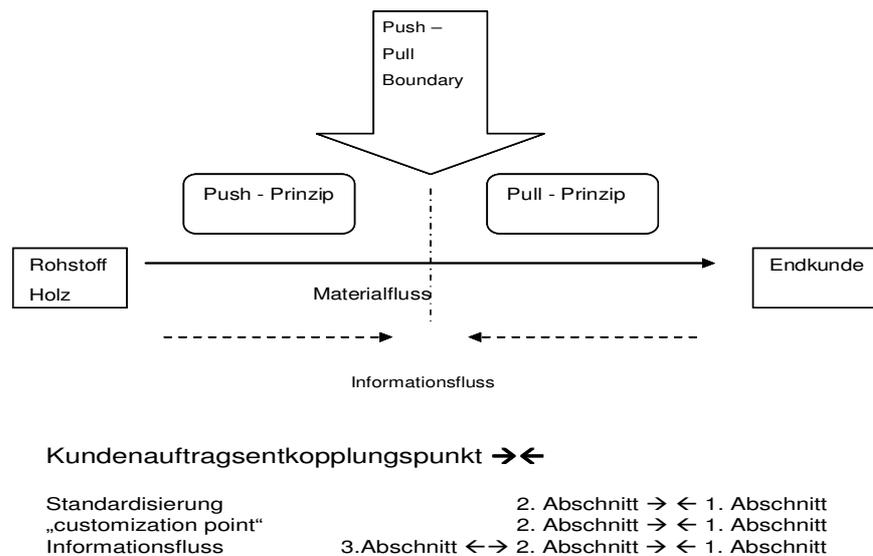


Abb. 20: Bestimmung des Kundenauftragsentkopplungspunktes

Wie in Abb. 20 vereinfacht dargestellt ist, kann der Kundenauftragsentkopplungspunkt unter Beachtung der Standardisierung und des „Customization Point“ zwischen den Abschnitten 1 und 2 identifiziert werden. Wie schon erwähnt ist diese Bestimmung des Punktes nicht trennscharf.

Der Entkopplungspunktes in Bezug auf den Informationsfluss, der im Kapitel 4.4.2.1 besprochen wurde, kann auch für den Punkt zwischen Abschnitt 1 und 2 festgestellt werden. Aber die Entkopplung des Informationsflusses reicht weiter und auch der Abschnitt 3 ist vom Abschnitt 2 entkoppelt. Der Entkopplungspunkt besonders des sensiblen Informationsflusses ist insgesamt für die gesamte Kette festzustellen, was heißt, dass der Großteil der Kettenabschnitte unabhängig voneinander agiert.

4.4.2.6 Endogene Dynamik der Marktkette

Da die bis hier analysierten Punkte bezüglich des Informationsaustausches und der Kooperation innerhalb der Marktkette sich auf den Status Quo beziehen, wurde in einem weiteren Frageblock des Leitfadens gezielt nach dynamischen bzw. strategischen Komponenten gefragt. Da sich die Notwendigkeit dieses Frageblocks erst während des Forschungsprojektes abzeichnete, sind nur die 31 Betriebe der Abschnitte 2 - 5 zur strategischen Planung in der Forst-Holz-Marktkette befragt worden. Die Ausnahme stellt die Frage zur Zufriedenheit mit dem Status Quo der Kette dar, zu welchem alle 45 Betriebe befragt worden waren. Die Aussagen über die strategische Planung wurden unabhängig von der Position der Betriebe in der jeweiligen Kette ausgewertet, da diese in der strategischen Planung nicht einen direkten Einfluss ausübt, wie es bei dem Austausch von Informationen der Fall ist.

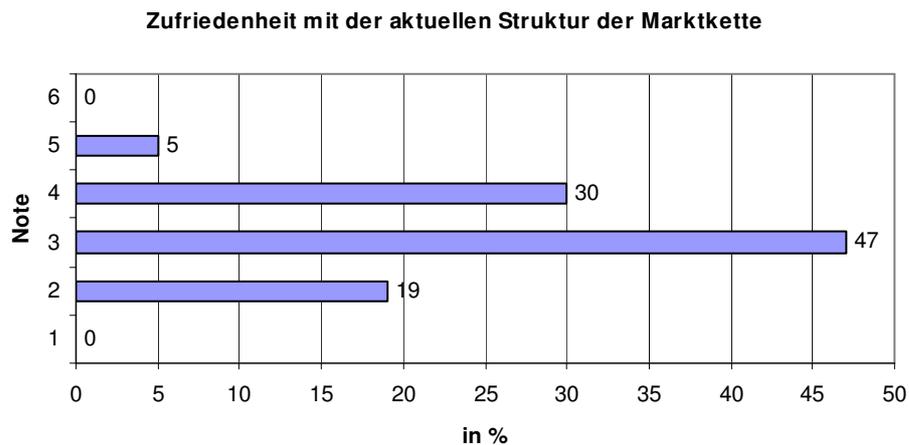


Abb. 21: Zufriedenheit der Betriebe mit der aktuellen Struktur der Marktkette. (Gemessen an einer Schulnotenskala von 1 – 6 mit 4 = verbesserungswürdig)

Zufriedenheit mit der aktuellen Struktur der Kette Durchschnittswert auf einer Notenskala von 1 - 6		
	Schreiner	Holzbau
Abschnitt 1	2,7	3,3
Abschnitt 2	2,5	3,5
Abschnitt 3	3,3	3
Abschnitt 4	4	3,5
Abschnitt 5	---	4
Gesamt	3	3,4

Durchschnittsnote aller 45 Betriebe: **3,2**

Tab. 17: Zufriedenheit der Betriebe mit der aktuellen Struktur der Marktkette bezogen auf die jeweiligen Marktketten

Mit dem Status Quo der Struktur der Marktkette zeigen sich die meisten (28 von 45 Betrieben) der befragten Betriebe zufrieden (Durchschnittsnote 3,2; siehe Abb. 21). 15 von 45 Betrieben geben dagegen an, dass die Struktur der Kette verbessert werden muss. Bezogen auf die zwei Marktketten fällt der leichte Unterschied in der Einschätzung der Marktkettenstruktur auf, da die Betriebe der Schreinereikette die Struktur positiver als die Betriebe der Holzbaukette bewerten. Vor allem die Betriebe im Abschnitt 1 und die Händlerbetriebe in Abschnitt 2 sind mehr als zufrieden mit dem jetzigen Zustand der Marktkette.

Bei der strategischen Ausrichtung dominieren vor allem die Ausdehnung des Kundenmarktes (geographische Ausdehnung und neue Zielgruppen) und die Senkung des Preises beim Einkauf. Einen Ausbau der Kooperation mit anderen Betrieben innerhalb der Kette steht nur bei 25 Prozent der befragten Betriebe (7 von 28 Betrieben, k.A. = 3) auf der strategischen Agenda. Die Senkung des Preises beim Einkauf als zweitwichtigste Strategie lässt auf ein antagonistisches Verhältnis zu den Lieferanten schließen, welche sich nur sehr schlecht mit dem Ausbau einer langfristigen kooperativen Zusammenarbeit

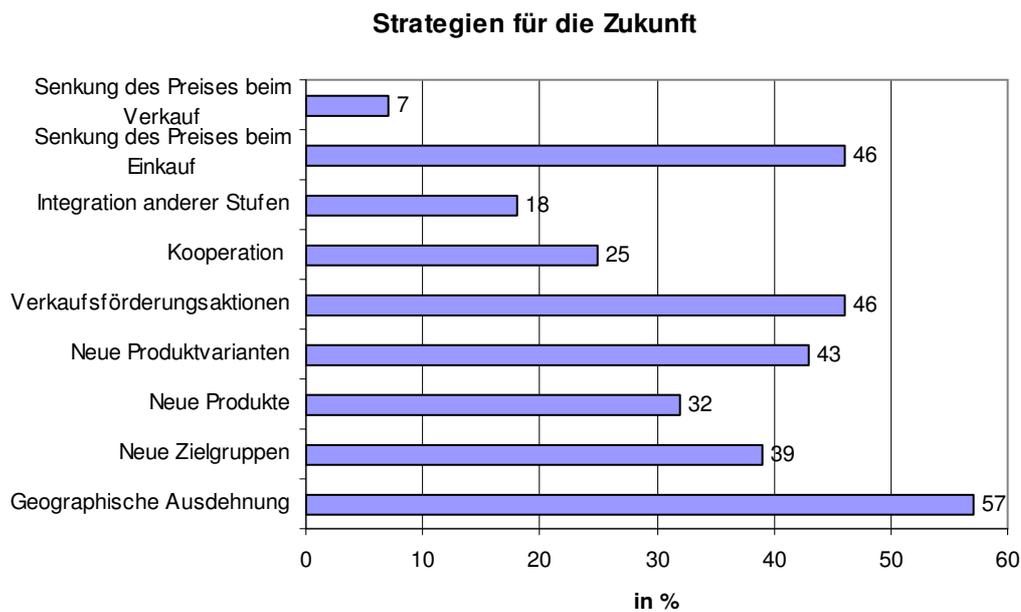


Abb. 22: Geäußerte Strategien für die Zukunft mit N = 28 (Mehrfachnennungen waren möglich)

verträgt. Die Strategie der Veranstaltung von Verkaufsförderungsaktionen ist vor allem bei der Gruppe der Holzhändler anzutreffen (67 Prozent der 12 Handelsbetriebe), die auch gleichzeitig mehrheitlich den Preis beim Einkauf senken wollen (58% der befragten Betriebe). Die Dominanz von Verkaufsförderungsaktionen kann hinsichtlich eines Kundenwertmanagements negativ gesehen werden, da bei einer Verkaufsförderungsaktion die kurzfristige Gestaltung des Austauschbeziehung im Fordergrund steht und nicht die Entwicklung langfristiger Partnerschaften zwischen Kunden und Lieferant.

Die Bedeutung des Preises für die strategische Planung innerhalb der Kette lässt sich auch aus den Hauptgründen für den Absprung von Kunden erkennen (Abb. 23). Bei der Gewinnung neuer Kunden zeigt sich ebenfalls die Bedeutung der Preisgestaltung. Aber hier ist auch gut zu erkennen, dass andere Aspekte wie Qualität und Liefermodalitäten einen wichtigen Anteil an der Konzeption des Produktes haben, wenn neue Kunden gewonnen werden sollen (Abb. 24). Wenn die Betriebe also neue Kunden gewinnen wollen, spielen außer dem Preis andere Aspekte eine Rolle. Ist der Kunde aber erst einmal gewonnen, reagiert er am sensibelsten auf die Veränderungen im Preis, was auch die Dominanz der Preisgestaltung bei den strategischen Planungen erklären würde.

Der Markt und die Beziehung zu den jeweiligen Kunden ist somit stark von der attraktiven Gestaltung des Preises abhängig, da dieser über den Absprung und den Gewinn neuer Kunden entscheidet. Die Dominanz des Preises in der untersuchten Marktkette erschwert natürlich den Aufbau eines effektiven Kundenwertmanagement, da bei einem Kundenwertmanagement langfristige Synergien im Vordergrund stehen, welche auch kurzfristige Preisschwankungen überstehen müssen.

Hauptgründe für den Absprung von Kunden

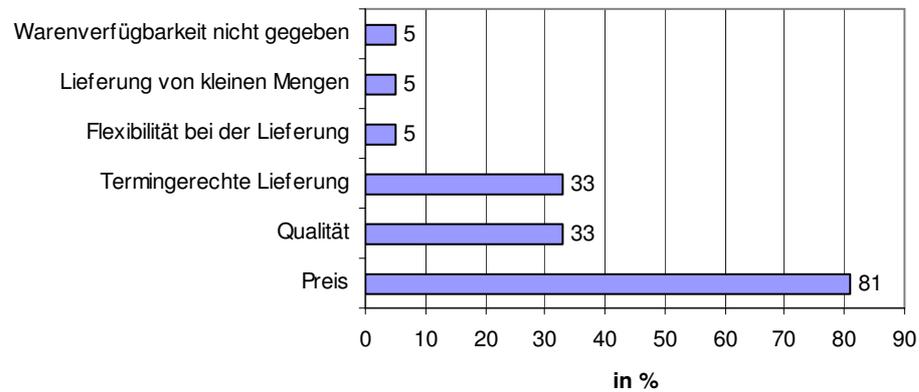


Abb. 23: Hauptgründe für den Absprung von Kunden mit N = 21 (k.A. = 10). Mehrfachnennungen waren möglich

Wichtigkeit der Merkmale für die Gewinnung von neuen Kunden

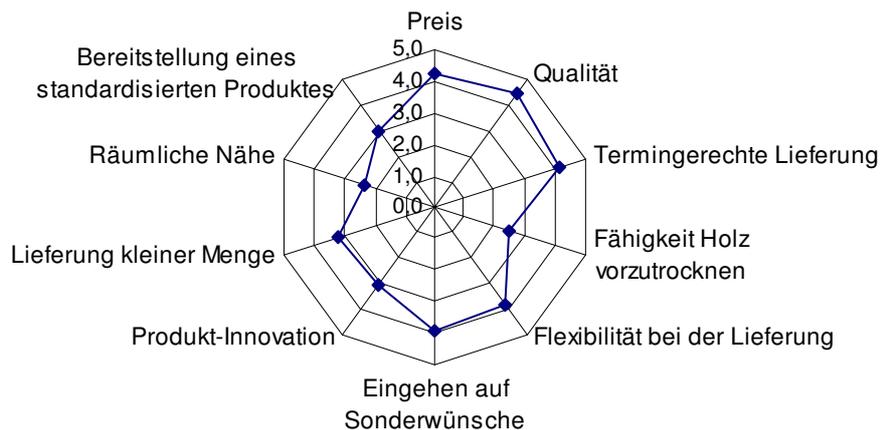


Abb. 24: Wichtigkeit der Merkmale für die Gewinnung von neuen Kunden mit N= 28 (k.A. = 3) auf einer Skala 1 = überhaupt nicht wichtig über 3 = mittelmäßig wichtig bis 5 = sehr wichtig

Fazit: Bei den strategischen Planungen innerhalb der Kette spielt die Gestaltung des Preises eine wichtige Rolle. Durch die kurzfristige Ausrichtung der Austauschbeziehungen auf den günstigsten Preis kann der Aufbau eines langfristigen Kundenwertmanagements behindert werden, da der Preis als Informationssignal zwischen den Parteien entscheidend ist und einen ausgedehnten Informationsaustausch überlagern kann.

5 Zusammenfassende Betrachtung

Da die Ergebnisse aus den beiden analysierten Marktkettenausschnitten bezüglich ihrer Aussagekraft und des daraus gezogenen Fazit gleich sind, werden die beiden Marktkette zusammenfassend im konzeptuellen Rahmen betrachtet.

Klassifizierung von Marktketten basierend auf dem Informationsaustausch

<i>Klassifizierungskategorien</i>	<i>Fazit:</i>
I Integrativer Informationsaustausch - Austausch von sensiblen Informationen z.B. Kundenzufriedenheit, neue Produktideen und -entwicklungen, Inventar, Marketingstrategien, Bilanzierung - Austausch von Entwicklungstrends	Negativ. Findet in der Kette sehr spärlich statt. Neutral. Informationsaustausch ist vorhanden, aber verläuft v.a. parallel zum Materialfluss
II Informationsinfrastruktur - Integrative IT – Plattformen - Meso – Institutionen	Negativ. Informationsinfrastruktur ist stark ausbaufähig
III Informationsinteraktion durch Kooperationen - Technologietransfer - Produkt- und Prozessentwicklung - Transport - Lagerhaltung	Negativ. Kooperationen mit Innovationspotential kaum vorhanden. Kooperationen mit Servicepotential in Ansätzen vorhanden.
IV Gemeinsame Vertrauensbasis	Positiv. Gemeinsame Vertrauensbasis ist vorhanden.
V Kundenauftragsentkopplungspunkt	Neutral. Nicht trennscharf zu analysieren. Aber: Der größte Teil der Kette agiert entkoppelt vom Endkundenmarkt
VI Endogene Dynamik der Marktkette - Strategische Planungen - Bedeutung potentieller Kunden	Negativ. Strategie ist stark auf die Gestaltung des Preises ausgerichtet.

Abb. 25: Zusammenfassende Betrachtung der Erfolgsfaktoren für ein effektives Kundenwertmanagement mithilfe des konzeptuellen Rahmen.

Die in der Studie untersuchten Erfolgsfaktoren sind in Hinblick auf ein effektives Kundenwertmanagement für die beiden untersuchten Marktkettenausschnitte zum größten Teil negativ zu bewerten. Der integrative Informationsaustausch findet in den Ketten nur sehr spärlich statt. Gerade die Betriebe, die am nächsten zum Endkunden hin positioniert sind, enthalten sich fast komplett dem Informationsaustausch. Bezüglich der Entwicklungstrends konnte ein Informationsfluss gemessen werden, der aber vor allem in die dem Endkundenmarkt entgegengesetzte Richtung läuft. In einem effektiven Kundenwertmanagement wäre allerdings auch das Aufspüren von Trends im Endkundenmarkt wünschenswert, um auf Veränderungen in der „Wertwelt“ des Endkunden schneller reagieren zu können. Da aber die Unterschiede nur tendenziell bestehen und es einen Informationsfluss entlang der Ketten gibt, ist dieser Punkt neutral zu bewerten. Eine Informationsinfrastruktur ist im Fall der dezentralen IT - Plattformen fast gar nicht vorhanden. Meso – Institutionen mit Wert für ein Kundenwertmanagement entlang der Kette konnten eben-

falls nicht identifiziert werden. Die Informationsinfrastruktur ist insgesamt stark ausbaufähig. Die Betriebe der Marktketten kooperieren vor allem in Bereichen wie Transport und Lagerhaltung, was zu einer direkten Kostenreduktion zwischen den beteiligten Betrieben führt oder den Service für den Kunden erhöht. In Bereichen, aus denen Produktinnovationen hervorgehen können und die eine wichtige Rolle in einem erfolgreichen Kundenwertmanagement spielen, wird dagegen weniger kooperiert. In den Ketten herrschen langjährige Austauschbeziehungen vor und eine gemeinsame Vertrauensbasis konnte gemessen werden, was für den Informationsaustausch und somit für ein Kundenwertmanagement entlang der Kette positiv bewertet werden kann. Der Kundenauftragsentkopplungspunkt soll in der zusammenfassenden Bewertung als neutral eingestuft werden, weil der Punkt nicht trennscharf bestimmt werden konnte. Die endogene Dynamik der Marktkette ist dagegen wieder als negativ zu bewerten. Die Mehrzahl der Betriebe ist mit der Struktur der Marktkette zufrieden, und es ist deswegen nicht zu erwarten, dass die Betriebe den Status Quo ändern wollen. Die interne Wahrnehmung, dass etwas geändert werden muss, ist also nicht vorhanden und würde die Durchsetzung eines neuen Managementkonzeptes erschweren. Hinzu kommt, dass die meisten Betriebe der Gestaltung des Preises eine sehr hohe Priorität einstuft, welche oft auf die Kosten der Lieferanten geht und somit eine langfristige Kooperation zwischen den Betrieben erschwert.

Der einzige Faktor, der positiv gewertet wurde, die gemeinsame Vertrauensbasis, kann im Zusammenhang mit den weiteren Ergebnissen auch als negativ eingestuft werden. Ein hohes Maß an Vertrauen plus eine Zufriedenheit mit dem Status Quo ergibt, wenn man sich den geringen Austausch an Informationen und den geringen Anteil an intensiven Kooperationen vor Augen führt, ein eher negatives Bild, was die gemeinsame Vertrauensbasis betrifft. Warum dann dieses hohe Ausmaß an Verbundenheit nicht zu einer intensiveren Zusammenarbeit genutzt wird, kann gut durch die Dominanz des Preises in der strategischen Ausrichtung erklärt werden. Die Auswertung der Kategorie „Endogene Dynamik der Marktkette“ verstärkt den Eindruck, dass vor allem die effizientere Gestaltung des bekannten Status Quo in der untersuchten Forst-Holz-Marktkette Priorität hat.

Fazit: Die Umsetzung eines effektiven Kundenwertmanagements ausgehend von den Schreinerei- und Holzbaubetrieben im Biosphärenreservat Pfälzerwald erscheint schwer zu realisieren, da die erforderlichen Erfolgsfaktoren für ein solches Vorhaben in ihrer Mehrzahl negativ eingestuft wurden.

6 Diskussion

Basierend auf dieser Studie muss festgestellt werden, dass der aus theoretischer Sicht viel versprechende Ansatz eines Kundenwertmanagements innerhalb des Forst- und Holzsektors als Alternative zum Clusteransatz (SCHANZ 2007) in der Praxis des untersuchten Gebiets nur mit hohem Aufwand und unter größeren Schwierigkeiten realisierbar ist. Die nachgezeichneten Strukturen der Forst-Holz-Marktkette und der unterentwickelte Informationsaustausch zwischen den Akteuren bzw. die negative Bewertung der Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagement stellen für die Umsetzung des Value-Chain-Konzeptes ein großes Hindernis dar, dessen Überwindung große Anstrengungen auf Seiten der Betriebe bedürfte. Eine Umsetzung wäre zum jetzigen Zeitpunkt gleichzeitig recht risikoreich, da die Weitergabe von Informationen in der Initialphase auch immer die Gefahr opportunistischen Verhaltens durch Informationsmissbrauch birgt. Der geringe Austausch innerhalb des Forst-Holz-Sektors lässt andererseits aber auch Zweifel am Erfolg des Clusteransatzes aufkommen, da auch dieser eine gemeinsame Kommunikationsbasis benötigt (MOROSINI 2004).

Für den Informationsaustausch innerhalb der untersuchten Kette wirkt sich die Komplexität der Kettenstruktur mit der Dominanz der Händler auf der zweiten Stufe als negativ aus. Die Händler stellen für den Informationsfluss eine Kommunikationsbarriere dar, die in Hinsicht auf ein Endkundenwertmanagement als negativ interpretiert werden kann. Wird die Rolle der Händler unter Beachtung der Distributionskosten betrachtet, ergibt sich aber aus der Sicht der Kleinbetriebe im Schreinerei- und Holzbaugewerbe ein positiver Effekt, da bei den Händlern die gesamte Produkt- bzw. Modulpalette zur Herstellung des Endkundenproduktes gebündelt wird. Unter Beachtung dieses Aspektes kann man ausgehend vom Rohstoff Holz die Struktur der Marktketten funktionell beschreiben und auch die Dominanz der Händler erklären: Die Betriebe der Forstwirtschaft stellen den Rohstoff Holz für die Holz be- und verarbeitenden Betriebe bereit. Die großen, umsatzstarken und global agierenden Betriebe sind in dieser Verarbeitungsstufe der Marktkette zu finden. Dies ist nicht weiter verwunderlich, da im Holz verarbeitenden Gewerbe die Investitionskosten für Maschinen am größten sind. Diese Betriebe erzeugen ausgehend vom Rohstoff Holz verschiedene Produkte, die wiederum für andere Stufen als Module für das Endprodukt dienen. Dabei können dies schon so komplexe Güter wie Türen sein, die eigentlich schon selber als Endprodukt gelten könnten oder aber auch als Module für andere Endprodukte (z.B. Häuser). Der Handel sammelt die verschiedenen Module, bündelt diese und verteilt diese an die nächste Stufe weiter (Distributionsfunktion). Die Holzbau- und Schreinereibetriebe fügen die einzelnen Module zu einem Endprodukt zusammen (z.B. Holzhaus oder Holzmöbel) oder führen die Module einem bestehenden Endprodukt zu (Parkettverlegen im Haus). Die Funktion der Endkundenproduzenten kann dabei als Moduladaption oder als Endproduktkonstruktion beschrieben werden. Ist nun die Information in dieser Kette ausreichend kodifiziert, wie es der hohe Anteil der Standardisierung vermuten lässt, reichen reine Marktbeziehungen aus, um die Ketten mit dieser Struktur

bis hin zum Endkundenmarkt zu regeln (GEREFFI ET AL. 2005). Zu diskutieren bleibt aber, was dies für die Innovationsfähigkeit der Marktkette bedeutet.

Neben den komplexen Strukturen der Forst-Holz-Marktkette erschwert der unterentwickelte Informationsaustausch zwischen den Marktakteuren die Umsetzung eines effektiven Kundenwertmanagements. Inwieweit der schlecht ausgebildete Informationsfluss typisch für den Forst-Holz Sektor ist, kann an dieser Stelle nicht eindeutig bestimmt werden. Wird allerdings nur das Informationsverhalten der Forstwirtschaft näher betrachtet, so lässt sich feststellen, dass in der Forstwirtschaft ein schlechter Informationsaustausch nichts Ungewöhnliches ist. Auch im Rahmen der EU CIS3 Untersuchung (CIS = Europäische Innovationserhebung) wurde festgestellt, dass die Forstwirtschaft allgemein einen nur niedrigen internen und vom Markt ausgehenden Informationsaustausch betreibt und so ein Defizit an Wissen über die Endkundenmärkte besteht (RAMESTEINER & WEISS 2006). Ohne diese Grundlage ist es nicht verwunderlich, dass im Bereich der Forstbetriebe ein systematisches Marketing fehlt (BOROWSKI & BECKER 1995).

Werden die Forst-Holz-Marktketten als eine reduzierte Form eines Innovationssystems basierend auf einem gemeinsamen Informationsaustausch interpretiert, ist die Innovationsfähigkeit des freigelegten Ausschnittes negativ zu bewerten. Einen der Schlüsselfaktoren für die Aktivitäten betreffend der Generierung von Innovationen stellt in einem solchen System der Zugang zu Informationen dar (RAMESTEINER & WEISS 2006). Da ein kundenorientierter Informationsaustausch innerhalb der Marktkette nicht vorhanden ist, ist auch die Fähigkeit, Innovationen zur Steigerung des Kundenwertes zu kreieren, eingeschränkt. Ob unter diesen Umständen bei einer dominierenden strategischen Ausrichtung auf die Reduzierung von Kosten und der weitgehenden Stabilität der Austauschbeziehungen die Kreation neuer strategischer Pfade möglich ist, ist stark zu bezweifeln. Für den ersten Schritt sollten deswegen die Betriebe versuchen, mit Lieferanten und Kunden ihre Zulieferungsflüsse durch die Anwendung des „Supply chain“ – Ansatzes zu optimieren. Bei der konsequenten Umsetzung des Supply Chain Ansatzes wäre auch die Notwendigkeit eines verbesserten Informationsaustausches für alle Beteiligten offensichtlich. Die Motivation der einzelnen Betriebe wäre dann wahrscheinlich größer, da bei einem Supply Chain-Ansatz der einzelbetriebliche Erfolg im Mittelpunkt steht. Bezogen auf die vom Biosphärenreservat ausgehenden Marktketten bzw. Marktnetzwerke wäre die Herausforderung erst einmal ein grundlegendes Supply Chain-Management mit der Unterstützung von Informations- und Kommunikationstechnologien aufzubauen.

Der schlechte Informationsaustausch und das mangelhafte Kommunikationsverhalten in der Forst- und Holzindustrie im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen wirft die Frage nach den Ursachen und möglichen Abhilfen auf. Als eine wichtige Begründung für Kommunikationsbarrieren zwischen einzelnen Betrieben werden in der Literatur unterschiedliche Wissenskulturen aufgezählt (MOROSINI 2004, VAN HORNE ET AL. 2005). Grundlage für eine solche Annahme ist das Faktum, dass die Interpretation von Informationen zur Herleitung von Wissen kontextabhängig ist (NORTH 2002: 39). Treffen nun unterschiedliche Marktakteure mit unterschiedlichen betriebswirtschaftlichen Kulturen aufeinander, ergeben sich Kommunikationsbarrieren, die erst durch eine langfristige Interaktion angeglichen werden können. Der Unterschied der Kulturen in den betrieblichen Stufen erscheint nicht sehr abwegig, da er bereits zwischen der Forstwirtschaft und der Holzindustrie auf-

gezeigt wurde (VOLZ 2002). Es ist zu vermuten, dass aufgrund der unterschiedlichen betrieblichen Ausrichtungen der Händler, der Kleinbetriebe (die befragten Schreinerei- und Holzbaubetriebe) und der Großbetriebe aus dem Holz be- und verarbeitenden Gewerbe eine unterschiedliche betriebliche Kultur bzw. Identität besteht, die den Informationsaustausch behindert. Inwieweit aber eine gemeinsame betriebliche Kultur überhaupt für einen Informationsaustausch von Vorteil ist, wäre ein lohnenswerter Ansatz für die Analyse erfolgreicher Kooperationen im Forst- und Holzsektor.

Einschränkend muss aber angemerkt werden, dass unterschiedliche betriebliche Kulturen nicht zwangsläufig dauerhaft ein Hindernis für die Umsetzung eines Informationsaustausches im Zuge eines Kundenwertmanagements sein müssen. Vielmehr kann mit gemeinsamen Anstrengungen ein vereinfachter und standardisierter Informationsaustausch - z.B. mit Hilfe integrativer Computerprogramme - oktroyiert und so eine gemeinsam definierte Kommunikationsbasis bewusst aufgebaut werden (MCGUFFOG & WADSLEY 1999). Durch eine gemeinsame Sprache und die Vernetzung der werterzeugenden Abläufe innerhalb der Kette könnte auch ein Teil der Komplexität reduziert werden, die durch die Struktur der Kette entsteht. So gesehen wäre vor allem die schlechte Informationsinfrastruktur in der untersuchten Forst- und Holzmarktkette eines der größten Hindernisse für die Umsetzung des Kundenwertmanagements. Die einzelnen Betriebe müssten nun bereit sein, in die Entwicklung eines gemeinsamen Kommunikationsstandards zu investieren, welcher die schon teilweise vorhandene Standardisierung der Produkte durch die Marktkette begleitet.

Offen ist, von welchen Betrieben eine solche Initiative ausgehen sollte. Auch die empirische Literatur über erfolgreiche Value Chain-Umsetzungen gibt hier keine eindeutige Antwort. Einigkeit besteht lediglich darin, dass nur eine kleine Zahl von Betriebe dazu prinzipiell überhaupt in der Lage ist und dass bei einer erfolgreichen Umsetzung immer ein Betrieb der Kette die Führerschaft gegenüber seinen Lieferanten übernommen hat. Diese Betriebe zeichnen sich dadurch aus, dass sie z.B. als Supermarktkette schon in der Nähe zum Endkunden positioniert sind und auch über die nötige Betriebsgröße verfügen, um über ihre Einkaufsmacht Anreize für ihre Lieferanten zu setzen (Vgl. DEKKER 2003, GIBBON 2001, MORRIS & DUNNE 2004). Im Fall der untersuchten Forst-Holz-Kette zeichnet sich die Struktur aber gerade dadurch aus, dass die Betriebe in Nähe zum Endkunden die geringsten Betriebsgrößen aufzeigen und damit wohl kaum in der Lage wären, eine solche Führungsrolle zu übernehmen. Ob statt einer Führerschaft durch die privaten Betriebe die Bildung von langfristigen Kooperationen institutionell bzw. unter staatlicher Leitung gefördert werden kann, darf bezweifelt werden, vor allem wenn sozio-emotionale Faktoren (PICOT ET AL. 2003) und eine historisch gewachsene Wissenskultur eine Rolle spielen. Neben der Untersuchung der kulturellen Hintergründe für bekannte, erfolgreiche Kooperationen im Forst- und Holzbereich wäre deswegen auch von Interesse, ob bei der Bildung von Kooperationen bewusste Kräfte im Sinne einer Führerschaft aktiv waren oder ob sich diese spontan gebildet haben.

Bisher gibt es kaum Studien im Forst- und Holzsektor, die funktionierende integrative Vermarktungsansätze mit der positiven Ausbildung der Erfolgsfaktoren korrelieren. Die theoretischen Überlegungen aus der Literatur sollten daher auf ihre praktische Bedeutung und Anwendbarkeit hin überprüft werden. Untersuchungen bereits bestehender, viel ver-

sprechender Kooperationen im Forst- und Holzbereich könnten das Verständnis über erfolgreiche Vermarktungsansätze erhöhen und zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Forst- und Holzindustrie durch die Entwicklung neuer Strategien beitragen.

7. Zusammenfassung

In der Diskussion um die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Forst-Holzsektors in Deutschland gibt es berechtigte Zweifel, ob der viel diskutierte Clusteransatz dafür überhaupt geeignet ist. Stattdessen bieten sich als viel versprechende Alternative die auf die Steigerung des Kundenwertes abzielenden Marktkettenansätze an. Durch die Ausrichtung der Vermarktungsstrategien aller Betriebe einer Wertschöpfungskette auf den Endkunden stellen sich die Marktkettenpartner langfristig besser, als ihnen dies mit einzelbetrieblichen Vermarktungsstrategien möglich wäre. Für die erfolgreiche Umsetzung dieses „Value Chain“ Konzeptes ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bzw. eine wichtige Voraussetzung der integrative Informationsfluss vom Endkundenmarkt entlang der gesamten Wertschöpfungskette bis hin zum Rohstoffherzeuger. In Zuge des Forschungsprojektes wurde deswegen ausgehend von den Endkundenproduzenten des Forst-Holz-Sektors im Biosphärenreservat Pfälzerwald zuerst systematisch die Marktketten nachgezeichnet und anschließend bezogen auf den Informationsfluss und die damit zusammenhängenden Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagements analysiert. Dies geschah, indem die identifizierten Betriebe der einzelnen Ketten in Telefoninterviews mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens befragt wurden.

Die Auswertung der Ergebnisse zeigte, dass die untersuchten Marktketten eine hohe strukturelle Komplexität aufzeigen, was eine bewusste Steuerung des Informationsflusses erschwert. Ein weiterer Schwachpunkt bei der Gestaltung eines Kundenwertmanagements entlang der gesamten Kette ist die Dominanz der Händler in der Nähe zum Endkundenmarkt und ihre mehrheitliche Enthaltung beim Informationsaustausch. Der Punkt, an dem die Händler in der Kette positioniert sind, ist charakterisiert durch eine eindeutige Entkopplung des Endkundenmarktes von den restlichen Betrieben der Marktkette. Der Informationsfluss entlang der Kette ist bezogen auf ein effektives Kundenwertmanagement entlang der analysierten Wertschöpfungsketten als negativ zu bewerten. Der Austausch von relevanten Informationen findet nur sehr vereinzelt zwischen den Austauschpartnern der Forst-Holz-Kette statt. Die meisten Betriebe agieren isoliert voneinander und zeigen kein Verlangen integrative Vermarktungsstrategien aufzubauen.

Daher kann bezweifelt werden, ob die Umsetzung des Value-Chain Ansatzes für den Forst-Holz-Sektor grundsätzlich geeignet ist. Auf jeden Fall wäre die Anwendung des Kundenwertkonzeptes ausgehend vom Untersuchungsgebiet Pfälzerwald mit hohen Anstrengungen und viel Aufklärungsarbeit verbunden, ohne dass eine kurzfristige Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges und der Wettbewerbsfähigkeit garantiert werden könnte.

8 Literatur:

- AL-MUDIMIGH, A.S.; ZAIRI, M.; AHMED, A.M.M. (2004): Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains. In: International Journal of Production Economics, 87(2004): 309-320
- ANONYMUS (2005): Cluster auch in der Forst- und Holzwirtschaft? HZB 131, 28: S.340f.
- ANONYMUS (2006): Allein reicht die Kraft nicht. Unternehmen schließen sich im Netzwerk zusammen und helfen sich selbst. HZB 132, 15: S. 419
- ATTESLANDER, P. (1993): Methoden der empirischen Sozialforschung. Siebte bearbeitete Auflage. Walter de Gruyter. 407 S.
- BENDOLY, E.; SONI, A.; VENKATARAMANAN, M.A. (2004): Value chain resource planning: Adding value with systems beyond the enterprise. In: Business Horizons, 47(2): 79-86
- BOROWSKI, S; BECKER, M. (1995) Marketing von Forstbetrieben - zum Stand der Forschung in den deutschsprachigen Ländern; Allg. Forst- und Jagdzeitung 166 (8):149-153
- BROWN, S.; BESSANT J.; LAMMING (2000): Strategic operations management. Oxford. Butterworth Heinemann.
- DEKKER, H.C. (2003): Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. Management Accounting Research 14: 1 - 23
- FLICK, U. (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbeck bei Hamburg. 317 S.
- FLINT, D.J. (2004): Strategic marketing in global supply chains: Four challenges. In: Industrial Marketing Management, 33(2004): 45-50
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. (2005): The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy 12 (1): 78 - 104
- GIBBON, P. (2001): Upgrading Primary Production: A Global Commodity Chain Approach. World Development 29 (2): 345 - 363
- KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. (2001): A handbook for value chain research. Research Institute of Development Studies at University of Sussex.
<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf> (August 2006)

- McGUFFOG, T.; WADSLEY, N. (1999): Insight from industry. The general principles of value chain management. *Supply Chain Management: An International Journal* 4 (5): 218-225
- MAYER, H. (2006): Interview und schriftliche Befragung. 3., überarbeitete Auflage. R. Oldenbourg Verlag. 186 S.
- MEFFERT, H. (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente- Praxisbeispiele. 8. vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Wiesbaden. 1372 S.
- Möller, K.E. Törrönen, P. (2003): Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management* 32: 109– 118
- Morgan, R.M.; Hunt, S.D. (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3): 20 - 38
- MOROSINI, P. (2004): Industrial Cluster, Knowledge Integration and Performance. In: *World Development*, 32(2): 305-326
- MORRIS, M.; DUNNE, N. (2004): Driving environmental certification: ist impact on the furniture and timber products value chain in South Africa. *Geoforum* 35: 251 - 266
- NORTH, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. 3.,aktualisierte und erw. Auflage. Gabler Wiesbaden. 340 S.
- PICOT, A.; REICHWALD, R.; WIGAND, R.T. (2003): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. 5., aktualisierte Auflage. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH. 642 S.
- RAMESTEINER, E.; WEISS, G. (2006): Innovation and innovation policy in forestry: Linking innovation process with systems model. *Forest Policy and Economics* 8: 691 – 703
- RIECHSTEINER, D.; LEMM, R.; ULRICH, H. (2004): Supply Chain Management als Gestaltungsinstrument für eine wettbewerbsfähige und eigenwirtschaftliche Produktionskette Rohholz. Arbeitspapier Nr. 1. WSL (Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft), Abteilung Management Waldnutzung, Birmensdorf, 27 S.
- SCHANZ, H. (2007): Cluster und Marktketten – Möglichkeiten und Grenzen integrativer Vermarktungskonzepte in der Forst- und Holzwirtschaft. *Forst und Holz* 62: 27 - 31
- SEEGMÜLLER, S. (2005): Die Forst-, Holz- und Papierwirtschaft in Rheinland-Pfalz. Forschungsanstalt für Waldökologie und Forstwirtschaft Rheinland-Pfalz, Trippstadt, 61 S.

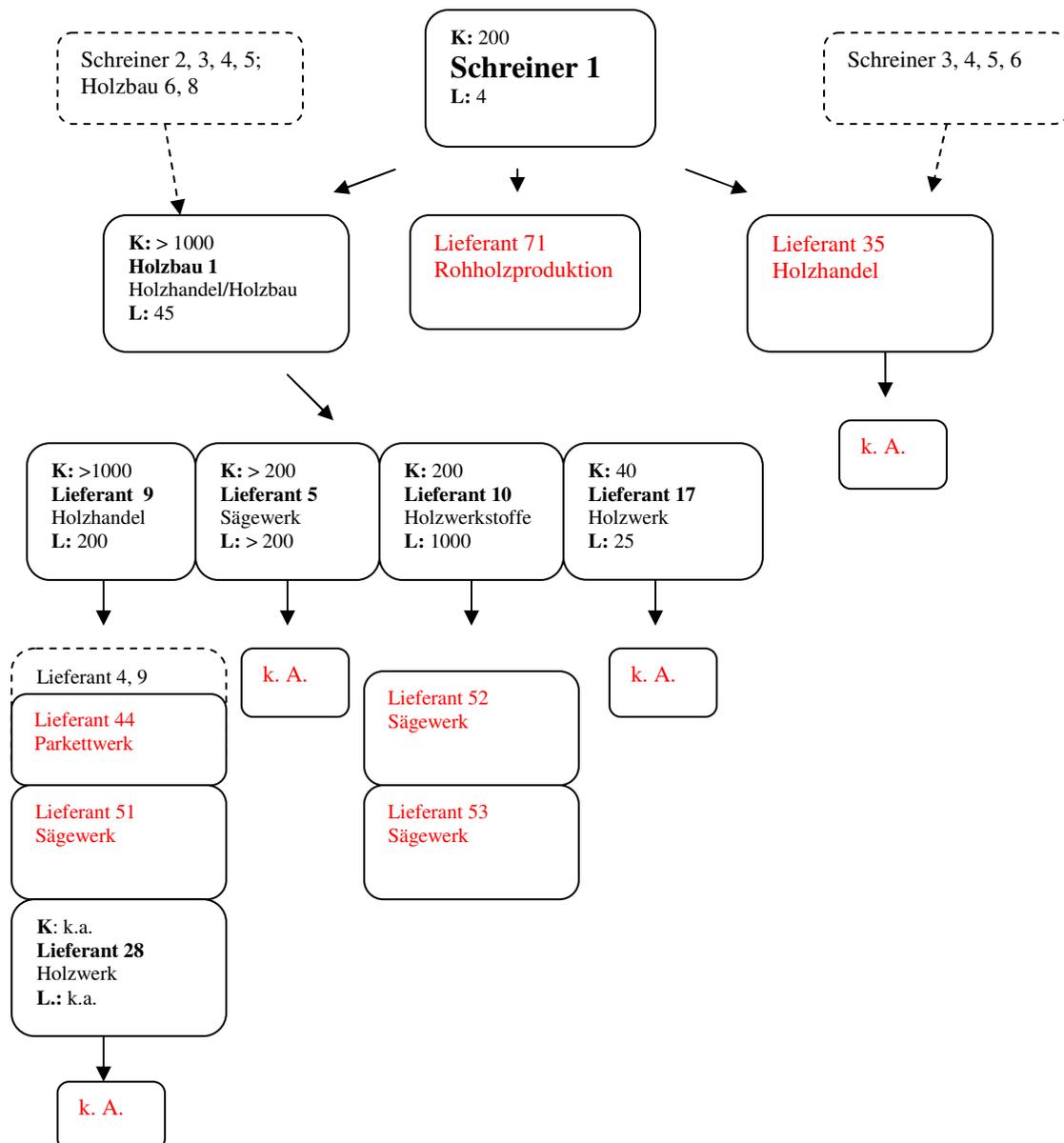
-
- SIMICHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMICHI-LEVI, E. (2004): Managing the supply chain. The definitive Guide for the Business Professional. The McGraw-Hill Companies. 308 S.
- STATISTISCHES BUNDESAMT (HRSG.) (2002): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (WZ 03). [http://www.destatis.de /shop](http://www.destatis.de/shop). 54 S.(Mai 2007)
- VAN HOEK, R.I. (2001): E-supply chains-virtually non-existent. *International Journal of Supply Chain Management*, 6 (1), 21-28
- VAN HORNE, C.; FRAYRET, J.M., POULIN, D. (2005): Knowledge management in the forest products industry: the role of centres of expertise. *Computers and Electronics in Agriculture* (47) 167 - 184
- VOLZ, K.-R. (2002): Forstwirtschaft und Holzindustrie auf dem Weg zu größeren Einheiten - Bewertung und Konsequenzen aus Sicht der Forstpolitik. In: *Forst und Holz*, 57(12): 386-391
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. (2001): Value Creation in Buyer – Seller Relationships. *Industrial Marketing Management* 30: 365 - 377
- WILLIAMSON, E.A., HARRISON, D.K., JORDAN, M. (2004): Information systems development within supply chain management. *International Journal of Information Management* 24, 375-385
- WOODRUFF, R.B. UND GARDIAL, S. (1996): Know your customer. New approaches to understanding Customer value and satisfaction. Blackwell Business. S.388

9. Anhang

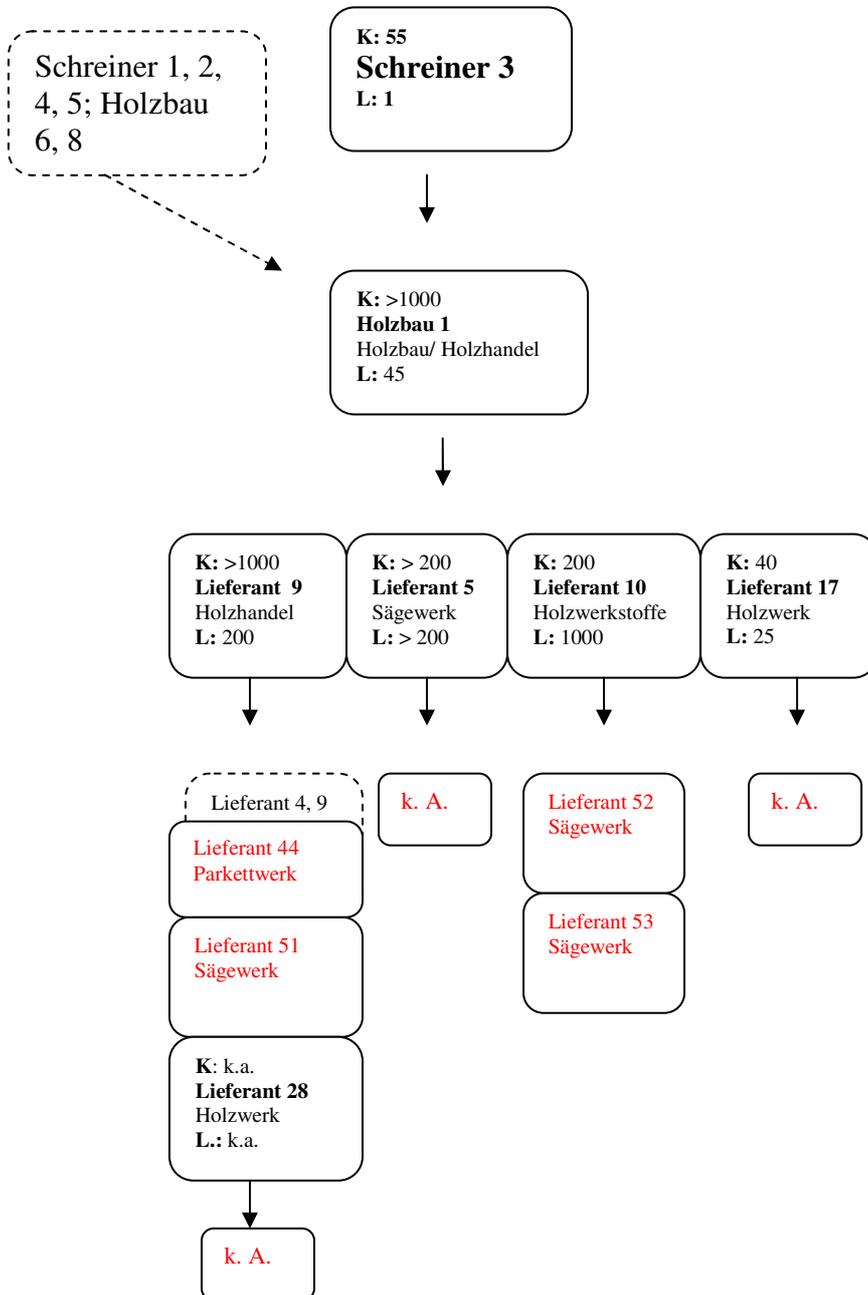
9.1 Struktur der untersuchten Marktketten

9.1.1 Marktketten ausgehend von dem Endkundenmarkt Schreinerei

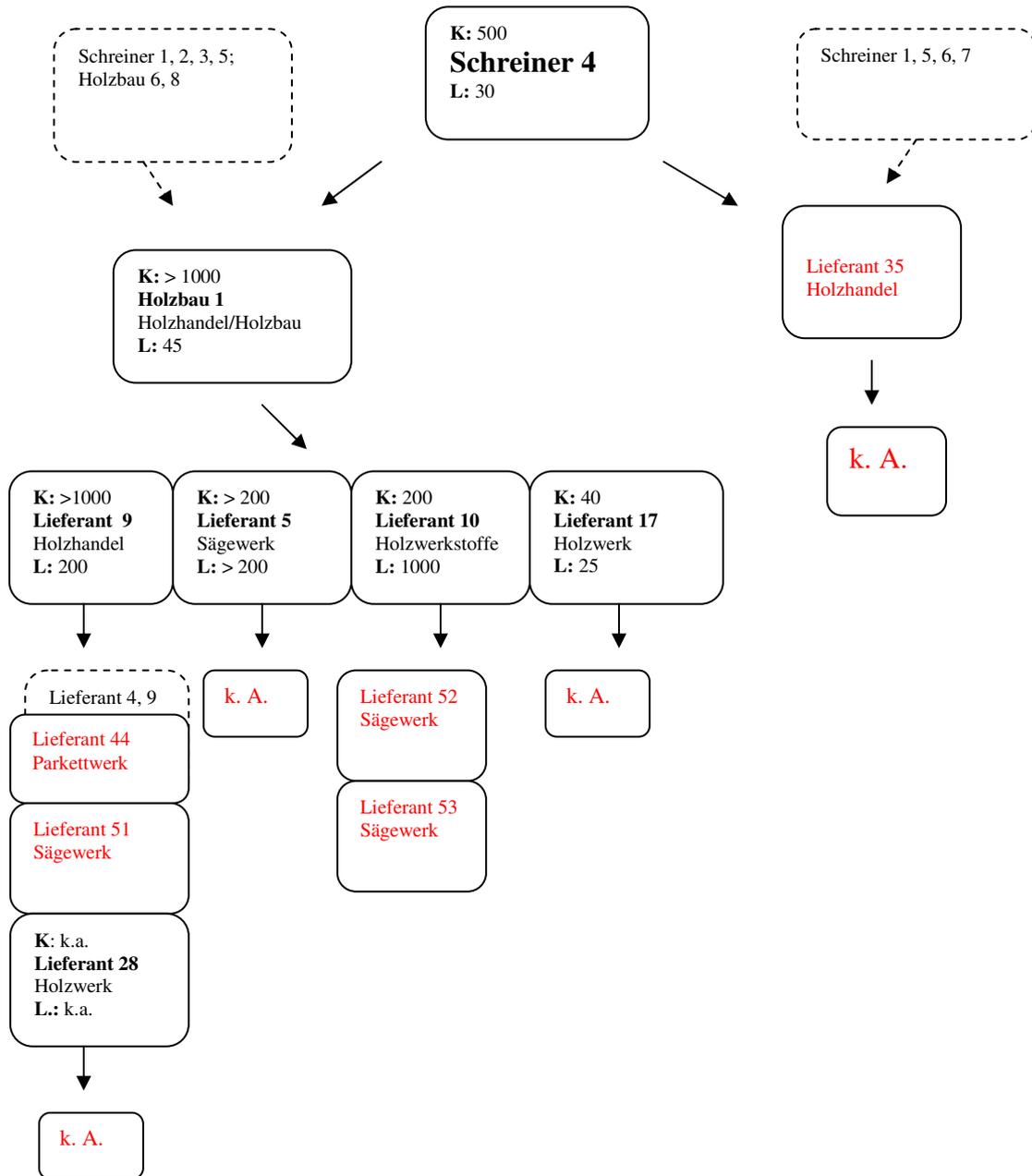
9.1.2.1 Marktkette Schreiner 1



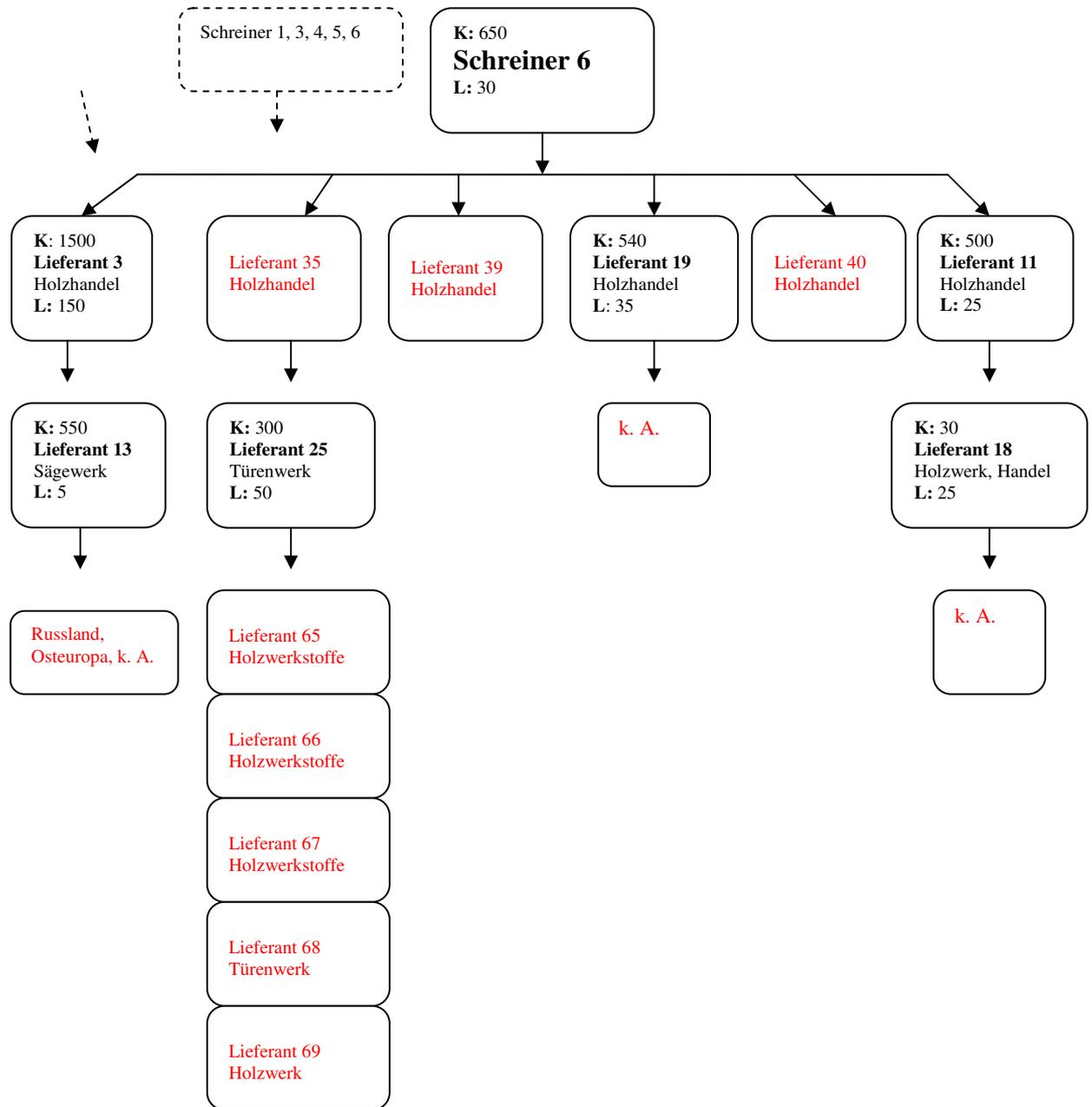
9.1.1.2 Marktkette Schreinerei 3



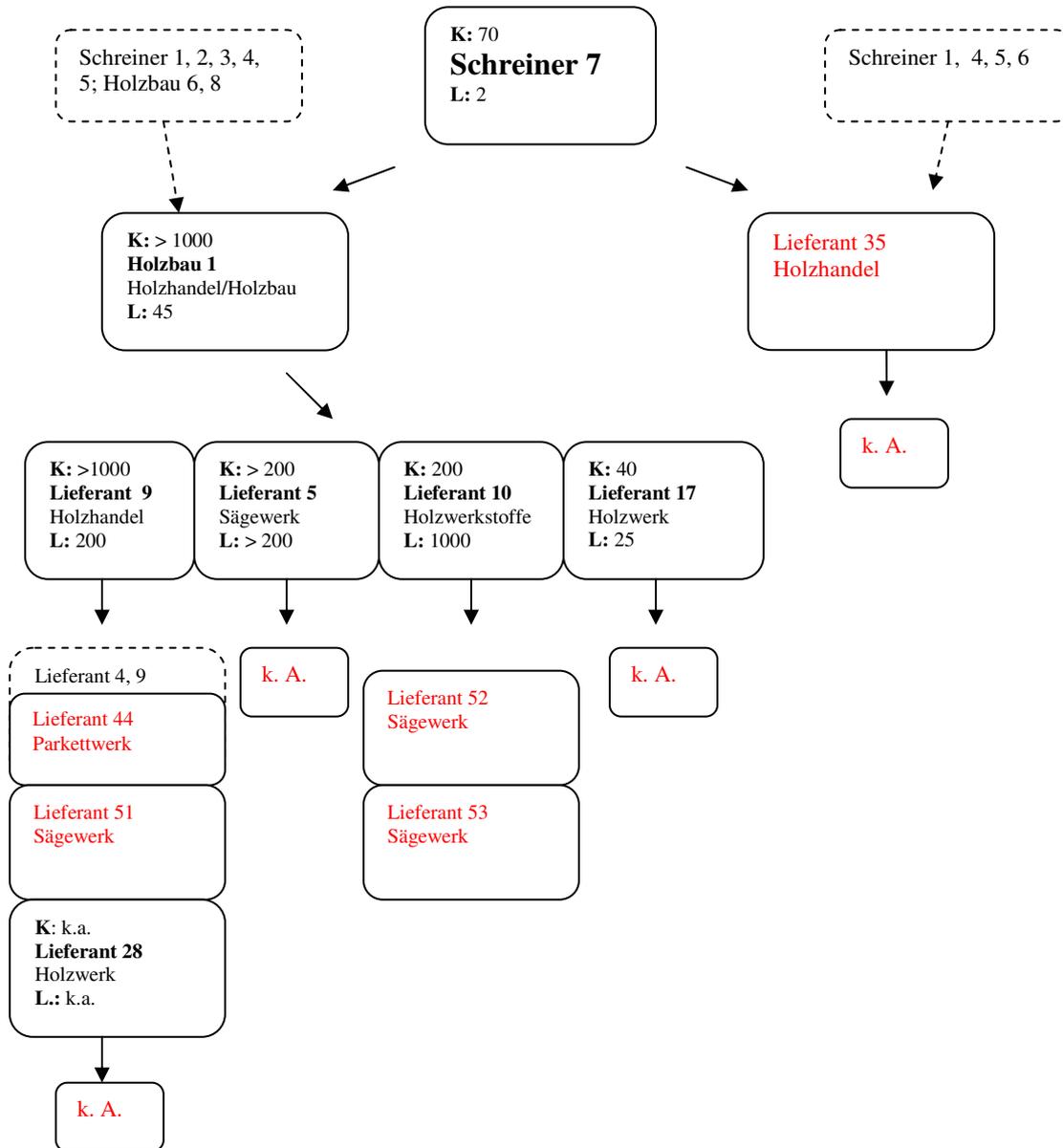
9.1.1.3 Marktkette Schreinerei 4



9.1.1.4 Marktkette Schreinerei 6

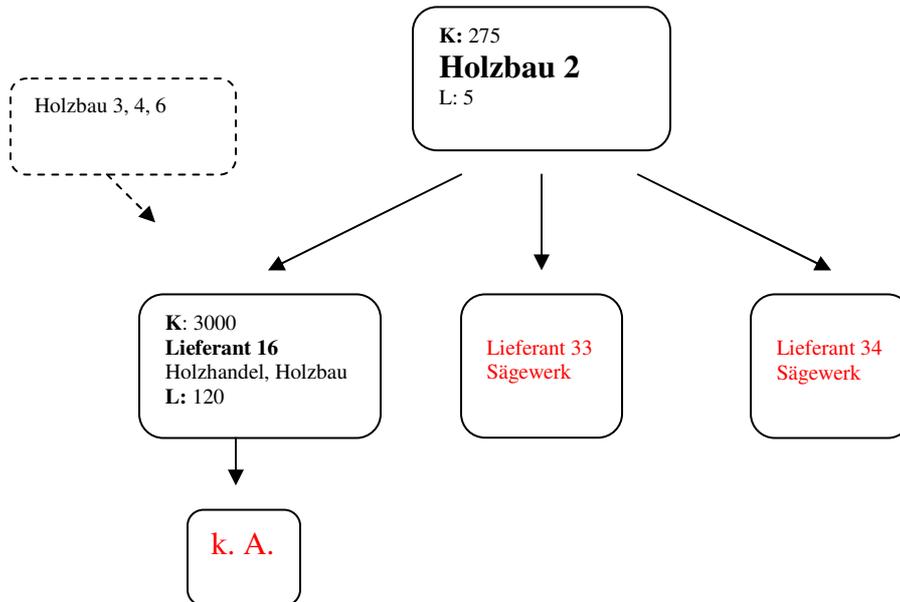


9.1.1.5 Marktkette Schreinerei 7

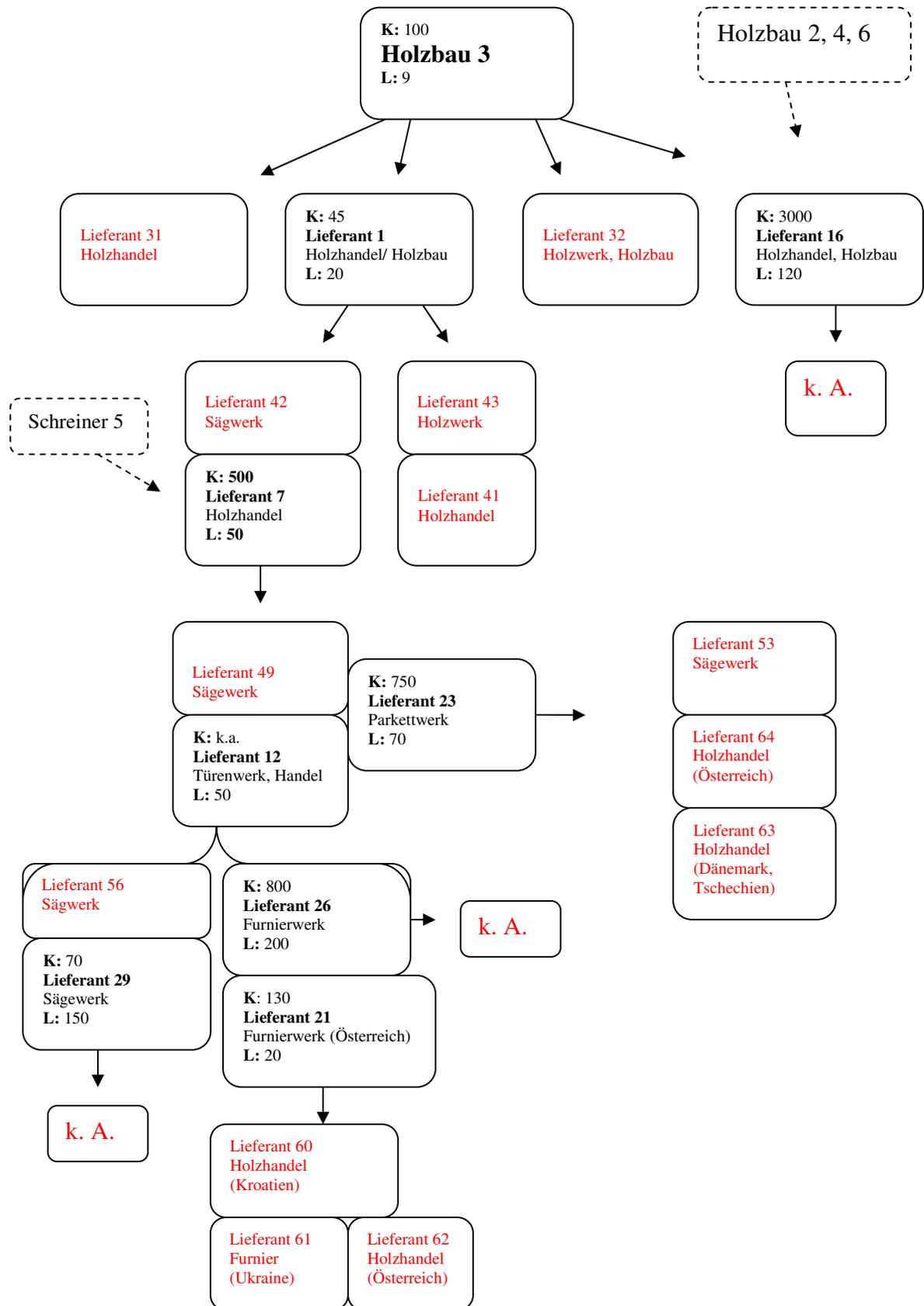


9.1.2 Marktketten ausgehend von dem Endkundenmarkt Holzbau

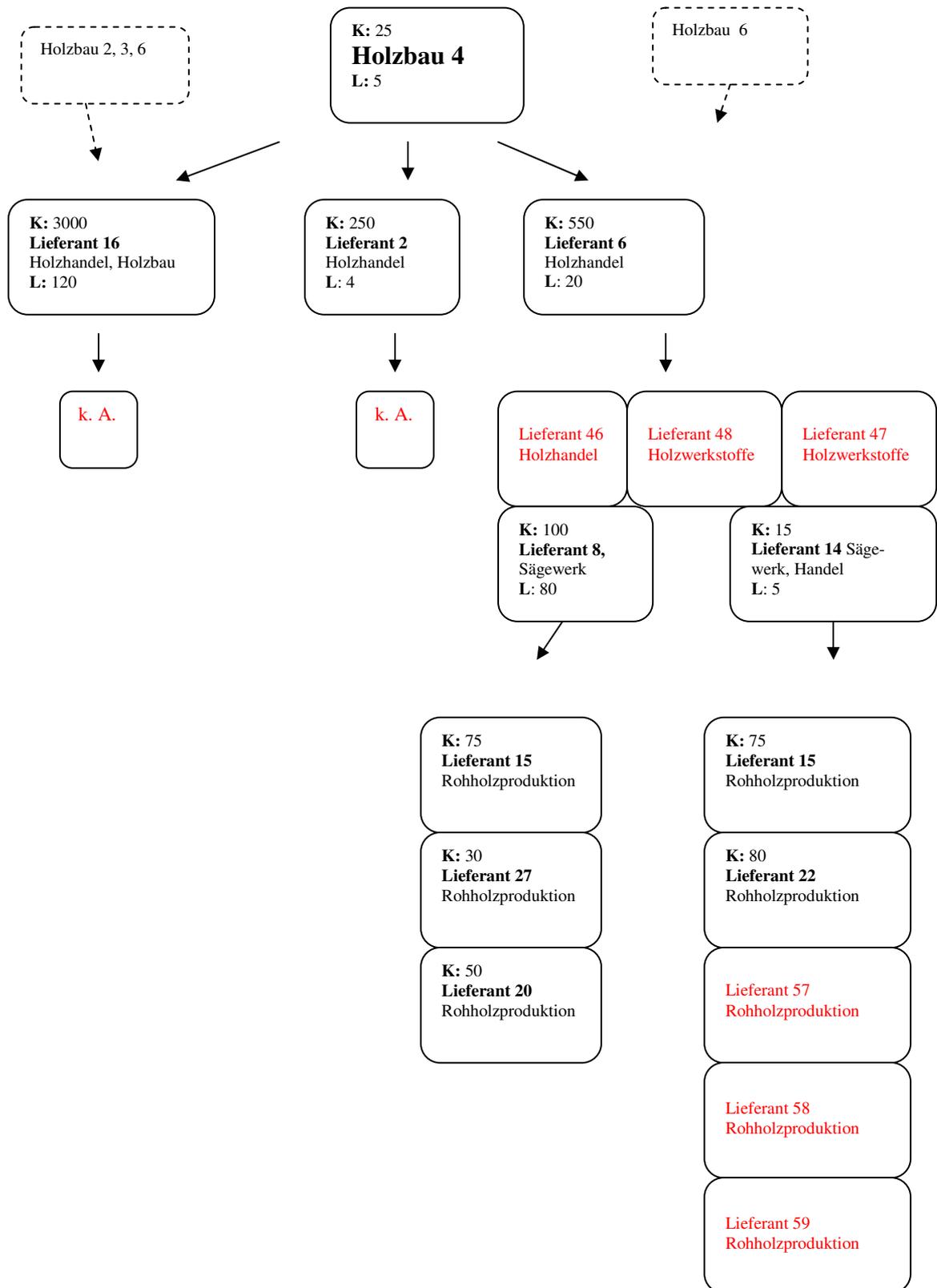
9.1.2.1 Marktkette Holzbau 2



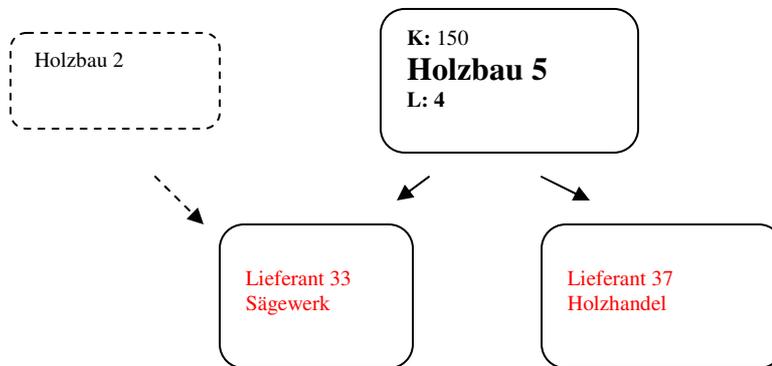
9.1.2.2 Marktkette Holzbau 3



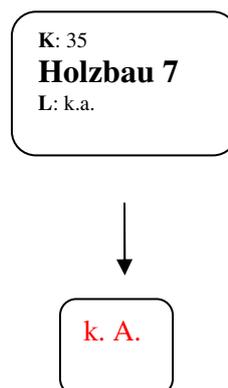
9.1.2.3 Marktkette Holzbau 4



9.1.2.4 Marktkette Holzbau 5



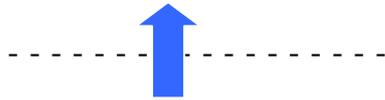
9.1.2.5 Marktketten Holzbau 6



9.2 Graphiken

9.2.1 Austausch sensibler Informationen mit den Kunden Marktkette Schreinerei

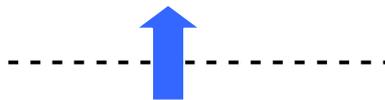
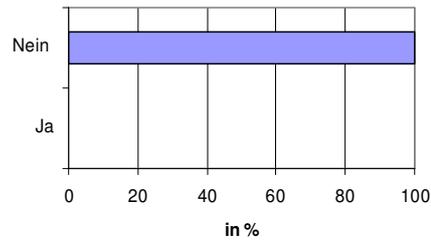
Teilen Sie betriebsinterne Daten regelmäßig mit ihren Lieferanten?



Abschnitt 1 – Schreiner

N = 7

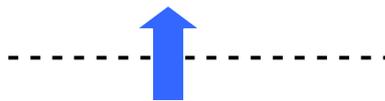
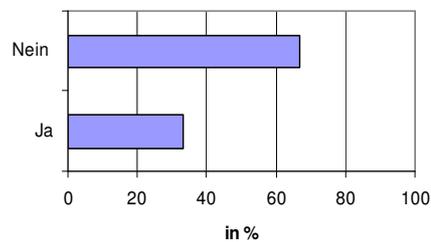
Ja= 0 Nein= 7



Abschnitt 2 – Handel

N = 6

Ja= 2 Nein= 4

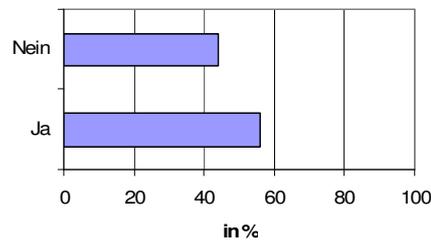


Abschnitt 3 – Holzbe- und verarbeitung

Handel

N = 9

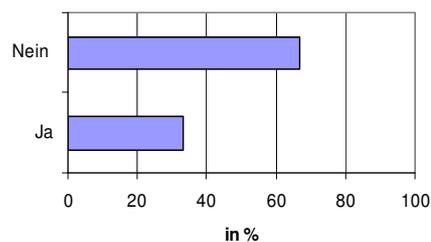
Ja= 5/ Nein= 4



Abschnitt 4 – Holzbe- und verarbeitung

N = 3*

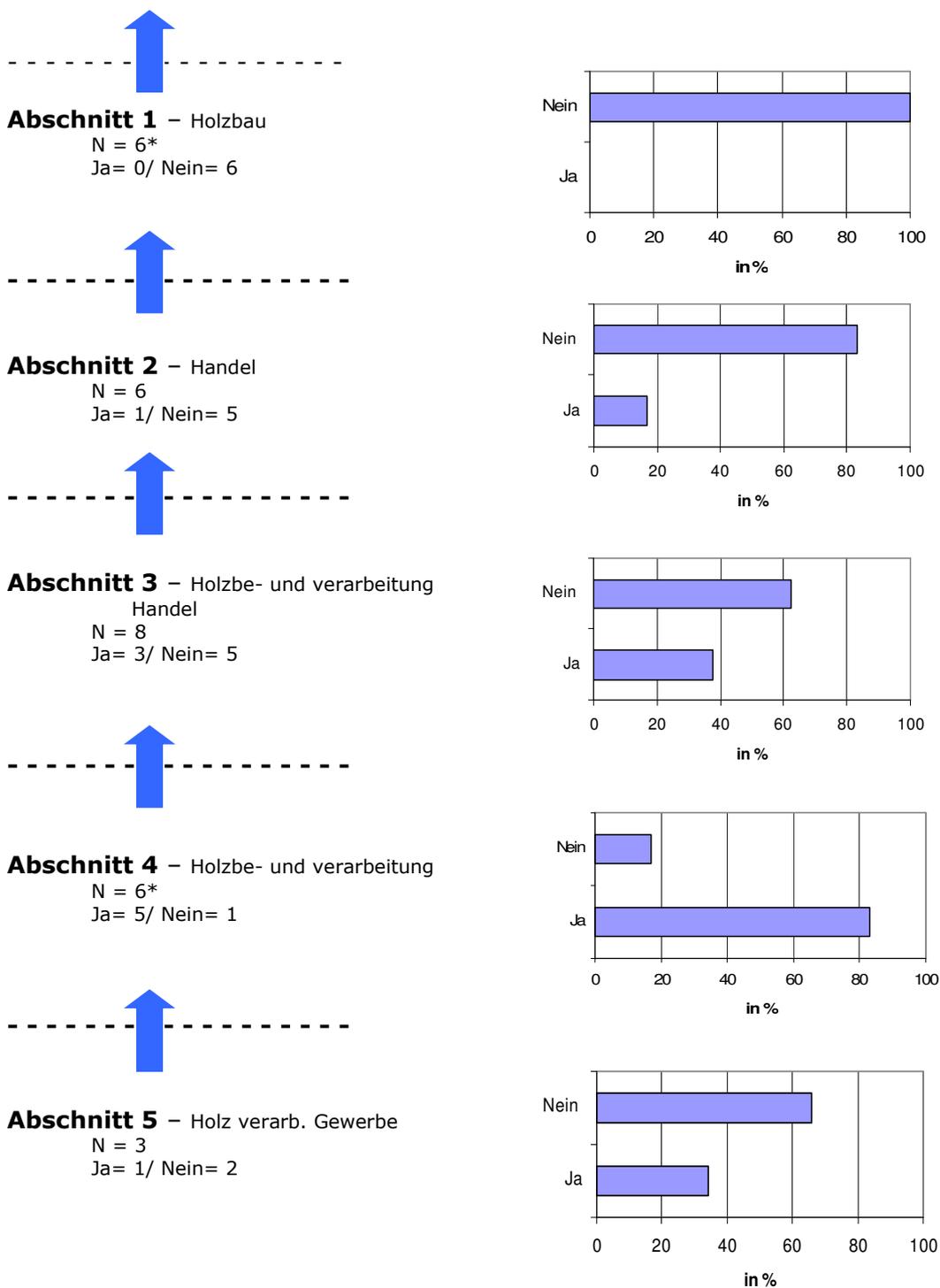
Ja= 1/ Nein= 2



* einer der Betriebe hat sich enthalten. N bezieht sich nur auf die Betriebe, welche die Frage beantwortet haben

9.2.2 Austausch sensibler Informationen mit den Kunden Marktkette Holzbau

Teilen Sie betriebsinterne Daten regelmäßig mit ihren Kunden?



* einer der Betriebe hat sich enthalten. N bezieht sich nur auf die Betriebe, welche die Frage beantwortet haben

9.3 Interviewleitfaden

Leitfaden für die Befragung „Wertschöpfung in Marktketten des Forst und Holzsektors“:

Allgemeine Anmerkungen:

Die Befragung wird telefonisch durchgeführt und soll ca. 20-30 Minuten dauern

Die Untersuchung verfolgt den Weg des Rohstoffes Holz vom Rundholz bis zum Endkunden. Dabei sollen Schwachpunkte und Lücken in der Forst-Holzkette aufgedeckt werden. Das Erkennen dieser Entkopplungspunkte ermöglicht strukturelle Verbesserungen und hilft den Markterfolg für die Forst-Holzkette insgesamt zu erhöhen. Natürlich werden wir alle Angaben anonym auswerten.

Branche: Fensterbau, Tischlereigewerbe, Holzbau

A Daten zur Person:

1. Was ist Ihre Position im Betrieb?

2. Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Betrieb?

<input type="checkbox"/>	unter 1 Jahr
<input type="checkbox"/>	1-5 Jahre
<input type="checkbox"/>	über 5 Jahre

B Fragen zum Absatzmarkt und zu dem angebotenen Produkt bezüglich seiner Eigenschaften

3. Würden Sie uns bitte Ihren Kundenmarkt beschreiben? Beschreiben Sie bitte kurz ihren typischen Kunden.

<input type="checkbox"/>	Privatkunden
<input type="checkbox"/>	Industriekunden
<input type="checkbox"/>	Öffentl. Betrieb
<input type="checkbox"/>	Gewerb. Kunden
<input type="checkbox"/>	Handel

4. Würden Sie uns bitte Ihre Produkte beschreiben?

<input type="checkbox"/>	Fensterbau		<input type="checkbox"/>	Fenstermontage
<input type="checkbox"/>	Türenbau		<input type="checkbox"/>	Türenmontage
<input type="checkbox"/>	Möbelbau		<input type="checkbox"/>	Treppenmontage
<input type="checkbox"/>	Treppenbau		<input type="checkbox"/>	Verlegen von Parkett
<input type="checkbox"/>	Innenausbau		<input type="checkbox"/>	Holzrahmenbau
<input type="checkbox"/>	Parkettbau		<input type="checkbox"/>	Holzskelettbau
<input type="checkbox"/>	Einbau v. Treppen		<input type="checkbox"/>	Blockhausbau
<input type="checkbox"/>	Holzhaus		<input type="checkbox"/>	Abbund
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	

5. Beschreiben Sie kurz ihre Lieferantenstruktur?

Anzahl der Lieferanten (Gesamt):

Zeitraum der Zusammenarbeit (Durchschnitt):

6. Welche Holzarten verwenden Sie? Welche verschiedenen Holzkomponenten beziehen Sie?

	Ja	Nein
Heimisches Laubholz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Heimisches Nadelholz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Holzwerkstoffe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importholz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wichtigste Holzarten:

<input type="checkbox"/>	Fichte		<input type="checkbox"/>	Lärche
<input type="checkbox"/>	Tanne		<input type="checkbox"/>	Nussbaum
<input type="checkbox"/>	Kiefer		<input type="checkbox"/>	Douglasie
<input type="checkbox"/>	Buche		<input type="checkbox"/>	Meranti
<input type="checkbox"/>	Eiche		<input type="checkbox"/>	

Holzkomponenten:

<input type="checkbox"/>	Fenster		<input type="checkbox"/>	Spanplatten
<input type="checkbox"/>	Türen		<input type="checkbox"/>	Brettschichtholz
<input type="checkbox"/>	Treppen		<input type="checkbox"/>	Schnittholz
<input type="checkbox"/>	Parkett		<input type="checkbox"/>	Konstruktionsvollholz
<input type="checkbox"/>	Kanteln		<input type="checkbox"/>	Vollholz
<input type="checkbox"/>	MDF		<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	OSB Platten		<input type="checkbox"/>	

7. Wo liegen Ihre wichtigsten Absatzmärkte? Bitte ordnen Sie den Begriffen regional, national, international eine Zahl von 1 (= sehr wichtig) bis 5 (= unwichtig) zu:

	1	2	3	4	5
Lokal (50km)	<input type="checkbox"/>				
Regional(200km)	<input type="checkbox"/>				
National	<input type="checkbox"/>				
International	<input type="checkbox"/>				

C Fragen zum Kunden

8. Mit wie vielen Kunden arbeiten Sie im Laufe eines Jahres ungefähr zusammen?

9. Über welchen Zeitraum arbeitet ihr Betrieb mit der Mehrzahl der Kunden:

<input type="checkbox"/>	unter 1 Jahr
<input type="checkbox"/>	1-5 Jahre
<input type="checkbox"/>	5 – 10 Jahre
<input type="checkbox"/>	Über 10 Jahre

10. Stufen Sie die folgenden Merkmale auf einer Skala von 1-5 nach Wichtigkeit für ihre Kunden ein:

(1=überhaupt nicht wichtig, 2= nicht wichtig 3= mittelmäßig wichtig, 4= wichtig 5 = sehr wichtig)

	1	2	3	4	5
Preis	<input type="checkbox"/>				
Qualität	<input type="checkbox"/>				
Termingerechte Lieferung	<input type="checkbox"/>				
Fähigkeit Holz vorzutrocknen	<input type="checkbox"/>				
Flexibilität bei der Lieferung	<input type="checkbox"/>				
Eingehen auf Sonderwünsche	<input type="checkbox"/>				
Produkt-Innovation	<input type="checkbox"/>				
Lieferung von kleinen Mengen	<input type="checkbox"/>				
Räumliche Nähe	<input type="checkbox"/>				
Bereitstellung eines standardisierten Produktes	<input type="checkbox"/>				

Wenn es weitere Merkmale gibt, nennen Sie bitte diese und stufen Sie diese ebenfalls nach ihrer Wichtigkeit ein:

(1=überhaupt nicht wichtig, 3= mittelmäßig wichtig, 5 = sehr wichtig)

	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				

11. Teilen Sie betriebsinterne Daten (z. B. Lagerbestand) regelmäßig mit ihren Kunden?

ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>

12. Wenn ja, welche (Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/>	Lagerbestände
<input type="checkbox"/>	Buchführung (Bilanzen)
<input type="checkbox"/>	Transportkosten
<input type="checkbox"/>	Produktionsablauf
<input type="checkbox"/>	Einführung neuer Produkte
<input type="checkbox"/>	Einführung neuer Betriebsabläufe
<input type="checkbox"/>	Verkaufsprognosen
<input type="checkbox"/>	Langfristige Unternehmensziele

13. Welcher der folgenden Begriffe beschreibt am ehesten das Verhältnis zu Ihren Kunden?

Freundschaft -- Kooperation -- Zweckgemeinschaft -- Preiskampf

14. Informieren Sie Kunden über neue Trends bzw. Produkte in Ihren Absatzmärkten? (Skala von 1-nie über 3-manchmal bis 5- oft)

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

15. Bekommen Sie von Kunden Informationen über neue Markttendenzen und Trends? (Skala von 1-nie über 3-manchmal bis 5- oft)

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

D Fragen zu den Lieferanten, die die auf Holz basierende Produktkomponenten liefern

16. Wo liegen Ihre wichtigsten Lieferantenmärkte? Bitte ordnen Sie den Begriffen regional, national, international eine Zahl von 1(= sehr wichtig) bis 5 (= unwichtig) zu:

	1	2	3	4	5
Lokal (50km)	<input type="checkbox"/>				
Regional(200km)	<input type="checkbox"/>				
National	<input type="checkbox"/>				
International	<input type="checkbox"/>				

17. Mit wie vielen Lieferanten arbeiten Sie im Laufe eines Jahres ungefähr zusammen?

18. Aus welchem Bereich kommen ihre Lieferanten und wie viele sind es jeweils?

	<i>Bereich</i>	<i>Anzahl der Lieferanten</i>
<input type="checkbox"/>	Produzierendes Gewerbe	
<input type="checkbox"/>	Forstbetriebe	
<input type="checkbox"/>	Handel	

19. Über welchen Zeitraum arbeitet ihr Betrieb mit der Mehrzahl der Lieferanten:

<input type="checkbox"/>	unter 1 Jahr
<input type="checkbox"/>	1-5 Jahre
<input type="checkbox"/>	5 – 10 Jahre
<input type="checkbox"/>	Über 10 Jahre

20. Stufen Sie die folgenden Merkmale auf einer Skala von 1-5 nach Wichtigkeit für die Auswahl ihrer Lieferanten ein:

(1=überhaupt nicht wichtig, 2= nicht wichtig 3= mittelmäßig wichtig, 4= wichtig 5 = sehr wichtig)

	1	2	3	4	5
Preis	<input type="checkbox"/>				
Qualität	<input type="checkbox"/>				
Termingerechte Lieferung	<input type="checkbox"/>				
Fähigkeit Holz vorzutrocknen	<input type="checkbox"/>				
Flexibilität bei der Lieferung	<input type="checkbox"/>				
Eingehen auf Sonderwünsche	<input type="checkbox"/>				
Produkt-Innovation	<input type="checkbox"/>				
Lieferung von kleinen Mengen	<input type="checkbox"/>				
Räumliche Nähe	<input type="checkbox"/>				
Bereitstellung eines standardisierten Produktes	<input type="checkbox"/>				

Wenn es weitere Merkmale gibt, nennen Sie bitte diese und stufen Sie diese ebenfalls nach ihrer Wichtigkeit ein:

(1=überhaupt nicht wichtig, 3= mittelmäßig wichtig, 5 = sehr wichtig)

	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>				
	<input type="checkbox"/>				

21. Gibt es bei ihrem Lieferanten irgendwelche Defizite bei den Merkmalen, die er nach ihrer Meinung beheben könnte?

22. Teilen Sie betriebsinterne Daten (z. B. Lagerbestand) regelmäßig mit ihren Lieferanten?

ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>

23. Wenn ja, welche (Mehrfachnennungen möglich)

<input type="checkbox"/>	Lagerbestände
<input type="checkbox"/>	Buchführung
<input type="checkbox"/>	Transportkosten
<input type="checkbox"/>	Produktionsablauf
<input type="checkbox"/>	Kundenbeschwerden
<input type="checkbox"/>	Einführung neuer Produkte
<input type="checkbox"/>	Einführung neuer Betriebsabläufe
<input type="checkbox"/>	Verkaufsprognosen
<input type="checkbox"/>	Langfristige Unternehmensziele

24. Welcher der folgenden Begriffe beschreibt am ehesten das Verhältnis zu Ihren Lieferanten?

Freundschaft -- Kooperation -- Zweckgemeinschaft -- Preiskampf

25. Informieren Sie Lieferanten über neue Trends bzw. Produkte in Ihren Absatzmärkten? (Skala von 1-nie über 3-manchmal bis 5- oft)

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

26. Bekommen Sie von Lieferanten Informationen über neue Markttendenzen und Trends? (Skala von 1-nie über 3-manchmal bis 5- oft)

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

27. Auf einer Skala von 1-5 (1 kein Vertrauen, 3 mittelmäßiges Vertrauen, 5 starkes Vertrauen), wie sehr vertrauen Sie Ihren Lieferanten?

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

E Fragen zu der durchgehenden Integration von Endkundenmarkt bis zum Rohstoffherzeuger

28. Kennen Sie Lieferanten ihrer Lieferanten?

keine	<input type="checkbox"/>
manche	<input type="checkbox"/>
viele	<input type="checkbox"/>

29. Falls ja, findet ein Informationsaustausch entlang der Wertschöpfungskette, also z.B. mit den Lieferanten ihrer Lieferanten, statt?

ja	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

nein	<input type="checkbox"/>
------	--------------------------

30. Kennen Ihre Lieferanten Ihre Kunden?

keine	<input type="checkbox"/>
manche	<input type="checkbox"/>
viele	<input type="checkbox"/>

31. Gibt es irgendwelche Informationsplattformen in ihrem Unternehmen, die über die Unternehmensgrenze hinaus ausgelegt sind und gemeinsam mit Kunden bzw. Lieferanten genutzt werden (z.B. IT Programme, wie ERP II)

ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>

32. Wenn ja, welche und wie weit reichen diese in die Kette hinein?

33. In welcher der folgenden Bereiche gibt es schon Kooperationen mit Lieferanten bzw. Kunden

	<i>Bereich</i>	<i>Beim Kunden</i>	<i>Beim Lieferanten</i>
<input type="checkbox"/>	Transport	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Lagerhaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Marketingstrategien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Produktentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Prozessentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Technologietransfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Gibt es entlang der Marktkette bestimmte Institutionen, Veranstaltungen, die den Informationsaustausch entlang der Kette vereinfachen.

ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>

35. Wenn ja, welche

36. Findet ein Informationsaustausch mit Wettbewerbern, z.B. in Verbänden statt?

ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>

37. Woher kommen neue Produktideen? (Kunden, betriebsintern, Lieferanten)

38. Von den verschiedenen Stufen der Forst-Holzkette, also z.B. Forstwirtschaft – Sägewerke – Holzbearbeiter – Handel: Wer hat Ihrer Meinung nach die größte Marktmacht in dieser Wertschöpfungskette?

F Standardisierung

39. Sind Ihre Produkte standardisiert oder werden sie nach individuell nach **Kundenauftrag** gefertigt?

Standardisiert	<input type="checkbox"/>
Kundenauftrag	<input type="checkbox"/>
Beides	<input type="checkbox"/>

40. Sind Ihre auf Holz basierenden Produktmodule standardisiert oder werden sie individuell nach ihren Wünschen **vom Lieferanten** gefertigt?

Standardisiert	<input type="checkbox"/>
Individuell	<input type="checkbox"/>
Beides	<input type="checkbox"/>

41. Fertigen Sie **ihre Produkte** auf Lager an oder erst, wenn der direkte Kundenauftrag eingegangen ist?

<input type="checkbox"/>	Auf Lager
<input type="checkbox"/>	Kundenauftrag
<input type="checkbox"/>	Beides

42. Lassen Sie sich ihre **auf Holz basierende Produktkomponenten** auf Lager liefern oder erst wenn der spezielle Kundenauftrag eingegangen ist?

<input type="checkbox"/>	Auf Lager
<input type="checkbox"/>	Kundenauftrag
<input type="checkbox"/>	Beides

G Fragen zur langfristigen Planung innerhalb ihres Betriebes

43. Stufen Sie die folgenden Merkmale auf einer Skala von 1-5 nach Wichtigkeit für die Gewinnung neuer Kunden ein:

(1=überhaupt nicht wichtig, 2= nicht wichtig 3= mittelmäßig wichtig, 4= wichtig 5 = sehr wichtig)

	1	2	3	4	5
Preis	<input type="checkbox"/>				
Qualität	<input type="checkbox"/>				
Termingerechte Lieferung	<input type="checkbox"/>				
Fähigkeit Holz vorzutrocknen	<input type="checkbox"/>				

Flexibilität bei der Lieferung	<input type="checkbox"/>				
Eingehen auf Sonderwünsche	<input type="checkbox"/>				
Produkt-Innovation	<input type="checkbox"/>				
Lieferung von kleinen Mengen	<input type="checkbox"/>				
Räumliche Nähe	<input type="checkbox"/>				
Bereitstellung eines standardisierten Produktes	<input type="checkbox"/>				
.....	<input type="checkbox"/>				

44. Welche der oben genannten Faktoren waren ausschlaggebend, dass Kunden schon abgesprungen sind:

45. Welche der folgenden Strategien versuchen Sie in nächster Zeit umzusetzen?

<input type="checkbox"/>	Geographische Ausdehnung des Absatzmarktes
<input type="checkbox"/>	Ausdehnung des Absatzmarktes auf neue Zielgruppen
<input type="checkbox"/>	Entwicklung eines neuen Produktes
<input type="checkbox"/>	Entwicklung einer neuen Produktvariante
<input type="checkbox"/>	Verkaufsförderungsaktionen (Werbung, Warenpräsentation)
<input type="checkbox"/>	Intensive Kooperation mit anderen Betriebe entlang der Kette
<input type="checkbox"/>	Integration anderer Wertschöpfungsstufen innerhalb der Kette (z.B. Handel, Produktion) in den eigenen Betrieb
<input type="checkbox"/>	Senkung des Preises beim Einkauf
<input type="checkbox"/>	Senkung des Preise beim Verkauf

46. Planen Sie Erweiterungsinvestitionen im nächsten Jahr?

ja	<input type="checkbox"/>
nein	<input type="checkbox"/>

47. Ist die jetzige Struktur der Wertschöpfungskette zufrieden stellend oder verbesserungswürdig?

<input type="checkbox"/>	Exzellent
<input type="checkbox"/>	Gut
<input type="checkbox"/>	Zufrieden stellend
<input type="checkbox"/>	Ausreichend (Verbesserungswürdig)
<input type="checkbox"/>	mangelhaft
<input type="checkbox"/>	hoffnungslos

G Daten zum Betrieb:

48. Wie viele Mitarbeiter sind im Betrieb beschäftigt?

<input type="checkbox"/>	unter 5
--------------------------	---------

<input type="checkbox"/>	5-30
<input type="checkbox"/>	30-100
<input type="checkbox"/>	über 100

49. Wie hoch ist der Umsatz pro Jahr, (entweder konkrete Zahl oder Kategorie unten) unter 1 Mio

<input type="checkbox"/>	unter 125.000 €
<input type="checkbox"/>	125.000 – 500.000 €
<input type="checkbox"/>	500.000 - 1 Mio €
<input type="checkbox"/>	1-5 Mio €
<input type="checkbox"/>	5-10 Mio €
<input type="checkbox"/>	10-25 Mio €
<input type="checkbox"/>	über 25 Mio €

Die folgenden beiden Fragen helfen uns die konkreten Wertschöpfungsketten weiter zu verfolgen. Die Daten, die Sie uns anvertrauen, werden natürlich von uns vertraulich behandelt. Wir benötigen vor allem die Namen ihrer Lieferanten, damit wir den Weg zum Rohstoffherzeuger finden können. Gegenüber den genannten Lieferanten (bzw. Kunden) werden wir natürlich ihren Namen nicht nennen. Vielen Dank für ihr Vertrauen

Können Sie uns 3 Ihrer Kunden nennen?

Kunde	Telefonnummer

Können Sie uns ihre wichtigsten **Lieferanten** (der auf Holz basierenden Komponenten) nennen?

Lieferant	Telefonnummer	Geliefertes Produkt

Wir bedanken uns herzlich für Ihre Mithilfe!