

**Martin Marchner**

# **Beschaffung knapper Rohstoffe**

**Monographic Series TU Graz**

**Techno- und sozioökonomisch orientierte Betriebswirtschaft**

Herausgeber:

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

**Monographic Series TU Graz**

**Martin Marchner**

**Beschaffung knapper Rohstoffe**

Einflussfaktoren auf die Kundenattraktivität in der steirischen Holzindustrie

Mit einem Geleitwort von O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Diese Schrift wurde unter dem Titel „*Einflussfaktoren auf die Customer Attractiveness bei der Beschaffung knapper Rohstoffe unter besonderer Berücksichtigung wettbewerbsrechtlicher Aspekte am Beispiel der steirischen Holzindustrie*“ als Dissertation an der Technischen Universität Graz vorgelegt; eingereicht im Jahr 2015 an der Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://www.dnb.de> abrufbar.

© 2016 Verlag der Technischen Universität Graz

Herausgeber	O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer
Cover Foto	Lunghammer, TU Graz
Layout	Wolfgang Karl, TU Graz Christina Fraueneder, TU Graz
Druck	Printservice, TU Graz

Verlag der Technischen Universität Graz

[www.ub.tugraz.at/Verlag](http://www.ub.tugraz.at/Verlag)

**Print:**

ISBN: 978-3-85125-459-4

**E-Book:**

ISBN: 978-3-85125-460-0

**DOI:**

10.3217/ 978-3-85125-459-4



Dieses Werk ist lizenziert unter einer  
Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

## GELEITWORT

Unternehmen benötigen für die Erstellung ihrer Leistungen Ressourcen, die ihnen möglichst uneingeschränkt zur Verfügung stehen. Dies betrifft sowohl die klassischen Ressourcen wie Materialien, Mitarbeiter-Know-How und Betriebsmittel aber auch bestimmte Fähigkeiten wie die zur Innovation, Technologienutzung und des Managements, um die Unternehmung erfolgreich zu lenken. Die Beschaffung der erforderlichen Ressourcen hängt von den Rahmenbedingungen ab, unter denen diese zur Verfügung stehen. Dabei ist bei der Beschaffung ein globaler Blickwinkel einzunehmen, wofür sowohl die Verfügbarkeit, aber auch die Kostenbetrachtung maßgebliche Rollen spielen. Gerade die Faktoren Kosten und Verfügbarkeit unterliegen häufig wirtschaftspolitischen und allgemeinpoltischen Einflüssen, können aber z.B. auch durch Katastrophen o.ä. sehr kurzfristig beeinflusst werden.

Am Beispiel von Erdöl und Erdgas ist gut nachzuvollziehen, dass ein beschränktes Angebot 2009/2010 zu Höchstpreisen geführt hat, sich durch politische Einflüsse die Situation im Jahr 2015 aber nahezu ins Gegenteil verkehrt hat und derzeit ein Überangebot und niedrige Preise herrschen. Es ist davon auszugehen, dass sich die Situation in verhältnismäßig kurzer Zeit wieder ändern kann. Solche Marktinstabilitäten führen immer wieder zu Einschränkungen bei der Verfügbarkeit von bestimmten Rohstoffen. Dies ist für Unternehmen vor allem dann sehr kritisch, wenn die betroffene Ressource strategischen Charakter hat. Dazu muss eine Ressource für eine Unternehmung wertvoll sein, einzigartig, nicht imitierbar und nicht substituierbar. In diesem Fall stellt sich für ein Unternehmen die zentrale Frage, wie es für Lieferanten von beschränkt verfügbaren Ressourcen so attraktiv sein kann, dass es bevorzugt beliefert wird.

Herr Marchner greift in seiner Dissertation diese Thematik auf und konzentriert sich auf die Identifizierung von Faktoren, die Unternehmen für ihre Lieferanten besonders attraktiv machen. Das Ziel ist es, durch einen privilegierten Zugang zu Engpasslieferanten einen strategischen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erlangen. Ein Beispiel für eine strategische Ressource ist für die Holzindustrie, im Speziellen die Sägeindustrie, der Rohstoff Holz. In diesem Industriezweig hat sich speziell in der Steiermark die Situation in Richtung mangelhafter Rohstoffversorgung bei Rundholz entwickelt, was sogar zu Kapazitätsreduktionen in der Sägeindustrie geführt hat, da der benötigte Rohstoff Rundholz nicht in ausreichender Menge zur Verfügung stand und steht. Ähnliche Probleme hat es in den letzten Jahren auch bei Legierungsbestandteilen in der Stahlindustrie, bei seltenen Erden in der Chipindustrie und anderen Rohstoffen gegeben.

Aufgrund des Umstandes, dass die Steiermark den größten Waldbestand in Österreich aufweist und die Holzindustrie, gemessen an der Beschäftigtenzahl, der größte Industriesektor der Steiermark ist, entwickelt Herr Marchner in seiner Forschungsarbeit Perspektiven und Handlungsempfehlungen beispielhaft für die Holzindustrie. Dabei berücksichtigt er auch die wettbewerbsrechtlichen Aspekte, um Rechtsstreitigkeiten zu vermeiden. Herr Marchner schließt damit nicht nur eine Lücke in diesem relativ jungen Forschungsbereich, sondern liefert auch einen wertvollen Praxisinput für den industriellen Beschaffungsbereich.

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

## VORWORT

Unternehmen sind von unterschiedlichen Ressourcen abhängig, um ihrem Unternehmenszweck nachzukommen. Zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil verhelfen jedoch nicht alle Ressourcen, lediglich strategisch wichtige sind dafür verantwortlich. Die Grundvoraussetzung dafür stellen Ressourcen in ausreichender Menge zu gleichzeitig zufriedenstellenden Preisen dar. Die Rohstoffbeschaffung wird allerdings dann kritisch, wenn Unternehmen auf einem von Knappheit geprägten Beschaffungsmarkt zu Konkurrenten werden. Zweifellos genießt der einen Wettbewerbsvorteil, dem es gelingt, einen privilegierten Zugang zu seinen Lieferanten zu finden. Eine Strategie für das Erreichen dieses Ziels ist es, der *Preferred Customer* eines kritischen Lieferanten zu werden.

Die vorliegende Forschungsarbeit greift diese Thematik auf und konzentriert sich auf die Identifizierung attraktivitätsbeeinflussender Faktoren sowie ihren Einfluss auf die *Customer Attractiveness*. Das Wissen um relevante Attraktivitätstreiber befähigt Unternehmen, die eigene Attraktivität zu steigern und dadurch gegebenenfalls in den Genuss des *Preferred Customer Status* zu gelangen, d.h. einen privilegierten Zugang zu kritischen Lieferanten und daraus einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erhalten.

Zur Identifizierung dieser attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren wurde eine detaillierte Literaturstudie durchgeführt, die 105 Faktoren erkannte. Diese Faktoren bildeten die Basis für eine quantitative, empirische Studie in der steirischen Holzindustrie, mit dem Ziel, den Einfluss der einzelnen Faktoren auf die *Customer Attractiveness* festzumachen. Um der mächtigen Position des Lieferanten Rechnung zu tragen wurde ergänzend noch auf die Erfordernisse eines lautereren Wettbewerbs, Aspekte der Wettbewerbsbeschränkung durch Kartelle, Fragestellungen, die ein Missbrauch der Marktmacht mit sich bringt sowie die schuldhaftige Verletzung vorvertraglicher Pflichten eingegangen.

Die Ergebnisse dieser Forschungsarbeit stellen für Einkaufsverantwortliche eine Hilfestellung dar, die Attraktivität des eigenen Unternehmens zu steigern, um im Gegenzug in den Genuss des *Preferred Customer Status* zu gelangen und in einer zufriedenstellenden Art und Weise mit knappen Rohstoffen beliefert zu werden. Diese Arbeit trägt wesentlich zur einschlägigen Literatur bei, indem sie erstmals quantitative, empirische Daten zu den einzelnen attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren bereitstellt.

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die das Zustandekommen des vorliegenden Buches unterstützt haben.

Allen voran bedanke ich mich bei meinen akademischen Lehrern *Herrn Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer* und *Herrn Univ.-Prof. Dr.iur. Gunter Nitsche* für die fachlichen Diskussionen, die wertvolle Kritik, die kollegiale Beratung und die Begutachtung meiner Arbeit.

Meinen Kollegen am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz danke ich für die anregenden Diskussionen über die vorliegende Arbeit sowie die schöne Zeit, die ich als Assistent an diesem Institut verbringen durfte. Besonders hervorheben möchte ich in diesem Zusammenhang *Herrn Assoc.Prof. DDipl.-Ing. Dr.techn. Bernd M. Zunk*, in dessen Arbeitsgruppe ich meine Dissertation durchführen durfte und der stets ein offenes Ohr für meine Anliegen hatte. Dank möchte ich an dieser Stelle auch *Herrn Dr. Niels J. Pulles* von der Universität Twente aussprechen, der mit seinem wertvollen Feedback die empirische Untersuchung maßgebend mitbestimmt hat.

Großer Dank gebührt meinen Eltern, die mir meine Ausbildung ermöglicht und mich bei all meinen Vorhaben stets gefördert haben. Außerordentlichen Dank spreche ich abschließend meiner *Frau Beate* aus, die die Entscheidung, diese Arbeit zu verfassen, mit allen Konsequenzen mitgetragen hat. Sie war mir nicht nur als Branchenkennerin bei der Themenfindung dieser Arbeit eine wertvolle Diskussionspartnerin, sondern hat auch die Korrekturarbeiten am Manuskript durchgeführt und mir den Rücken, wo es ihr nur möglich war, freigehalten.

Martin Marchner

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ausgangssituation und Problembeschreibung .....	1
1.2	Identifizierung der Forschungslücke.....	4
1.3	Zielsetzung dieser Forschungsarbeit .....	6
1.4	Ablauf und Aufbau dieser Forschungsarbeit .....	6
<b>2</b>	<b>Begriffsdefinitionen im Kontext dieser Forschungsarbeit</b> .....	<b>11</b>
2.1	Differenzierung beschaffungsrelevanter Begriffe .....	11
2.1.1	Einkauf .....	11
2.1.2	Beschaffung .....	12
2.1.3	Materialwirtschaft .....	14
2.1.4	Logistik.....	15
2.1.5	Supply Management .....	17
2.1.6	Supply Chain Management.....	18
2.1.7	Zusammenfassung der Begriffe .....	19
2.2	Rohstoffknappheit .....	20
2.2.1	Wissenschaftliche Einordnung des Begriffs Rohstoffknappheit .....	20
2.2.2	Eigenschaften knapper Rohstoffe .....	21
2.2.3	Absolute versus relative Rohstoffknappheit .....	23
2.2.4	Bestimmungsfaktoren für die Rohstoffknappheit.....	24
2.2.5	Definition von Rohstoffknappheit .....	26
<b>3</b>	<b>Theoretische Bezugspunkte dieser Arbeit</b> .....	<b>28</b>
3.1	Resource Based View .....	28
3.1.1	Historische Wurzeln des Resource Based View .....	28
3.1.2	Das Rahmenkonzept des Resource Based View: VRIN .....	29
3.2	Resource-Dependency-Ansatz .....	31
3.2.1	Theoretische Grundlagen des Resource-Dependency-Ansatzes .....	32
3.2.2	Abhängigkeitsbeziehungen von Organisationsnetzwerken .....	33
3.2.3	Strategien zur Beeinflussung von Abhängigkeitsbeziehungen .....	34
3.3	Social Network Theory auf Basis der Social Exchange Theory .....	35

---

3.3.1	Grundlegendes zu sozialen Netzwerken.....	36
3.3.2	Die Soziale Austauschtheorie .....	38
<b>4</b>	<b>Der Weg zum Preferred Customer Status .....</b>	<b>40</b>
4.1	Das geänderte Kräfteverhältnis in Kunden-Lieferanten-Beziehungen .....	40
4.2	Der Preferred Customer Cycle aus der Perspektive der Social Exchange Theory.....	43
4.3	Customer Attractiveness: Voraussetzung für den Beginn einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung .....	45
4.4	Supplier Satisfaction: Das Erfüllen oder Übertreffen der Lieferantenerwartungen durch den Kunden.....	47
4.5	Preferred Customer Status: das Erreichen relationaler Erträge .....	50
4.6	Der Kreis schließt sich: vom Preferred Customer Status zur Customer Attractiveness .....	51
<b>5</b>	<b>Die Einflussfaktoren der Customer Attractiveness .....</b>	<b>54</b>
5.1	Vorgehensweise bei der Literaturrecherche zu Einflussfaktoren auf die Customer Attractiveness.....	54
5.2	Veröffentlichungen zu Einflussfaktoren auf die Customer Attractiveness .....	55
5.3	Beschreibung der Einflussfaktoren der Customer Attractiveness .....	69
5.4	Clusterung der Attraktivitätsfaktoren .....	91
5.5	Zusammenfassung der Ergebnisse des Literaturüberblicks.....	104
5.6	Formulierung der zu untersuchenden Thesen .....	106
5.7	Clusterung der identifizierten Faktoren .....	107
<b>6</b>	<b>Rechtliche Aspekte bei der Bevorzugung von Kunden .....</b>	<b>108</b>
6.1	Einleitende Überlegungen und Relevanz ausgewählter rechtlicher Aspekte	108
6.2	Teilfragestellungen zu den ausgewählten rechtlichen Aspekten.....	109
6.3	Das Wettbewerbsrecht.....	109
6.4	Das Recht gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) .....	112
6.4.1	Aufbau des UWG .....	114
6.4.2	Die Generalklausel § 1 UWG.....	114
6.4.3	Unlautere Geschäftspraktiken.....	115
6.4.4	Aggressive Geschäftspraktiken.....	116
6.4.5	Irreführende Geschäftspraktiken.....	117

---

6.4.6	Die Fallgruppen des UWG .....	118
6.5	Das Kartellrecht.....	122
6.5.1	Der Aufbau des Kartellrechts .....	123
6.5.2	Das Kartellverbot .....	124
6.5.3	Ausnahmen vom Kartellverbot.....	125
6.5.4	Arten von Kartellen .....	126
6.5.5	Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung .....	128
6.5.6	Marktbeherrschungstatbestände.....	128
6.5.7	Missbräuchliche Verhaltensweise .....	131
6.5.8	Abstellen des Missbrauchs, Rechtsfolgen und Vergeltungsverbot.....	132
6.6	Die schuldhafte Verletzung vorvertraglicher Pflichten .....	133
6.7	Fazit und Beantwortung der rechtlichen Teilfragestellungen.....	137
<b>7</b>	<b>Empirische Untersuchung.....</b>	<b>140</b>
7.1	Ziele dieser Untersuchung .....	140
7.2	Methodik dieser Untersuchung .....	141
7.3	Fokussierung und Stichprobe dieser Untersuchung.....	142
7.4	Ablauf der empirischen Untersuchung .....	143
7.5	Aufbau des Erhebungsinstruments .....	145
7.5.1	Allgemeine Fragen.....	145
7.5.2	Fragen zum Gewinnpotential .....	146
7.5.3	Fragen zum Wachstumspotential.....	146
7.5.4	Fragen zum Innovationspotential .....	146
7.5.5	Fragen zur Professionalität .....	147
7.5.6	Fragen zur Verlässlichkeit.....	147
7.5.7	Fragen zur Lieferantenunterstützung .....	147
7.5.8	Fragen zum Beziehungsverhalten .....	147
7.5.9	Fragen über den barrierefreien Kontakt.....	148
7.5.10	Fragen zur Bewertung eines attraktiven Kunden .....	148
7.5.11	Fragen zur Bewertung eines unattraktiven Kunden .....	148
7.5.12	Statistische Fragen zur Person .....	149
7.6	Auswertung der Untersuchung.....	149

---

7.6.1	Fragenblock 1: Allgemeine Fragen .....	149
7.6.2	Fragenblock 2: Fragen zum Gewinnpotential.....	154
7.6.3	Fragenblock 3: Fragen zum Wachstumspotential .....	156
7.6.4	Fragenblock 4: Fragen zum Innovationspotential .....	160
7.6.5	Fragenblock 5: Fragen zur Professionalität.....	162
7.6.6	Fragenblock 6: Fragen zur Verlässlichkeit .....	164
7.6.7	Fragenblock 7: Fragen zur Lieferantenunterstützung .....	166
7.6.8	Fragenblock 8: Fragen zum Beziehungsverhalten.....	168
7.6.9	Fragenblock 9: Fragen über den barrierefreien Kontakt .....	171
7.6.10	Fragenblock 10: Fragen zur Bewertung eines attraktiven Kunden.....	173
7.6.11	Fragenblock 11: Fragen zur Bewertung eines unattraktiven Kunden..	178
7.6.12	Fragenblock 12: Statistische Fragen zur Person .....	184
7.7	Ergebnisanalyse der empirischen Untersuchung.....	186
7.7.1	Einfluss der einzelnen Faktoren.....	186
7.7.2	Attraktiver versus unattraktiver Kunde .....	190
7.7.3	Einfluss des Geschlechts auf die Faktorenausprägung .....	191
7.7.4	Einfluss der Betriebsgröße auf die Faktorenausprägung .....	193
7.7.5	Einfluss des Alters auf die Faktorenausprägung.....	195
7.7.6	Einfluss der Besitzverhältnisse auf die Faktorenausprägung.....	197
<b>8</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>200</b>
8.1	Zusammenfassung.....	200
8.2	Ausblick.....	203
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>206</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>221</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>224</b>
	<b>Anhang: Fragebogen.....</b>	<b>226</b>

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation und Problembeschreibung

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

Was eben auf politischer Ebene beschrieben wurde, gilt gleichermaßen auf Unternehmensebene. Diese sind von unterschiedlichen Ressourcen abhängig, um letztlich ihrem Unternehmenszweck nachzukommen. Unter den im Betrieb eingesetzten Ressourcen sind jedoch nicht alle für den Wettbewerbsvorteil verantwortlich. Lediglich ein paar strategisch wichtige Ressourcen verhelfen dem Unternehmen zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, dies nur dann, wenn es dem Unternehmen gelingt, diese Ressourcen in ausreichender Menge und gleichzeitig zu zufriedenstellenden Preisen zu beschaffen. BARNEY definiert die Eigenschaften, die eine Ressource besitzen muss, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, als wertvoll, einzigartig, nicht imitierbar und nicht substituierbar<sup>2</sup>.

Immer mehr Unternehmen sehen sich mit der Schwierigkeit konfrontiert, den Bedarf an strategisch relevanten Ressourcen zu decken. Gelegentlich weist Ressourcenknappheit allerdings auch positive Effekte auf, wie eine Studie der Unternehmensberatung KPMG zeigt. Demnach versucht ein Großteil der befragten Unternehmen, der mit Ressourcenknappheit konfrontiert ist, diese durch Neuentwicklungen zu substituieren.<sup>3</sup> In diesem Fall wird Ressourcenknappheit zum Innovationstreiber<sup>4</sup>. Diese substituierbaren Ressourcen werden aber im Zusammenhang mit den vier Eigenschaften von BARNEY bewusst ausgeklammert.

---

<sup>1</sup> Vgl. MILDNER S.A. (2010), S. 1 f.

<sup>2</sup> Vgl. BARNEY, J.B. (1991), S 105 f.

<sup>3</sup> Vgl. KPMG (2012).

<sup>4</sup> Vgl. BAUER, U. et al. (2008), S. 33 ff.

Ein Beispiel für eine strategische Ressource ist der Rohstoff Holz für die Holzindustrie. Die Sägeindustrie, als eine Teilbranche der Holzindustrie, ist von der Versorgung mit ausreichend Rundholz abhängig, um ihrem Unternehmenszweck, der Herstellung von Halbfertigprodukten, wie Bretter, Latten, Pfosten, etc., nachzukommen. Die Holzindustrie verarbeitet diese weiter zu Fertigprodukten, wie Fenster, Parkettböden, Platten, etc. Diesem Industriezweig ist es nicht möglich, auf einen anderen Rohstoff umzusteigen.

Die Holzindustrie ist, gemessen an der Beschäftigtenanzahl, der größte Industriesektor in der Steiermark. Aufgrund zahlreicher Wirbelstürme in den Jahren 2006 bis 2008 und den damit verbundenen großen Mengen an plötzlich verfügbarem Holz investierten viele der rund 200 steirischen Sägewerke in die Erweiterung ihrer Kapazitäten. Im Jahr 2013 sah sich die Holzindustrie aber mit zwei Problemen konfrontiert: <sup>5</sup>

- Die internationalen Absatzmärkte sind immer stärker umkämpft. Heimische Produzenten sehen sich gezwungen, mit Konkurrenten aus Niedriglohnländern zu konkurrieren.
- Die Sägeindustrie hat Schwierigkeiten, ihren Rundholzbedarf zu decken, um ihre Kapazitäten auszulasten.

So musste zum Beispiel in jenem Jahr der größte österreichische Rundholzverarbeiter eine Kapazitätsanpassung vornehmen, von der rund ein Viertel der Mitarbeiter betroffen war. Die Kapazität am betroffenen Standort wurde reduziert, da es aufgrund der vorherrschenden mangelhaften Versorgung mit Rundholz zu auskömmlichen Preisen nicht mehr möglich war, das Werk auszulasten.<sup>6</sup>

Die Problematik der mangelhaften Rundholzversorgung ist insofern interessant, als dass Österreich über ein äußerst großes Waldvorkommen verfügt. Alleine die Steiermark nimmt ein Viertel der gesamten österreichischen Waldfläche ein. Nahezu kein anderes Land hat gleichermaßen hohe Waldbestände<sup>7</sup>. Die im Folgenden angeführten Aspekte sind unter anderem für die mangelhafte Versorgung mit dem Rohstoff Rundholz verantwortlich:

---

<sup>5</sup> Vgl. ORF Steiermark, 14.1.2012 (2012).

<sup>6</sup> Vgl. SCHÖBERL, A. (2013).

<sup>7</sup> Vgl. FAO Global Forest Resources Assessment (2010), S. 163 ff.

- 98% der österreichischen Waldbesitzer besitzen 56% der österreichischen Waldfläche. Diese Besitzungen bestehen aus Grundstücken mit einer Gesamtfläche von weniger als 200 Hektar. Die Kleinwaldbesitzer sehen oft nicht den wirtschaftlichen Vorteil in der Waldnutzung.<sup>8</sup>
- Die Wirbelstürme Kyrill, Emma und Paula haben große Waldflächen zerstört. Von diesen Stürmen müssen sich die Forstbetriebe zum Teil erst „erholen“ und sind daher nicht in der Lage, ausreichend Rundholz zu liefern.
- Neue Konkurrenten kämpfen im Einkauf um den begehrten Rohstoff Holz. Neben der Holzindustrie ist Holz auch für die Papierindustrie und vermehrt für die energetische Nutzung in Form von Pellets und Hackgut von Interesse. Hierbei muss allerdings gesagt werden, dass der Biomassesektor in diesem Fall aufgrund der geltenden Förderlandschaft leichte Wettbewerbsvorteile genießt.<sup>9</sup>
- Angesichts der umkämpften internationalen Absatzmärkte können teurere Einkaufspreise nicht mehr an Abnehmer weitergegeben werden. Dies führt dazu, dass im Holzeinkauf ein gewisser Bezugsradius nicht überschritten werden darf, um den Einkaufspreis mit höheren Transportkosten nicht unnötig zu belasten.
- Das aktuell geringe Zinsniveau ist ein weiterer Aspekt, der viele Waldbesitzer davon abhält, Holz zu ernten. Momentan wird Holz dem Wald vorwiegend nur dann entnommen, wenn die dadurch lukrierten finanziellen Mittel einer Investition zugeführt werden können.

Das Phänomen, dass Unternehmen nicht im Stande sind, ihren Rohstoffbedarf zu decken, ist allerdings nicht nur in der Holzindustrie vorhanden. Auch andere Branchen sehen sich mit dem Problem konfrontiert, einzelne Rohstoffe, wie beispielsweise Nickel, Kupfer, Stahl, Aluminium, Phosphor oder seltene Erden<sup>10</sup>, in ausreichenden Mengen und zu zufriedenstellenden Preisen zu beschaffen. Unternehmen, denen es gelingt, ihren Bedarf an für sie wertvollen Rohstoffen zu decken, werden im Vergleich zu ihren Konkurrenten einen Wettbewerbsvorteil haben<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Vgl. Statistik Austria, Agrarstrukturerhebung 2010 (2012).

<sup>9</sup> Vgl. Kleine Zeitung, 11.6.2013 (2013).

<sup>10</sup> Vgl. ZIRM, J. (2013).

<sup>11</sup> Vgl. MARCHNER, M. (2014).

## 1.2 Identifizierung der Forschungslücke

Die Thematik der erschwerten Rohstoffbeschaffung ist nicht nur in der Praxis spürbar, sondern auch bereits in der facheinschlägigen wissenschaftlichen Literatur aufgegriffen worden. Eine Vielzahl von Autoren hat sich diesem Thema bereits angenommen<sup>12</sup>. SCHIELE et al. sehen darin sogar einen von fünf Megatrends mit denen sich Unternehmen und deren Beschaffungsabteilungen in den nächsten Jahrzehnten verstärkt auseinandersetzen werden müssen. Dieser Megatrend markiert eine wachsende Veränderung in der politischen und makroökonomischen Umgebung, die zu häufigeren, grundlegenden Marktinstabilitäten führt und die Verfügbarkeit einzelner Rohstoffe erschwert.

Megatrends in der Beschaffung	
Demographischer Wandel	Demographische Entwicklung wird vermutlich vermehrt Einfluss auf qualifizierte Facharbeiter sowie Niedriglohntätigkeiten nehmen.
Verschiebung der ökonomischen Wachstumszentren	Nachfrage und Wachstum in traditionellen Märkten (Industrieländer) werden vermutlich abnehmen, während die Wachstumsprognosen für Entwicklungsländer positiv sind.
Veränderung in politischer & makroökonomischer Umgebung	Grundlegende Marktinstabilitäten kommen häufiger vor und die Verfügbarkeit von Rohstoffen könnte kritischer werden.
Beschleunigung des technologischen Fortschritts	Innovationen (von Lieferanten) werden als entscheidender Erfolgsfaktor gesehen.
Zunahme von Umwelt- und Sozialverantwortung	Corporate Social Responsibility (CSR) wird als zunehmend bedeutsamer eingestuft.

Abbildung 1: Megatrends in der Beschaffung<sup>13</sup>

Aus der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur ist erkennbar, dass es zwei unterschiedliche, grundlegende Lager bei den Autoren gibt. Die einen empfehlen, „*product substitution or changing suppliers if a supplier’s power is higher than the purchaser’s*“<sup>14</sup>. Andere wiederum sind der Meinung, „*it is a better avenue when the dependence level on a certain supplier is high in developing long-term relationships*

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

<sup>13</sup> In Anlehnung an: SCHIELE et al. (2012), S. 8.

<sup>14</sup> LINDWALL et al. (2010), S. S. 2 f.

*with this existing supplier*<sup>15</sup>. Diese zweite Meinung macht nach Ansicht des Autors dieser Forschungsarbeit insofern mehr Sinn, als es sich in einem oligopolistischen Marktumfeld, wie es in Kapitel 1.1 beschrieben wird, äußerst schwierig gestalten würde, den Lieferanten zu wechseln, wenn es ohnedies bereits herausfordernd ist, überhaupt im ausreichenden Maße beliefert zu werden.

MÖLLERING et al. teilen diese Ansicht, sie konstatieren, dass Leistungen mit hoher Versorgungssicherheit durch gute Beziehungen zu Lieferanten auch längerfristig erworben werden können und dass effektives Kostenmanagement zu einem besseren Preis-Leistungsverhältnis beiträgt, woraus sich wiederum Wettbewerbsvorteile entwickeln können<sup>16</sup>. CARR et al., SCHIELE und ZUNK et al. vertreten ähnliche Meinungen, denn auch sie sind davon überzeugt, dass strategisch gemanagte, langfristige Lieferantenbeziehungen positive Effekte auf die Versorgung durch den Lieferanten ausüben<sup>17</sup>.

Üblicherweise vertreten Wissenschaftler und Praktiker bei Kunden-Lieferanten-Beziehungen den Ansatz, dass Lieferanten versuchen, so attraktiv wie möglich für ihre (potentiellen) Kunden zu sein, um ihre Produkte oder Dienstleistungen erfolgreich am Markt abzusetzen<sup>18</sup>. Diese Sichtweise vernachlässigt allerdings Märkte, die durch eine Engpasssituation auf der Zulieferseite geprägt sind, wie es sich etwa im Jahr 2013 in der Holzindustrie ereignete. In diesem Fall versuchen Kunden, möglichst attraktiv für ihre Lieferanten zu sein, um von diesen bevorzugt behandelt zu werden<sup>19</sup>. Diese Entwicklung wurde bereits in der Literatur aufgegriffen und ist hier als *Preferred Customer Status* bekannt<sup>20</sup>. Ein Unternehmen ist ein bevorzugter Kunde eines Lieferanten, wenn der Lieferant dem Kunden eine bevorzugte Ressourcenzuteilung zukommen lässt<sup>21</sup>. Um allerdings in den Genuss des *Preferred Customer Status* zu gelangen, muss ein Unternehmen vom Lieferanten als attraktiv eingestuft werden<sup>22</sup>.

Die Literatur zu *Customer Attractiveness* ist bis dato allerdings sehr theoretisch und basiert zum Großteil auf Fallstudien. Das Thema könnte stark von einer quantitativen, empirischen Untersuchung profitieren, mit dem Ziel herauszufinden, welche

---

<sup>15</sup> CANIELS, M.C.J. & GELDERMAN, C.J. (2005), S. 141 ff.

<sup>16</sup> Vgl. MÖLLERING, G. et al. (2005), S. 315 f; BAUER, U. (2003).

<sup>17</sup> Vgl. CARR et al. (1999), SCHIELE (2012), ZUNK et al. (2011).

<sup>18</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1179.

<sup>19</sup> Vgl. MARCHNER, M. et al. (2015).

<sup>20</sup> Vgl. MARCHNER, M. & ZUNK, B.M. (2015), S. 14.

<sup>21</sup> Vgl. STEINLE, C. & SCHIELE, H. (2008), S. 3 ff.

<sup>22</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1180.

Attraktivitätstreiber, die in der Literatur bereits identifiziert wurden, tatsächlich Wirkung zeigen<sup>23</sup>.

### 1.3 Zielsetzung dieser Forschungsarbeit

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

Den Untersuchungsrahmen dieser Arbeit bilden folgende drei forschungsleitende Fragestellungen:

1. Welche Faktoren haben Einfluss auf die *Customer Attractiveness*?
2. Wie groß ist der Einfluss der einzelnen identifizierten Faktoren im gewählten Umfeld?
3. Welche rechtlichen Aspekte sind bei der Bevorzugung einzelner Kunden in Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu berücksichtigen?

Die vorliegende Arbeit soll Unternehmen, die sich mit der Beschaffung knapper Rohstoffe auseinandersetzen, helfen, Strategien und Methoden zu entwickeln, um die Einstellung und das Verhalten der Lieferanten ihnen gegenüber in einer nutzbringenden Art und Weise zu beeinflussen, um in weiterer Folge als *Preferred Customer* wahrgenommen zu werden. Des Weiteren trägt diese Forschungsarbeit zur bestehenden theoretischen Literatur bei, indem sie durch ihre empirische Untersuchung über *Customer Attractiveness* zu verstehen hilft, welche attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren tatsächlich Wirkung zeigen<sup>24</sup>.

### 1.4 Ablauf und Aufbau dieser Forschungsarbeit

Zur Bearbeitung der vorliegenden Problemstellung wird, ausgehend von den forschungsleitenden Fragestellungen, die maßgebende facheinschlägige Literatur zu den Themenblöcken *Preferred Customer Status*, *Customer Attractiveness* und *Supplier Satisfaction* umfassend gesichtet und aufgearbeitet. Dabei liegt das besondere Augenmerk auf grundlegenden Begriffsdefinitionen, der Herstellung

---

<sup>23</sup> Vgl. HÜTTINGER L. et al. (2012), S. 1204.

<sup>24</sup> Vgl. HÜTTINGER L. et al., (2012).

theoretischer Bezugspunkte sowie ausgewählten rechtlichen Aspekten aus dem Wettbewerbs- und Kartellrecht. Aus dieser umfangreichen Aufarbeitung werden schließlich Faktoren, die laut der Literatur geeignet sind, die *Customer Attractiveness* eines Kunden zu beeinflussen, identifiziert. Diese Faktoren bilden im weiteren Verlauf die Basis für Thesen, die im Rahmen dieser Forschungsarbeit abgeleitet und im Anschluss im Umfeld der steirischen Holzindustrie einer empirischen Untersuchung unterzogen werden. Nach Auswertung der in der Untersuchung gesammelten empirischen Daten werden diese mit statistischen Methoden ausgewertet und mit den auf Basis der theoretischen Erkenntnisse formulierten Thesen zusammengeführt.

Der Ablauf dieser wissenschaftlichen Forschungsarbeit gliedert sich chronologisch in folgende fünf Punkte:

- **Orientierung**

Die Orientierungsphase gilt der ersten, allgemeinen Auseinandersetzung mit der relevanten fach einschlägigen Literatur zum Thema der vorliegenden Forschungsarbeit. Ziel dieser Phase ist es, das Themengebiet soweit abzugrenzen, dass eine Formulierung der forschungsleitenden Fragestellungen möglich ist.

- **Analyse**

In der Analysephase wird der in der Orientierungsphase eingegrenzte Bereich anhand einer fortführenden und tiefgreifenden Literaturrecherche durchleuchtet. Dies einerseits, um die grundlegenden Begriffe voneinander abzugrenzen, andererseits aber auch, um die Themen *Preferred Customer Status* und *Customer Attractiveness* aufzuarbeiten. Ergebnis dieser Phase ist eine aus der Literatur abgeleitete Liste mit Faktoren, die theoretisch in der Lage sind, die *Customer Attractiveness* eines Kunden zu beeinflussen. Auch die detaillierte Auseinandersetzung mit dem Wettbewerbs- und Kartellrecht steht im Fokus dieser Phase.

- **Konzeption**

Die in der Analysephase identifizierten Faktoren bilden die Basis für die anschließende Diskussion über den *Preferred Customer Status*. Aus diesen Erkenntnissen werden Thesen formuliert, wie ein Kunde vorzugehen hat, der von knappen Rohstoffen abhängig ist und seine *Customer Attractiveness* steigern will.

- **Überprüfung**

Im Rahmen der Überprüfungsphase werden die aus der Konzeption übernommenen Thesen in einer empirischen Erhebung mittels eines schriftlichen Online-Fragebogens verifiziert.

- **Schlussfolgerung**

Die Resultate, die aus der empirischen Erhebung gewonnen werden, werden ausgewertet und diskutiert. Damit wird die Theorie der vorherrschenden Praxismeinung gegenübergestellt. Schließlich werden auf Basis der empirischen Untersuchung Handlungsempfehlungen für Nachfrager knapper Rohstoffe formuliert.

Die vorliegende Forschungsarbeit unterteilt sich in acht Kapitel (siehe Abbildung 2):

Kapitel 1 zeigt, neben einer ausführlichen Beschreibung von Ausgangssituation und Problemstellung, die Identifizierung der Forschungslücke, die Zielsetzungen sowie den Ablauf und den Aufbau der Forschungsarbeit.

Kapitel 2 gibt einen Überblick über Begriffsdefinitionen im Kontext der vorliegenden Forschungsarbeit. Es beschreibt sowie differenziert beschaffungsrelevante Begriffe und analysiert den Begriff *Rohstoffknappheit*.

Die theoretischen Bezugspunkte dieser Forschungsarbeit werden in Kapitel 3 beleuchtet. Hierin wird Grundlegendes zu den wissenschaftlichen Theorien *Resource Based View*, *Resource Dependency-Ansatz* und *Social Exchange Theory*, die dieser Forschungsarbeit zu Grunde liegen, erläutert und deren Bezugspunkte zur Forschungsarbeit dargelegt.

Kapitel 4 beschreibt den Weg zur Erreichung des *Preferred Customer Status*. Neben einer Erläuterung zum geänderten Kräfteverhältnis in Kunden-Lieferanten-Beziehungen wird der *Preferred Customer Cycle* aus Sicht der *Social Exchange Theory* detailliert erklärt. Darüber hinaus wird den Themen *Preferred Customer Status*, *Customer Attractiveness* und *Supplier Satisfaction* Raum geschenkt. Schließlich wird der Kreis geschlossen, indem der Zusammenhang von *Preferred Customer Status* und *Customer Attractiveness* aufgezeigt wird.

Kapitel 5 greift das Thema *Customer Attractiveness* auf und vertieft sich in der Identifizierung von Faktoren, die geeignet sind, die Attraktivität einzelner Kunden zu beeinflussen. Neben einer Erklärung der Vorgehensweise bei der Literaturrecherche

werden sämtliche Quellen zusammengefasst und die darin identifizierten Faktoren beschrieben. Im weiteren Verlauf werden diese Faktoren in Gruppen mit gleicher oder ähnlicher Bedeutung zusammengefasst, um daraus abschließend Thesen abzuleiten.

Kapitel 6 geht auf rechtliche Aspekte ein, die im Zusammenhang mit der Bevorzugung einzelner Kunden stehen. Behandelt werden das Bundeswettbewerbsgesetz und das Kartellrecht. Im Fokus stehen hier Fragestellungen nach der rechtlichen Abdeckung bei der Bevorzugung einzelner Kundengruppen.

Die empirische Untersuchung, die im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit durchgeführt wird, bildet den Inhalt von Kapitel 7. Dieses geht, neben den Zielen, der gewählten Methodik und der Stichprobenauswahl, auch auf den Untersuchungsablauf, den Fragebogaufbau sowie die Auswertung und Analyse der Ergebnisse ein. Ziel dieses Kapitels ist es, die in Kapitel 5 formulierten Thesen zu überprüfen.

Den Abschluss bildet das Kapitel 8. Hier werden alle wesentlichen Ergebnisse dieser Forschungsarbeit noch einmal dargelegt. Ferner wird ein Ausblick auf weitere, auf diese Forschungsarbeit aufbauende Fragestellungen, gegeben.

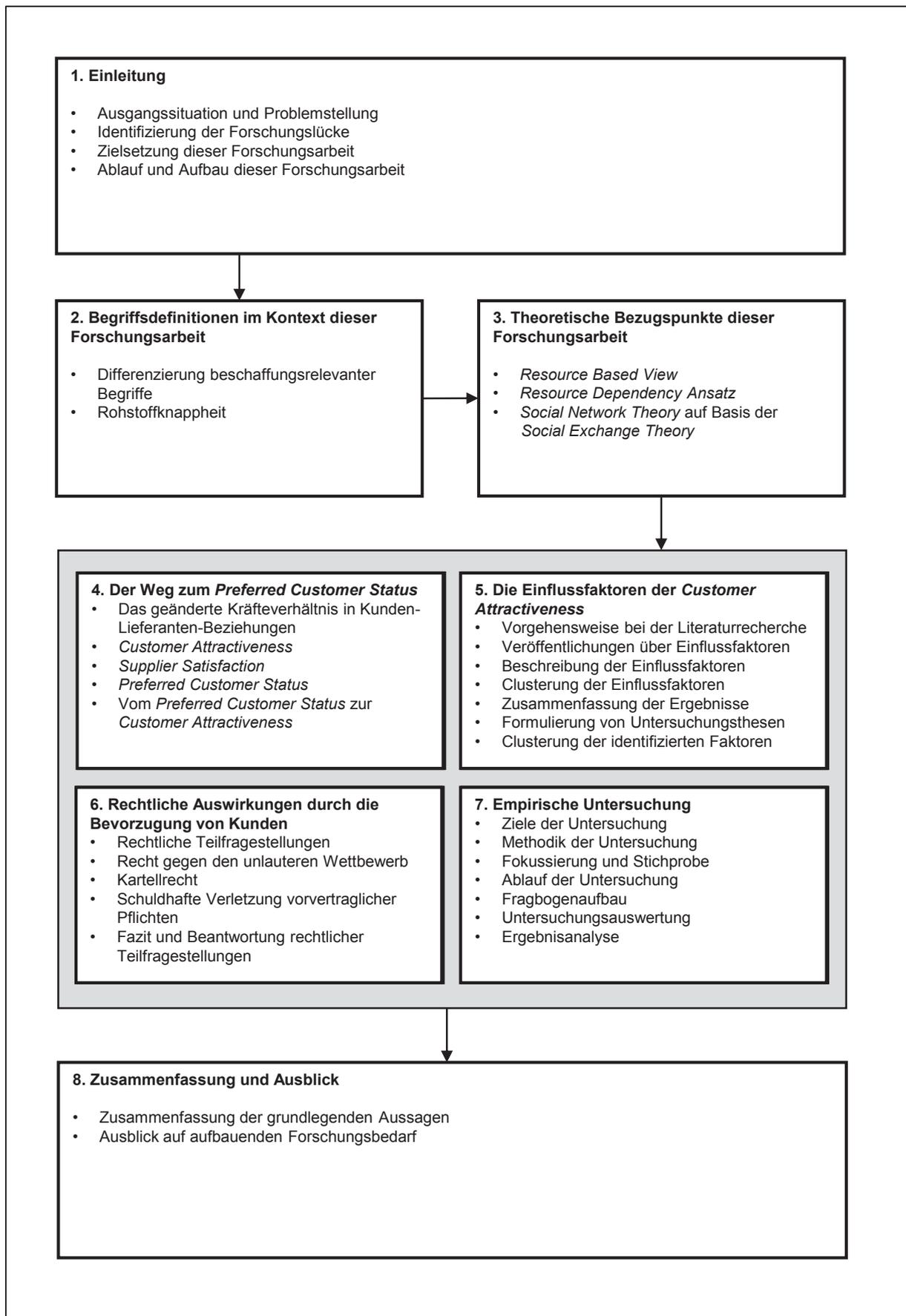


Abbildung 2: Aufbau der Forschungsarbeit

## 2 Begriffsdefinitionen im Kontext dieser Forschungsarbeit

Dieses Kapitel erläutert die dieser Arbeit zugrunde liegenden zentralen Begriffe, wie sie in diesem Rahmen zu verstehen sind. Darüber hinaus gibt es einen grundlegenden Einblick in die einzelnen Thematiken. Neben der Differenzierung einzelner Begriffe aus dem Beschaffungswesen und seinen Grundlagen wird das Thema *Rohstoffknappheit* erläutert. Hierbei wird nicht nur der Begriff an sich erklärt, sondern auch auf seine unterschiedlichen Ausprägungen eingegangen.

### 2.1 Differenzierung beschaffungsrelevanter Begriffe

Setzt man sich mit dem Thema *Beschaffung* näher auseinander, so fällt sehr schnell auf, dass in diesem Zusammenhang in der Literatur einige Begriffe oft synonym verwendet werden, obwohl ihnen unterschiedliche Bedeutungen zugesprochen werden. Das Ziel dieses Abschnitts ist, Begriffe wie *Einkauf*, *Beschaffung*, *Supply Management*, *Supply Chain Management*, *Purchasing*, *Procurement*, *Materialwirtschaft* und *Logistik* in ihrer Bedeutung zu differenzieren sowie Definitionen zu präsentieren, wie sie im Rahmen dieser Forschungsarbeit zu verstehen sind. Dass diese Unterscheidungen im täglichen Praxiseinsatz eine eher untergeordnete Rolle einnehmen und vielmehr von wissenschaftlicher Bedeutung sind, zeigt sich bei einem Blick in manche Bücher, die von vornherein klarstellen, dass Einkauf und Beschaffung als synonym zu betrachten sind<sup>25</sup>.

#### 2.1.1 Einkauf

Laut ARNOLDS et al. wird der Begriff *Einkauf* dann verwendet, wenn die operativen Beschaffungstätigkeiten hervorgehoben werden sollen. Hierbei wird der Einkauf in zwei Gruppen untergliedert: den verwaltenden/ alten Einkauf und den gestaltenden/ modernen Einkauf. Während dem verwaltenden/ alten Einkauf in diesem Zusammenhang eine reine Bestelltätigkeit zugeschrieben wird, versucht sich der gestaltende/ moderne Einkauf in der Optimierung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und der Überwindung des reinen Preisdenkens. Um dieses Ziel zu erreichen, tritt die Bestellabwicklung in den Hintergrund, der Fokus wird auf die Beschaffungsmarktforschung, den qualifizierten Angebotsvergleich sowie Vergabeverhandlung gelegt.<sup>26</sup>

Nach ESSIG et al. bezeichnet der Begriff *Einkauf*<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. BOUTELLIER, R. & LOCKER, A. (1998), S. XI; KREUZPOINTNER, A. & REISSER, R. (2006), S. 12.

<sup>26</sup> Vgl. ARNOLDS, H. (2013), S. 2 f.

<sup>27</sup> Vgl. ESSIG, M. et al. (2013), S. 97 f.

- eine abwicklungsorientierte Versorgungsfunktion, die sich in erster Linie mit administrativen Aufgaben mit lediglich abgeleiteten Tätigkeiten auseinandersetzt,
- eine starke, einseitige Fokussierung auf Einstandspreisreduzierungen,
- eine Ausrichtung der einkaufspolitischen Instrumentarien auf die Preis- und Mengenpolitik, Kommunikations- und Lieferantenpolitik werden nicht vordergründig behandelt.

CORSTEN sieht die Begriffe *Einkauf* und *Beschaffung* insofern differenziert, als er den Einkauf von der Beschaffung abgrenzt, da es seiner Meinung nach beim Einkauf um die Realisierung der Beschaffung geht. Somit sieht er den Einkauf auf die Erlangung der Verfügungsgewalt der zu beschaffenden Produktionsfaktoren hin ausgerichtet.<sup>28</sup>

### 2.1.2 Beschaffung

ARNOLD<sup>29</sup> basiert seine Definition der Beschaffung auf der Arbeit von KATZ & KAHN, wonach die Unternehmung als komplexes System mit fünf Untersystemen zu sehen ist:<sup>30</sup>

- Produktionssystem
- Versorgungssystem
- Erhaltungssystem
- Anpassungssystem
- Managementsystem

In diesem Zusammenhang kommt dem Versorgungssystem die Aufgabe zu, alle benötigten Inputfaktoren zu beschaffen und friktionslos für die Bedarfsträger bereitzustellen. ARNOLD spricht in seiner Definition allerdings nicht mehr von einem Versorgungssystem, sondern vom Versorgungsmanagement und unterteilt dieses in die drei Bereiche *Materialwirtschaft*, *Logistik* und *Beschaffung*<sup>31</sup>, die seiner Meinung nach den Kernbereich des Versorgungsmanagements darstellen<sup>32</sup>. Das wesentliche Kennzeichen der Beschaffung sieht er im Marktbezug, d.h. in der Schnittstellengestaltung zwischen Unternehmen und Beschaffungsmärkten<sup>33</sup> und spricht ihr zwei Aufgabenbereiche zu:<sup>34</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. CORSTEN, H. (1990), S. 44.

<sup>29</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1997), S. 1.

<sup>30</sup> Vgl. KATZ, D. & KAHN, R.L. (1996), S. 52.

<sup>31</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1997), S. 2.

<sup>32</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1989), S. 48.

<sup>33</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1989), S. 48.

<sup>34</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1982), S. 205ff.

- Auf der einen Seite soll die Beschaffungsmarktstruktur dahingehend beeinflusst werden, dass Unternehmen die Chancen von Beschaffungsmärkten ergreifen und marktbedingte Risiken rechtzeitig abwehren können.
- Auf der anderen Seite müssen dafür vorbereitende Maßnahmen zur Verbesserung der Planungs-, Entscheidungs- und Organisationsstruktur getroffen werden.

Zusammenfassend definiert ARNOLD die Beschaffung wie folgt:

Der Begriff *Beschaffung* umfasst sämtliche unternehmens- und/ oder marktbezogene Tätigkeiten, die darauf gerichtet sind, einem Unternehmen die benötigten, aber nicht selbst hergestellten Objekte verfügbar zu machen<sup>35</sup>.

Hierbei versteht ARNOLD unter dem Begriff *Objekt* vorrangig Material bzw. Sachgüter, obwohl auch Rechte, Dienstleistungen, Arbeitskräfte, Informationen und Kapital Objekte im Sinne der Beschaffung sind, diese allerdings durch die institutionelle Unterscheidung in spezialisierten Abteilungen einer Unternehmung behandelt werden<sup>36</sup>.

LECHNER et al. sehen die Beschaffung der für den Produktionsprozess benötigten Güter am Beginn der Leistungserstellung. Der Begriff *Beschaffung* fasst für sie alle Tätigkeiten eines Betriebs zusammen, die der Bereitstellung jener Mittel dienen, die der Betrieb zur Erfüllung seiner gestellten Ziele benötigt. Weiters wird die Beschaffung auf drei Abteilungen aufgeteilt, wie sie sich auch auf den Beschaffungsmärkten widerspiegeln. Hier spricht man von einem Arbeitsmarkt, einem Geld- und Kapitalmarkt sowie einem Waren- und Dienstleistungsmarkt. Dieser fachlichen Differenzierung wird auch innerbetrieblich und damit organisatorisch durch die Einrichtung verschiedener Beschaffungsabteilungen, wie der Personalabteilung, der Finanzabteilung und der Einkaufsabteilung, entsprochen. Die Aufgabe der Personalabteilung besteht in der Einstellung und Bereitstellung von Arbeitskräften, jener der Finanzabteilung in der Beschaffung finanzieller Mittel aller Art. Die Beschaffung von Betriebsmitteln, Werkstoffen und Waren ist die Aufgabe der Einkaufsabteilung. LECHNER et al. sprechen allerdings auch von der Beschaffung im engeren Sinne und verstehen darunter lediglich das Beschaffen von Sachgütern, fremden Diensten und Rechten.<sup>37</sup>

ARNOLDS et al. heben die Tatsache hervor, dass die Begriffe *Einkauf* und *Beschaffung* in der Praxis häufig synonym verwendet werden und liefern gleichzeitig eine klare Unterscheidung: Der Begriff *Beschaffung* beschreibt die sichere und kostengünstige Versorgung eines Unternehmens. Die Ähnlichkeit zum gestaltenden

---

<sup>35</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1997), S. 3.

<sup>36</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1997), S. 3.

<sup>37</sup> Vgl. LECHNER et al. (2013), S. 369f.

Einkauf wird insofern abgegrenzt, als dass die Beschaffung vermehrt den Sicherheitsaspekt in der Versorgung berücksichtigt und hierdurch eine starke strategische Bedeutung zugesprochen bekommt.

CORSTEN wiederum definiert die Beschaffung als Summe aller Aktivitäten, die darauf gerichtet sind, Produktionsfaktoren zur Verfügung zu stellen, die zur Sachzielerfüllung erforderlich sind, jedoch von der Unternehmung selbst nicht hergestellt werden können. Dabei ist die Änderung der Rechtszuständigkeit, wie auch beim Absatz, ein entscheidender Punkt.<sup>38</sup>

### 2.1.3 Materialwirtschaft

Für ARNOLD umfasst der Begriff *Materialwirtschaft* sämtliche Vorgänge innerhalb eines Unternehmens, die der wirtschaftlichen Bereitstellung von Materialien dienen, mit dem Ziel, ein materialwirtschaftliches Optimum zu erreichen<sup>39</sup>. In diesem Zusammenhang versteht man unter dem materialwirtschaftlichen Optimum die Bereitstellung des für die Gütererzeugung benötigten Materials in der erforderlichen Menge und Qualität zur definierten Zeit am rechten Ort und zu den niedrigsten Kosten<sup>40</sup>. Die einzelnen Aufgaben der Materialwirtschaft sieht ARNOLD in der Materialplanung und –disposition, Materialbereitstellung und der Materialentsorgung und –recycling<sup>41</sup>.

ARNOLDS et al. verwenden den Begriff *Materialwirtschaft* synonym zum Begriff *Supply Management*, sie setzen ihn dann ein, wenn als Objektumfang die Erzeugnisstoffe beziehungsweise die Materialien des periodischen Bedarfs betrachtet werden sollen. Die Bereitstellung soll unter möglichst wirtschaftlichen Aspekten erfolgen, wodurch sich wiederum eine auf integrierte Planungsmodelle gestützte, kostenorientierte Vorgehensweise empfiehlt. Nach ARNOLDS et al. betont der Begriff der integrierten Materialwirtschaft außerdem den Managementcharakter der Versorgungsfunktion in einem Unternehmen und sieht in ihr eine Querschnittsfunktion, die durch eine bereichsübergreifende Betrachtungsweise eine Optimierung der materialwirtschaftlichen Gesamtkosten erreichen soll. Diese Querschnittsfunktion soll durch das Bewirtschaften der Warenanlieferung, des innerbetrieblichen Materialflusses bis hin zu Lagerhaltung verdeutlicht werden. Dabei steht das übergeordnete Ziel eines reibungslosen Versorgungssystems mit gleichzeitiger Kostensenkung in allen Bereichen im Vordergrund.<sup>42</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. CORSTEN, H. (1990), S. 44.

<sup>39</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1997), S.8.

<sup>40</sup> Vgl. GROCHLA, E. (1978), S. 19 ff., LEENDERS, M. et al. (1989), S. 24.

<sup>41</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1997), S. 8.

<sup>42</sup> Vgl. ARNOLDS, H. et al. (2013), S.3.

STRAUB sieht die Aufgabe der Materialwirtschaft in der bedarfsgerechten Versorgung aller betrieblichen Bereiche mit den erforderlichen Gütern, aber auch mit deren Entsorgung.<sup>43</sup>

ESSIG et al. heben hervor, dass sich die Materialwirtschaft von der Beschaffung hinsichtlich ihres Verrichtungsumfanges unterscheidet. Es wird darauf verwiesen, dass sich die Materialwirtschaft, wie im übrigen auch die Logistik, auf die physisch-materielle Behandlung von Inputgütern konzentriert, während die Beschaffung den Fokus klar auf die marktlich-rechtliche Verfügbarkeit lenkt.<sup>44</sup> Diese Sichtweise geht zurück auf HAMMANN & LOHRBERG, die zwischen der innerbetrieblichen Behandlung sowie der Erlangung der Verfügungsgewalt von Inputfaktoren unterscheiden<sup>45</sup>.

#### 2.1.4 Logistik

Der Begriff *Logistik* stammt ursprünglich aus dem militärischen Bereich, wo er als Sammelbegriff für die Aufgaben benutzt wird, die der Unterstützung der Streitkräfte dienen<sup>46</sup>. Er wird in diesem Fall vom französischen Wort *loger* abgeleitet und umfasst den Transport, die Lagerung und die Wartung militärischer Güter. Im Laufe der Zeit hat der Ausdruck *Logistik* Eingang in die wirtschaftswissenschaftliche Literatur gefunden. Während sich der Begriff *Logistik* im militärischen Bereich um Truppen und Güter kümmert, wird er im wirtschaftlichen Kontext in erster Linie auf Güter bezogen. PFOHL verwendet unter anderem eine flussorientierte Definition des Logistikbegriffs, die sämtliche Tätigkeiten zusammenfasst, die die raum-zeitliche Gütertransformation sowie damit zusammenhängende Transformationen hinsichtlich der Gütermengen und –sorten, der Güterhandhabungseigenschaften sowie der logistischen Determiniertheit der Güter planen, steuern, realisieren und kontrollieren. Diese Tätigkeiten sollen einen Güterfluss in Gang setzen, der einen Lieferpunkt und einen Empfangspunkt so effizient wie möglich miteinander verbindet.<sup>47</sup>

Nach SCHULTE und ARNOLD kennzeichnet der Begriff *Logistik* alle Managementaktivitäten in und zwischen Unternehmen, die sich auf die Gestaltung des gesamten Material- und Informationsflusses von den Lieferanten in ein Unternehmen hinein, innerhalb des Unternehmens sowie vom Unternehmen zu den Abnehmern

---

<sup>43</sup> Vgl. STRAUB, T. (2012), S. 158.

<sup>44</sup> Vgl. ESSIG, M. et al. (2013), S.98.

<sup>45</sup> Vgl. HAMMANN, P. & LOHRBERG, W. (1986), S. 6 ff.

<sup>46</sup> Vgl. IHDE, G.B. (2001), S. 23f.

<sup>47</sup> Vgl. PFOHL, H.C. (2004), S.11f.

beziehen<sup>48</sup>. Das Ziel der Logistik sieht ARNOLD in der Sicherstellung einer hohen Lieferbereitschaft, der Verringerung der Bestände, einer gleichbleibenden Kapazitätsauslastung, einer Kostenminimierung in der gesamten Wertschöpfungskette und der Beschleunigung des Material- und Informationsflusses zur Beherrschung des Faktors Zeit im Versorgungssystem. Seiner Meinung nach sind nur jene Objekte Gegenstand der Logistik, die einer raum-zeitlichen Spannung unterliegen und deshalb spezifischer Überbrückungsmaßnahmen bedürfen, damit gibt er eine Eingrenzung auf Sachgüter und Informationen vor. ARNOLD schlägt außerdem eine Unterteilung in interne und externe Logistik vor und unterteilt folgende drei Teilbereiche der Logistik: (1) Versorgungslogistik für Transaktionen zwischen Lieferant und Unternehmen, (2) innerbetriebliche Logistik für Transaktionen innerhalb des Unternehmens sowie (3) Distributionslogistik für Transaktionen zwischen Unternehmen und Abnehmern.<sup>49</sup>

An diese Gedanken knüpfen auch ARNOLDS et al. ihr Verständnis von Logistik an, das stark im Zusammenhang mit der physischen Versorgung steht. Sie sehen Untersuchungen von Transport, Lager- und Umschlagsvorgängen im Vordergrund, aber auch die damit eng in Zusammenhang stehenden Probleme des Handlings sowie Fragen der transport-, lager- und umschlagsgerechten Verpackung werden dem Begriff *Logistik* zugerechnet, bis hin zur Auswahl geeigneter Logistikdienstleister.<sup>50</sup>

Ähnliche Zugänge zum Begriff *Logistik* haben auch PFOHL & ZÖLLNER sowie SCHWEITZER. Sie teilen die Meinung, dass sich die betriebswirtschaftliche Logistik mit der Planung, Durchführung und Steuerung der inner- und außerbetrieblichen Materialflüsse von den Lieferanten durch die Unternehmung bis hin zu den Kunden befasst. Sie sehen in der Logistik ebenfalls eine Querschnittsfunktion durch alle Bereiche der Unternehmung, mit der Aufgabe, den Material- und Informationsfluss zu koordinieren.<sup>51</sup>

Einzig BRETZKE beschreibt den Begriff *Logistik* in einer etwas abstrakten Form. Er sieht die Aufgabe der Logistik in der Herstellung von Verfügbarkeiten und gibt damit eine abstrakte Basis für eine begriffliche Konkretisierung.<sup>52</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. SCHULTE, C. (1991), S. 1; ARNOLD, U. (1997), S. 6.

<sup>49</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1997), S. 8.

<sup>50</sup> Vgl. ARNOLDS, H. et al. (2013), S. 4.

<sup>51</sup> Vgl. PFOHL, H.C. & ZÖLLNER, W. (1991), S. 323; SCHWEITZER, M. (1994), S. 1062.

<sup>52</sup> Vgl. BRETZKE, W.R. (1996), S. 1109.

## 2.1.5 Supply Management

ARNOLD verwendet den Begriff *Supply Management* synonym zu dem Begriff *Versorgungssystem* und sieht dessen Aufgabe darin, alle benötigten Inputfaktoren zu beschaffen und reibungslos den Bedarfsträgern bereitzustellen. Somit markiert das *Supply Management* die Unternehmensschnittstelle zur beschaffungsseitigen Umwelt. Das *Supply Management* sieht ARNOLD den Bereichen *Materialwirtschaft*, *Beschaffung* und *Logistik* übergeordnet, da diese nur eine unterschiedliche Sichtweise auf ein und dasselbe Problem darstellen, und zwar die störungsfreie und effiziente Versorgung eines Unternehmens mit Inputfaktoren. In diesem Zusammenhang deckt die Beschaffung die funktionale, marktbezogene Sichtweise ab, während die Materialwirtschaft objektbezogen auf das Objekt Material fokussiert. Die Logistik rückt die Überbrückung von Raum und Zeit in den Mittelpunkt.<sup>53</sup>

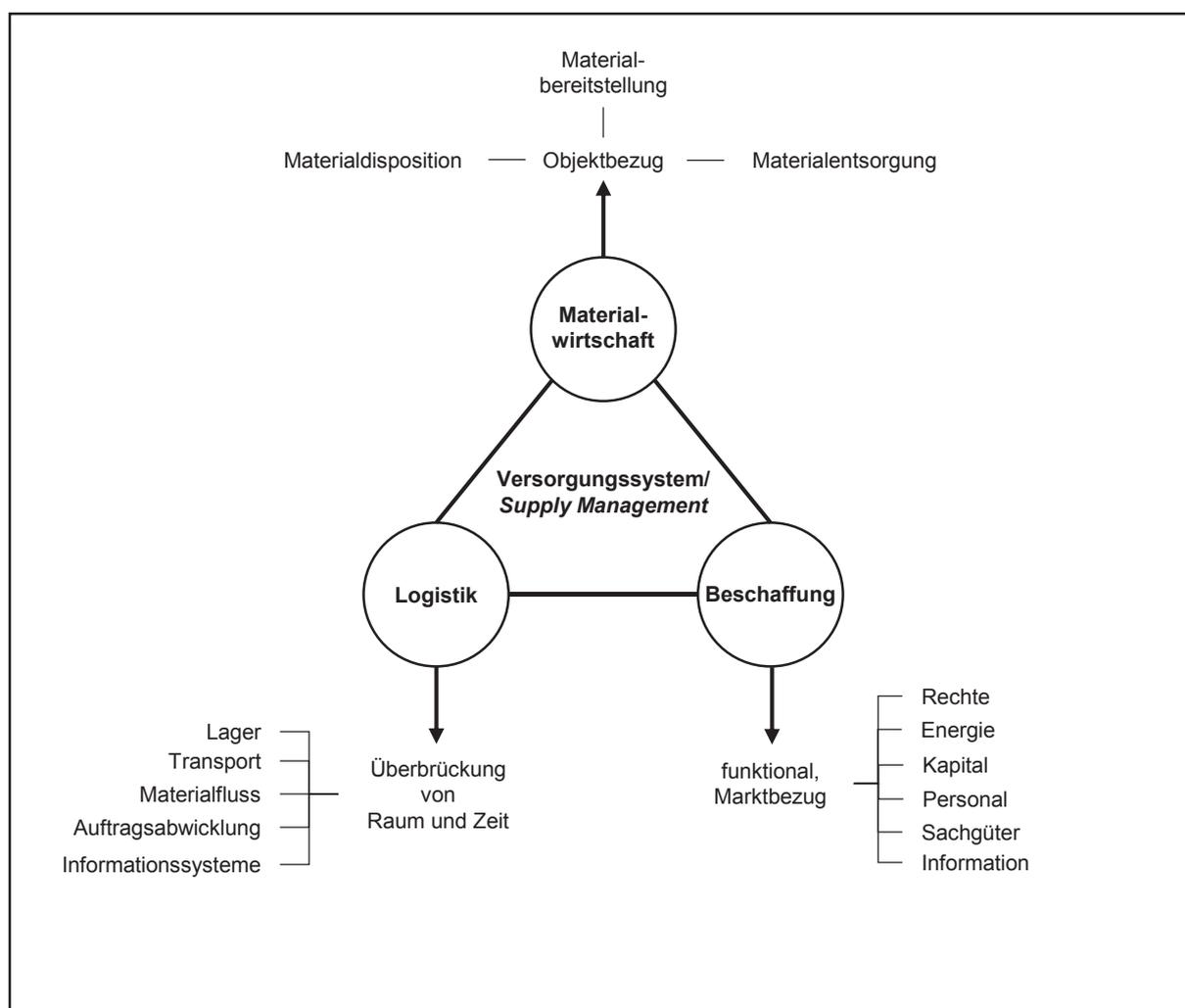


Abbildung 3: Das Versorgungssystem nach ARNOLD<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1997), S. 9.

<sup>54</sup> Vgl. ARNOLD, U. (1997), S. 9.

ESSIG et al. sehen die Beschaffung als einen lange Zeit vernachlässigten Bereich der Betriebswirtschaftslehre, der sich zunehmend von einem rein abwicklungsorientierten, operativen Einkauf („Erfüllungsgehilfe der Produktion“) hin zu einem strategischen Koordinator des Lieferantennetzwerkes wandelt. Dieses strategische Koordinieren verstehen ESSIG et al. unter *Supply Management*.<sup>55</sup>

Ähnlich sehen das DOBLER & BURT, auch sie vertreten die Meinung, dass das Thema *Einkauf* unter taktischen Gesichtspunkten, der Begriff *Supply Management* hingegen unter strategischen Gesichtspunkten zu sehen ist.<sup>56</sup> Die Tatsache, dass dem *Supply Management* strategische Bedeutung zugesprochen wird, wird auch bei MONCZKA et al. bestätigt<sup>57</sup>.

### 2.1.6 Supply Chain Management

Setzt man sich mit dem Begriff *Supply Chain Management* näher auseinander, so wird ersichtlich, dass sich noch keine einheitliche Festlegung auf eine gemeinsame Definition herausgebildet hat. FANDEL et al. halten aber fest, dass es im Wesentlichen zwei große Definitionsgruppen gibt unter denen sich die Ansichten zum *Supply Chain Management* zusammenfassen lassen<sup>58</sup>.

Die Ausführungen der ersten Gruppe legen nahe, dass es sich beim *Supply Chain Management* um eine betriebswirtschaftliche Logistik handelt. SIMCHI-LEVI et al. konstatieren überhaupt: “[...] *we will not distinguish between logistics and supply chain management [...]*”<sup>59</sup>. GÖPFERT wiederum bezeichnet *Supply Chain Management* einfach als eine neue Entwicklungsstufe im Lebenszyklus der Logistik<sup>60</sup>.

Die zweite Gruppe stellt hingegen keinen direkten Logistikbezug her. Diese sieht das *Supply Chain Management* allgemein als unternehmensübergreifendes Management von Geschäftsprozessen beziehungsweise als Kooperationsmanagement oder Beziehungsmanagement<sup>61</sup>. Für diese zweite Gruppe kann stellvertretend die Definition von COOPER et al. herangezogen werden: „*The integration of business processes across the supply chain is what we are calling supply chain management*“<sup>62</sup>.

---

<sup>55</sup> Vgl. ESSIG, M. et al. (2013), S. 97.; SCHÖNSLEBEN, P. & ALARD, R. (2003), S. 2ff.

<sup>56</sup> Vgl. DOBLER, D. & BURT, D. (1996), S. 37.

<sup>57</sup> Vgl. MONCZKA, R. et al. (2005), S. S.8.

<sup>58</sup> Vgl. FANDEL, G. et al. (2009), S. 1.

<sup>59</sup> SIMCHI-LEVI, D. et al. (2004), S. 25.

<sup>60</sup> Vgl. GÖPFERT, I. (2005).

<sup>61</sup> Vgl. FANDEL, G. et al. (2009), S. 2.

<sup>62</sup> COOPER, M. et al. (1997), S. 1-14.

### 2.1.7 Zusammenfassung der Begriffe

Nach der Beschreibung der Begriffe *Einkauf*, *Beschaffung*, *Materialwirtschaft*, *Logistik*, *Supply Management* und *Supply Chain Management* durch unterschiedliche Autoren sollen diese in diesem Abschnitt noch einmal so zusammengefasst werden, wie sie in dieser Forschungsarbeit verstanden werden.<sup>63</sup>

#### **Einkauf/ Purchasing**

Der Begriff *Einkauf* wird verwendet, wenn operative Tätigkeiten im Vordergrund stehen, die einen starken Bezug zum Markt aufweisen, wie beispielsweise die Bestellabwicklung. *Purchasing* ist die englische Bezeichnung für Einkauf.

#### **Beschaffung/ Procurement**

Der Begriff *Beschaffung* ist weiter gefasst als der Begriff *Einkauf*. Dieser schließt einzelne strategische Komponenten, wie etwa Beschaffungsmarktforschung, Beschaffungspolitik oder Beschaffungsprogramm mit ein und erweitert damit das Tätigkeitsfeld des Einkaufs.

#### **Materialwirtschaft**

Der Begriff *Materialwirtschaft* umfasst sämtliche Vorgänge innerhalb eines Unternehmens, die der wirtschaftlichen Bereitstellung von Materialien dienen, mit dem Ziel, die in der Gütererzeugung benötigten Materialien in der erforderlichen Menge und Qualität zur definierten Zeit am rechten Ort und zu den niedrigsten Kosten zur Verfügung zu stellen.

#### **Logistik**

Logistik beschreibt sämtliche Tätigkeiten, die die raum-zeitliche Gütertransformation und damit zusammenhängende Umwandlungen hinsichtlich Gütermengen und Gütersorten, der Güterhandhabungseigenschaften sowie der logistischen Determiniertheit der Güter planen, steuern, realisieren und kontrollieren. Diese Tätigkeiten sollen einen Güterfluss in Gang setzen, der einen Lieferpunkt und einen Empfangspunkt so effizient wie möglich miteinander verbindet.

#### **Supply Management**

*Supply Management* wird verstärkt als Managementaufgabe gesehen. Hierzu gehören Aufgaben wie beispielsweise die Beziehungsgestaltung zu Lieferanten sowie die Erfüllung von strategischen Zielen aus der Unternehmensstrategie.

---

<sup>63</sup> Die im Folgenden angeführten Definitionen wurden zusammengefasst aus: ARNOLD, U. (1997); ARNOLDS, H. et al. (1990); GROCHLA, E. & SCHÖNBOHM, E. (1980); JAHNS, C. (2005); LARGE, R. (2000); PFOHL, H.C. (2004), GANGL, B. (2008).

## Supply Chain Management

*Supply Chain Management* beschreibt die Einbindung einzelner Erbschaftsprozesse entlang der Versorgungskette.

## 2.2 Rohstoffknappheit

Dieses Kapitel geht nun auf den Begriff *Rohstoffknappheit* und seine unterschiedlichen Ausprägungen ein. Schlägt man im DUDEN das Wort *knapp* nach, so erfährt man, dass dieses sehr unterschiedlich verwendet werden kann, zumal sieben unterschiedliche Bedeutungen aufgelistet sind: in nur sehr geringer, kaum ausreichender Menge vorhanden; gerade ausreichend, eben noch [erreicht]; etwas weniger [als die genannte Zahl, Zeitspanne o. Ä.], nicht ganz, kaum; sehr nahe, dicht; [von Kleidung] eng, fest anliegend; gerafft, auf das Wesentliche beschränkt, konzentriert; kurz, klein, nicht ausladend, minimal.

Die erste im DUDEN genannte Bedeutung kommt der dieser Forschungsarbeit zugrunde gelegten Bedeutung am nächsten: in nur sehr geringer, kaum ausreichender Menge vorhanden. Allerdings muss festgehalten werden, dass dies eine sehr vage Definition ist und für die Ansprüche dieser Arbeit nicht ausreichend sind. Auf den nächsten Seiten wird auf die Begriffsdefinition der Rohstoffknappheit besonderes Augenmerk gelegt.

An dieser Stelle wird auch festgehalten, dass diese Forschungsarbeit die Definitionen aus dem Projektpapier von MILDNER („Konkurrenz um knappe Ressourcen<sup>64</sup>“) übernimmt, da sie dort so getroffen sind, wie sie auch in der vorliegenden Forschungsarbeit verstanden werden.

### 2.2.1 Wissenschaftliche Einordnung des Begriffs Rohstoffknappheit

Die Kategorisierungen und Definitionen, die im Folgenden erläutert werden, sind dem Fachgebiet der Wirtschaftswissenschaften, genauer der Subdisziplin der Ressourcenökonomik<sup>65</sup>, entlehnt. Diese Subdisziplin befasst sich mit dem Angebot, der Nachfrage sowie der Allokation natürlicher Ressourcen<sup>66</sup> im Zeitverlauf, wobei im Mittelpunkt der Primärsektor einer Volkswirtschaft steht, zu dem unter anderem die Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei zählen. Ein Forschungsfokus dieser Ressourcenökonomik ist die Ermittlung eines verbesserten Rollenverständnisses für natürliche Ressourcen in einer Volkswirtschaft, um Methoden zur effizienten und

---

<sup>64</sup> Vgl. MILDNER, S.A. (2010).

<sup>65</sup> Ressourcenökonomik ist auch unter dem englischen Begriff „Natural Resource Economic“ bekannt.

<sup>66</sup> Vgl. MILDNER, S.A. (2010), S. 6 f.

nachhaltigen Nutzung dieser Rohstoffe zu entwickeln. Damit steht die Suche nach der optimalen Nutzungsstrategie natürlicher Ressourcen im Fokus, wobei unter anderem notwendige, institutionelle Bedingungen analysiert werden, um eine optimale Nutzung in einer marktwirtschaftlichen Ordnung zu gewährleisten.<sup>67</sup>

### 2.2.2 Eigenschaften knapper Rohstoffe

Unter dem Begriff *Rohstoff* werden alle Stoffe, die von der Natur zur Verfügung gestellt werden und für menschliche Zweck verwendet werden können, verstanden. Rohstoffe können energetisch, nicht energetisch, erschöpfbar sowie erneuerbar sein.

- *Erschöpfbare, nicht erneuerbare Rohstoffe*: Darunter versteht man Materialien, die im Laufe der Erdgeschichte gebildet wurden. Diese Materialien erneuern sich zwar im Laufe der Erdgeschichte, aber nicht innerhalb menschlich greifbarer Zeithorizonte. Beispiele hierfür sind Gesteine, Sedimente, Salze sowie fossile Brennstoffe, wie Braunkohle, Steinkohle Torf oder auch Erdöl.
- *Erschöpfbare, nicht erneuerbare, jedoch recyclebare Rohstoffe*: Darunter versteht man im Gegensatz zu Rohstoffen, die durch ihre Nutzung vernichtet werden (siehe oben) solche, die durch die Zuhilfenahme physikalischer Vorgänge wiederverwendbar gemacht werden können.
- *Erneuerbare Rohstoffe*: Unter erneuerbaren Rohstoffen versteht man reproduzierbare Materialien. Ihre Wachstumsgeschwindigkeit wird von Faktoren wie beispielsweise der Nachwuchs- und Reproduktionsfähigkeit sowie externen Faktoren, die sich aufgrund der Umgebungsverhältnisse ergeben, bestimmt. Bei den erneuerbaren Rohstoffen kann man zwischen solchen mit Vorratsminderung (z.B. Wälder, Böden, Biokraftstoffe, Grundwasser) und jenen ohne Vorratsminderung (z.B. direkte Sonnenenergie, Gezeiten, Geothermie, Wind) unterscheiden. Dabei kann die Vorratsminderung sowohl qualitativ als auch quantitativ erfolgen.

---

<sup>67</sup> Vgl. MILDNER, S.A. (2010), 5.

Tabelle 1 gibt im Folgenden detaillierter Auskunft über die unterschiedlichen Eigenschaften, die natürliche Rohstoffe mit sich bringen.

<b>Rohstoff</b>	<b>Rohstoffeigenschaft</b>	<b>Beispiele</b>
<i>Erschöpfbare, nicht erneuerbare Rohstoffe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erneuerungen in geologischen Zeiträumen, aber nicht innerhalb menschlicher Zeithorizonte</li> <li>• Rohstoff wird durch die Nutzung zerstört</li> </ul>	Fossile Brennstoffe (Kohle, Erdgas, Erdöl)
<i>Erschöpfbare, nicht erneuerbare, aber recyclebare Rohstoffe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erneuerungen in geologischen Zeiträumen, aber nicht innerhalb menschlicher Zeithorizonte</li> <li>• Materialien können wiederverwendbar gemacht werden</li> </ul>	Mineralien, Metalle (Eisen, Zink, etc.)
<i>Erneuerbare Rohstoffe mit Vorratsminderung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohstoff ist reproduzierbar</li> <li>• Mit der Nutzung ist eine Vorratsminderung verbunden</li> </ul>	Wälder, Grundwasser, Böden
<i>Erneuerbare Rohstoffe ohne Vorratsminderung</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rohstoff ist reproduzierbar</li> <li>• Mit der Nutzung ist keine Vorratsminderung verbunden</li> </ul>	Sonnenenergie, Gezeiten, Geothermie, Wind

Tabelle 1: Einteilung natürlicher Rohstoffe<sup>68</sup>

<sup>68</sup> Vgl. MILDNER S.A. (2010) S. 6.

### 2.2.3 Absolute versus relative Rohstoffknappheit

Beim Thema *Rohstoffknappheit* kommt man nicht umher, sich Gedanken über die Verfügbarkeit dieser Rohstoffe zu machen. In der folgenden Tabelle 2 wird Auskunft über die Einteilung natürlicher Rohstoffe nach ihrer Verfügbarkeit gegeben.

<i>Rohstoffbasis</i>	Schätzung über das gesamte weltweite Vorkommen eines Rohstoffs, unabhängig von der Zugänglichkeit
<i>Nachgewiesene Reserven</i>	Vorräte, die nachgewiesen, sicher verfügbar und mit heutiger Technik wirtschaftlich gewinnbar sind
<i>Bedingte Reserven</i>	Bereits entdeckte, aber zurzeit nicht wirtschaftlich abbaubare Vorkommen
<i>Vermutete Reserven</i>	Vermutetes, aber nicht nachgewiesenes Vorkommen
<i>Spekulative Reserven</i>	In geologisch günstigen, aber unerforschten Gebieten vermutetes Vorkommen

Tabelle 2: Reserveneinteilung nach Verfügbarkeit<sup>69</sup>

Geht man bloß von diesen Bewertungsgruppen aus, so vernachlässigt man entscheidende Kriterien, da diese im Wesentlichen nur auf die geologische Reichweite abzielen und großteils statistischer Natur sind. Hierbei werden technologische Entwicklungen, die in Abhängigkeit von ökonomischer Knappheit stehen, wie beispielsweise eine Verringerung von Abbaukosten, Durchbrüche bei Recyclingtechnologien aber auch Substitutsentwicklungen einzelner Rohstoffe, viel zu wenig berücksichtigt. Marktwirtschaftliche Prozesse finden ebenso wenig Beachtung. Aus diesem Grund scheint es essentiell zu sein, auf die Unterscheidung zwischen absoluter und relativer Knappheit einzugehen.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist Knappheit kein absoluter, sondern im Gegenteil ein rein relativer und mitunter auch stark subjektiver Begriff. Entscheidend alleine über eine Knappheit ist nicht die absolute Menge, in der ein Rohstoff vorkommt. Ausschlaggebend ist vielmehr das Verhältnis zwischen Bedarf und Nachfrage. Der Begriff *Knappheit* kann somit auch nicht mit Seltenheit oder auch absolute Häufigkeit eines Rohstoffvorkommens gleichgesetzt werden. Es wäre fälschlich zu glauben, dass alle seltenen Rohstoffe automatisch auch knapp sind. Dies ist nämlich genau dann nicht der Fall, wenn kein Bedarf an einem Rohstoff besteht.

<sup>69</sup> Vgl. MILDNER S.A. (2010), S. 6.

Um einen Rohstoff als knapp einstufen zu können, muss ein weiterer Punkt erfüllt sein: Der Rohstoff muss nicht nur gewünscht und nachgefragt sein, sondern zu dem Nachfragezeitpunkt nicht in der gewünschten Menge kostenlos erhältlich sein und somit auch einen Preis haben. Dies ist der zweite Aspekt der Knappheit, der durchaus für viele Rohstoffe zutreffend ist. Es gibt jedoch auch Rohstoffe, die vielmehr den gemeinschaftlichen und öffentlichen Gütern zugeordnet werden und bei denen der Preismechanismus nur bedingt funktioniert - als Beispiele können Wasser und Luft genannt werden. Dies soll aber keinesfalls bedeuten, dass es bei diesen Rohstoffen nicht auch zu einer Knappheit kommen kann.

*Absolute Knappheit:* Die Ressourcenökonomik beschreibt absolute Knappheit als Erschöpfung eines Rohstoffvorkommens. Dies resultiert aus der Endlichkeit eines Rohstoffes und kann bei einem Rohstoff akuter ausfallen als bei einem anderen.

*Relative Knappheit:* Der Begriff *relative Knappheit* beschreibt Engpassituationen. Eine absolute Knappheit ist für diesen Rohstoff nicht zu spüren, denn er ist in ausreichender Menge vorhanden. Die Verknappung entsteht erst dadurch, dass die nachgefragte Menge nicht in ausreichender Menge bedient werden kann, beispielsweise aufgrund von Lieferunterbrechungen, fehlender Förderkapazitäten oder mangelnder Transportinfrastruktur. Die relative Knappheit kann jedoch auch von Händlern künstlich herbeigeführt werden, indem sie im Bewusstsein, die Preise in die Höhe zu treiben, Mengen zurückbehalten.

## **2.2.4 Bestimmungsfaktoren für die Rohstoffknappheit**

In einem Bericht zum Thema *Rohstoffe für Zukunftstechnologien* wurden der technische Wandel und das Wachstum der Weltwirtschaft als treibende Kräfte für die Rohstoffnachfrage identifiziert<sup>70</sup>. Die Knappheit einer Ressource wird allerdings nicht nur durch ihre Nachfrage bestimmt. Zur Nachfrage gesellen sich noch zahlreiche endogene Faktoren, also Eigenschaften eines Rohstoffes (beispielsweise das physische Vorkommen) sowie exogene Faktoren, wie beispielsweise der geographische Zugang zu einem Rohstoff, die Knappheit zur Folge haben können. Diese Bestimmungsfaktoren müssen aber auch noch auf Angebots- und Nachfrageseite unterschieden werden. Ob nun endogene oder exogene Faktoren dominieren, kann von Rohstoff zu Rohstoff sehr unterschiedlich sein. Eine Übersicht über die Faktoren, die den Preis und die Verfügbarkeit von Rohstoffen beeinflussen können, wird in der folgenden Tabelle 3 gezeigt. Für jeden einzelnen Rohstoff können sich durch endogene und exogene Faktoren unterschiedliche Knappheitsgrade,

---

<sup>70</sup> Vgl. Institut für Zukunftstechnologiebewertung und Fraunhofer Institut, (2009), S. XII.

unterschiedliche Preise und auch unterschiedlich starke Preisschwankungen ergeben. Eine Entknappung der Rohstoffe, die sinkende Preise mit sich bringen würde, kann einerseits durch eine Angebotsanpassung erfolgen, wie beispielsweise eine Neuerschließung von Reserven, Steigerung der Ausbeutungsrate gegebener Reserven, Neuinvestitionen in die Exploration, andererseits auch durch eine Nachfrageanpassung, wie Substitutionsprozesse.<sup>71</sup>

	<b>Faktoren auf der Angebotsseite</b>	<b>Faktoren auf der Nachfrageseite</b>
<i>Endogene Faktoren: physische Merkmale eines Rohstoffs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualität des Rohstoffvorkommens</li> <li>• Rohstoffqualität</li> <li>• Geographische und geologische Konzentration des Vorkommens einer Ressource (lokal, regional) auf bestimmte Anbieterländer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwendbarkeit in Schlüsselsektoren und -produkten</li> <li>• Substituierbarkeit des Rohstoffs (Substitutionsmöglichkeit, Preis von Substituten)</li> </ul>
<i>Exogene Rahmenbedingungen (wirtschaftlich, sozial, politisch):</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftswachstum und konjunkturelle Lage (Investitionen in Förderkapazitäten)</li> <li>• Technologischer Wandel (Extraktionskosten, Transportmöglichkeiten, Förderkapazitäten)</li> <li>• Grad der Marktkonzentration (beispielsweise. Bildung von Kartellen)</li> <li>• Politische Rahmenbedingungen (Aufstände, Exportbeschränkungen, Kriege, Regeln und Gesetze zum Umweltschutz)</li> <li>• Klima- und Umweltbedingungen, ökologische Degradation</li> <li>• Geographische Erschlossenheit eines Terrains (Neuerschließung von Reserven, Kosten der Erschließung von Vorkommen)</li> <li>• Besitzrechtliche Verhältnisse (Eigentumsrechte, territorial, privat/staatlich)</li> <li>• Erwartungsbildung über die Knappheit von Rohstoffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirtschaftswachstum und konjunkturelle Lage (aufstrebende Schwellen- und Entwicklungsländer, Konjunkturschwankungen in den alten Industrieländern)</li> <li>• Technologischer Wandel (größerer Einsatz bestimmter Rohstoffe für neue Produkte, Effizienzsteigerungen)</li> <li>• Grad der Marktkonzentration</li> <li>• Politische Rahmenbedingungen (Steuervergünstigungen, Importfördermaßnahmen)</li> <li>• Klima- und Umweltbedingungen</li> <li>• Erwartungsbildung über die Knappheit von Rohstoffen</li> </ul>

Tabelle 3: Angebots- und Nachfragefaktoren<sup>72</sup>

<sup>71</sup> Vgl. MILDNER S.A. (2010), S. 8 f.

<sup>72</sup> Vgl. MILDNER S.A. (2010), S. 9.

Vom Institut der Deutschen Wirtschaft Köln wurde beispielsweise für metallische Rohstoffe ein Rohstoffindex erstellt, der eine mögliche Gefährdung der Rohstoffbasis von Industrieunternehmen misst. Dieser Rohstoffindex unterscheidet die folgenden vier quantitativen Indikatoren: (1) Statische Reichweite, (2) Länderrisiko, (3) 3-Länder Konzentration, (4) 3-Unternehmen-Konzentration. Als qualitative Indikatoren werden folgende berücksichtigt: (1) Bedeutung für Zukunftstechnologien, (2) Gefahr des strategischen Einsatzes, (3) Substituierbarkeit.<sup>73</sup>

Geht man nun von den oben genannten Indikatoren aus, so liegt beispielsweise eine kritische Versorgungssituation dann vor, wenn (1) sich mehr als 66 Prozent der Vorkommen auf drei Länder konzentriert, (2) die Mindestreichweite der Vorkommen bei gleichem Verbrauch weniger als 30 Jahre beträgt (3) ein Rohstoff im Produktionsprozess nur schwer zu ersetzen ist (4) sich mehr als 45 Prozent der Vorkommen auf drei Unternehmen konzentriert und.<sup>74</sup>

Auf Basis dieser Indikatoren lassen sich nun drei Kategorien erstellen: (1) Rohstoffe, deren Versorgung zukünftig stark gefährdet sein dürften, (2) Rohstoffe, die sich durch eine mittlere Versorgungsgefährdung auszeichnen und (3) Rohstoffe, die am wenigsten kritisch sind.<sup>75</sup>

### **2.2.5 Definition von Rohstoffknappheit**

Setzt man sich vermehrt mit ressourcenökonomischen Studien auseinander, so fällt auf, dass diese sowohl relative als auch absolute Rohstoffknappheit analysieren. In diesen Studien werden häufig politische Faktoren, die Knappheit verursachen, wie beispielsweise Kriege und Konflikte, außen vor gelassen werden, da sie im Kern nichts mit der Knappheit von Rohstoffen im ressourcenökonomischen Sinne zu tun haben.<sup>76</sup> Diese Einschränkung findet in dieser Forschungsarbeit keine Beachtung. In dieser Arbeit findet folgende Definition Anwendung:

Rohstoffknappheit liegt vor, wenn ein bestimmter Rohstoff stärker nachgefragt wird als er zur Verfügung steht. Mit anderen Worten, wenn eine Diskrepanz zwischen den Bedürfnissen einer Gesellschaft oder von Individuen und der Verfügbarkeit des Rohstoffes vorliegt.<sup>77</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. Verband der deutschen Wirtschaft Bayern, (201), S. 16.

<sup>74</sup> Vgl. MILDNER, S.A. (2010), S. 10.

<sup>75</sup> Vgl. MILDNER, S.A. (2010), S. 10.

<sup>76</sup> Vgl. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung, (2007), S. 71 ff.

<sup>77</sup> Vgl. MILDNER, S.A. (2010), S. 8.

Werden absolute als auch relative Knappheit in die Rechnung mit aufgenommen, so wird evident, dass das Knappheitspotential bei den nicht-erneuerbaren Rohstoffen am höchsten ist, gefolgt von jenen Rohstoffen, die erneuerbar sind und eine Vorratsminderung aufweisen. Abschließend muss auch noch zwischen chronischer und temporärer Knappheit differenziert werden. Bei der Rohstoffverfügbarkeit handelt es sich nämlich um ein sehr dynamisches und nicht um ein statisches Phänomen. Neuentdeckungen von Vorkommen, technologische Entwicklungen sowie natürliche Vorkommen, wie beispielsweise Unwetter, können innerhalb kürzester Zeit Knappheitssituationen entschärfen, aber auch hervorrufen.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. MILDNER, S.A. (2010), S. 8.

### 3 Theoretische Bezugspunkte dieser Arbeit

Zur Behandlung der in Kapitel 1 formulierten Forschungsfragen werden unterschiedliche theoretische Ansätze gewählt. In diesem Kapitel wird ein Überblick über die dieser Forschungsarbeit zugrunde liegenden wissenschaftlichen Theorien dargelegt. Behandelt werden die Begriffe *Resource Based View*, der *Resource-Dependence-Ansatz* sowie die *Social Exchange Theory*.

#### 3.1 Resource Based View

Der ressourcenbasierte Ansatz, oder auch *Resource Based View* genannt, wurde Mitte des 20. Jahrhunderts in die Literatur des strategischen Managements eingeführt und hat seit damals in der Forschung große Aufmerksamkeit erfahren. Hauptgrund für diese Popularität ist, dass er ein Rahmenkonzept bietet, das als Erklärungsansatz für den nachhaltigen, strategischen Wettbewerbsvorteil von Organisationen dient. Im Gegensatz zur marktorientierten Sichtweise rückt der ressourcenbasierte Ansatz die interne Analyse des Unternehmens als Bündel von Ressourcen in den Mittelpunkt.<sup>79</sup>

##### 3.1.1 Historische Wurzeln des Resource Based View

PENROSE<sup>80</sup> betrachte als erste Unternehmen als administrative Organisationen, die eine Ansammlung von heterogenen, produktiven Ressourcen darstellen. Diese neue Sichtweise richtete nun den Blick weg vom Unternehmen als reine Gewinnfunktion, hin zu einer Betrachtung der Fähigkeiten einer Organisation, die auf den Entscheidungen und Allokationen des Managements basieren und in einer spezifischen Wettbewerbsposition resultieren<sup>81</sup>. Dieses neue Verständnis des Begriffes *Ressource* hebt nun den bisherigen Fokus auf die Faktoren Kapital, Arbeit und Boden auf und wendet sich verstärkt dem technischen Fortschritt, den Mitarbeiterfähigkeiten sowie den Managementfähigkeiten zu<sup>82</sup>. Gerade diese Fähigkeiten des Managements sind es, die in einer Organisation gebraucht werden, um die richtigen Entscheidungen zu treffen und damit auch den langfristigen Erfolg eines Unternehmens nicht nur zu begründen, sondern zu steuern und letztlich auch zu erweitern<sup>83</sup>. Geht es nach PENROSE, so gehören diese Managementkapazitäten zu jenen Ressourcen, die Ursache und Treiber des Unternehmenswachstums sind<sup>84</sup>. Bereits damals bildete dieses zentrale Element der Penrose'schen Sichtweise den Grundstein für

---

<sup>79</sup> Vgl. HIEKE, S. (2009), S. 63.

<sup>80</sup> Vgl. PENROSE, E. (1955), S. 530 ff.

<sup>81</sup> Vgl. LOCKETT, A. (2005), S. 85.

<sup>82</sup> Vgl. WERNERFELT, B. (1984), S. 171 f.; RUGMAN A. & VERBEKEA. (2002), S. 771 f.

<sup>83</sup> Vgl. HIEKE, S. (2009), S. 64.

<sup>84</sup> Vgl. PENROSE, E. (1955), S. 534 ff.

Überlegungen zum Ursprung von Wettbewerbsvorteilen, auch dass dieser nur durch eine überlegene Ressourcenbündelung begründet werden kann.<sup>85</sup>

Nachdem sich schließlich ab Mitte der 70er Jahre des letzten Jahrhunderts die Diskussion über die Treiber des Unternehmenserfolges vermehrt auf die Unternehmensumwelt fokussiert hatte, rückten WERNERFELT und BARNEY Ende der 1980er Jahre wieder erneut die unternehmenseigenen Ressourcen in den Vordergrund<sup>86</sup>. Schließlich war es BARNEY, der das Unternehmen als Bündel individueller Fähigkeiten, Kompetenzen und Ressourcen definierte<sup>87</sup>. Weiters wird von BARNEY gemäß des *Resource-Conduct-Performance-Paradigm* dargelegt, dass durch die Kombination aus den spezifischen, einer Unternehmung zur Verfügung stehenden Vermögenswerten mit den jeweiligen Mitarbeiterfähigkeiten Kernkompetenzen entstehen, die in weiterer Folge die Ursache für überdurchschnittliche Renditen und generelle Erfolgsunterschiede sind<sup>88</sup>. Die aus der Ausstattung einer Organisation resultierenden Unterschiede wurden von COLLIS et al. wie folgt zusammengefasst: „*The resource based view sees companies as very different collection of physical and intangible assets and capabilities*“<sup>89</sup>. Somit kann der *Resource Based View* als Erklärungsansatz zusammengefasst werden, der interne Voraussetzungen einer Organisation untersucht, unter denen bestehende Ressourcen zu einem strategischen Wettbewerbsvorteil werden können<sup>90</sup>.

### 3.1.2 Das Rahmenkonzept des Resource Based View: VRIN

Die Literatur zum *Resource Based View* war lange Zeit nur fragmenthaft vorhanden, bis sie Anfang der 1990er Jahre von BARNEY zu einem umfassenden Rahmenkonzept zusammengefasst wurde. Das war die Geburtsstunde des sogenannten *VRIN-Konzeptes*, das im Wesentlichen auf zwei grundlegenden Annahmen beruht: Zum einen sind Ressourcen heterogen zwischen Unternehmen verteilt, zum anderen sind sie gleichzeitig nicht perfekt beweglich, was zur Folge hat, dass sie nicht beliebig zwischen Unternehmen getauscht werden können.<sup>91</sup> Es wird in diesem *VRIN-Rahmenkonzept* auch unterstellt, dass strategisch wertvolle Ressourcen vier Haupteigenschaften besitzen, die in weiterer Folge dem Konzept auch seinen Namen gaben: *valueable*, *rare*, *inimitable*, und *non-substituteable*<sup>92</sup>. Das ursprüngliche Konzept stellt nur einen Anspruch auf Seltenheit und Werthaltigkeit, es

---

<sup>85</sup> Vgl. PENROSE, E. (1959), S. 225 ff.; LOCKETT, A. (2005), S. 86 ff.

<sup>86</sup> Vgl. ZAHN, E. (1995), S. 356 ff.

<sup>87</sup> Vgl. BARNEY, J. (1986), S. 1232 ff.

<sup>88</sup> Vgl. RÜHLI, E. (1995), S. 91.

<sup>89</sup> Vgl. COLLIS, D. & MONTGOMERY, C. (1995), S. 119.

<sup>90</sup> Vgl. BARNEY, J. (1986), S. 1239 ff.; WERNERFELT, B. (1984), S. 170 ff.; HIEKE, S. (2009), S. 65.

<sup>91</sup> Vgl. BARNEY, J. (1991), S. 101 f.; NEWBERT, S. (2007), S. 123.

<sup>92</sup> Vgl. HIEKE, S. (2009), S. 65.

wurde im finalen Konzept um die Eigenschaften *Unnachahmlichkeit* und *Nicht-Substituierbarkeit* erweitert, da diese Eigenschaften als notwendige Elemente einer Ressource für ein Unternehmen angesehen werden, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen und halten zu können<sup>93</sup>. Diese vier Punkte werden im Folgenden näher erläutert:<sup>94</sup>

- **Valueable:** In diesem Kontext fließt der Begriff *valueable* (zu Deutsch *wertvoll* bzw. *werthaltig*) wie folgt mit ein: Ist eine Ressource in der Lage, die Effektivität und Effizienz einer Organisation positiv zu beeinflussen, so ist diese für die betreffende Organisation wertvoll. Da Unternehmen jedoch sehr heterogen sind, kann dieser Wert nicht pauschal festgestellt werden, da er für jede Organisation unterschiedlich stark ausgeprägt und auch stark kontextabhängig ist. Beeinflusst wird dieser Wert sehr stark von der Unternehmensstrategie und der Unternehmensumwelt.<sup>95</sup>
- **Rare:** Der Begriff *rare* wird in diesem Fall im Deutschen durch *einzigartig* übersetzt. Einzigartigkeit einer Ressource ist neben der Werthaltigkeit entscheidend, damit diese nicht zu Wettbewerbsparitäten verkommen. In weiterer Folge bedeutet dies aber auch, dass strategische Wettbewerbsvorteile nur dann aufgebaut werden können, wenn Ressourcen und Fähigkeiten nicht jedem Unternehmen unbegrenzt und frei zugänglich zur Verfügung stehen oder nachgeahmt werden können.<sup>96</sup>
- **Inimitable:** Der Begriff *inimitable* wird beim ressourcenbasierten Ansatz mit *Unnachahmlichkeit* übersetzt. Diese Unnachahmlichkeit erfüllt nun bereits die dritte Anforderung einer strategisch wertvollen Ressource. In diesem Zusammenhang wird festgehalten, dass eine Ressource nur nachhaltige Wettbewerbsvorteile bringen kann, wenn es gelingt, Fähigkeiten und Kompetenzen langfristig an eine Organisation zu binden. Diese Unnachahmbarkeit liegt in drei Punkten begründet: (1) historische Bedingungen, die zu dieser Konstellation geführt haben, (2) eine hohe soziale Komplexität dieser unnachahmbaren Ressource, (3) eine Beziehung zwischen Ressource und daraus abgeleitetem Wettbewerbsvorteil, der sich kausal nicht erklären lässt.<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. BARNEY, J. (1991), S. 102; BARNEY, J. (2001), S. 625; NEWBERT, S. (2007), S. 121 ff.

<sup>94</sup> Vgl. HIEKE, S. (2009), S. 65 f.

<sup>95</sup> Vgl. CONNER, K. (1991), S. 132 ff.; PRIEM R. & BUTLER, J. (2001), S 24 f.; BRUSH, T. & ARTZ T. (1999), S. 223.

<sup>96</sup> Vgl. BARNEY, J. (1991), S. 100 f.

<sup>97</sup> Vgl. LIPPMAN, S. & RUMELT, R. (1982), S. 418 ff.

- **Non-Substituteable:** Abschließend wird noch der vierte Begriff des *VRIN-Konzeptes* erklärt, der sich mit *nicht substituierbar* übersetzen lässt. Dieser Zustand der Äquifinalität oder auch Zielgleichheit würde einer Ressource selbst dann, wenn sie wertvoll, selten und nicht imitierbar wäre, die Fähigkeit entziehen, einen strategischen Vorteil für eine Organisation zu generieren, da es zumindest ein ebenbürtiges Pendant gibt.<sup>98</sup>

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der ressourcenorientierte Ansatz die Existenz einer Ressourcenausstattung feststellt, die es einer strategischen Einheit ermöglicht, sich nicht nur vom Wettbewerb abzugrenzen, sondern vielmehr noch einen nachhaltigen Vorteil zu erwirtschaften, der sich in einer überlegenen Leistung ausdrückt. Unterstützend kommt hinzu, dass die Verwandtschaft des ressourcenbasierten Ansatzes zu anderen wissenschaftlichen Teilgebieten, wie etwa der Evolutionsökonomik oder der Mikroökonomik, eine vielfältige Hilfestellung bietet, etwa bei der Frage nach der systematischen Variation der Wettbewerbsfähigkeit von Marktteilnehmern im Zeitablauf. In diesem Zusammenhang geben Evolutionsmechanismen, wie Retention, Variation und Selektion, wertvolle und aufschlussreiche Informationen über die Dynamik von Fähigkeiten und Ressourcen.<sup>99</sup>

### 3.2 Resource-Dependency-Ansatz

Der *Resource-Dependency-Ansatz* ist ein wissenschaftliches Theoriegerüst, um inner- und zwischenbetriebliches Verhalten zu erklären, das im Zusammenhang mit für Organisationen kritischen Ressourcen betrachtet wird<sup>100</sup>. Diese Ressourcen sind für die Funktionsweise und das Überleben von Güterproduktions- und Dienstleistungsunternehmen essentiell, sie werden zu einem Großteil aus der organisatorischen Umwelt bezogen. Durch diese Verknüpfungen und Interaktionen kommt es zwangsläufig zu Abhängigkeiten des betrachteten Unternehmens von jenen, die über jene Ressourcen verfügen, die notwendig für das Überleben der Organisation sind. Durch diese Abhängigkeiten wird das Handlungs- und Entscheidungsfeld der Organisation von unternehmensexternen Einheiten begrenzt und führt damit unweigerlich zu einem Verhalten der Organisation, das zu einem bestimmten Grad einer externen Kontrolle unterliegt. Um unter diesen Umständen zu einer höheren Autonomie innerhalb dieser organisatorischen Umwelt zu gelangen, hilft der *Resource-Dependency-Ansatz* Entscheidungsträgern von Unternehmen, mit Hilfe von

---

<sup>98</sup> Vgl. BARNEY, J. (2001), S. 625 ff.

<sup>99</sup> Vgl. HIEKE, S. (2009), S. 78.

<sup>100</sup> Vgl. PFEFFER J. & SALANCIK, G.R. (1978), S. 1 ff.

Strategien Abhängigkeiten und externe Beschränkungen abzubauen, zu erarbeiten und zu verwirklichen.<sup>101</sup>

### 3.2.1 Theoretische Grundlagen des Resource-Dependency-Ansatzes

Der *Resource-Dependency-Ansatz* findet seine Wurzeln in den Theorien der Sozialwissenschaften, die auf Individuumsebene versuchen, das soziale Verhalten zu erklären<sup>102</sup>. Macht und Abhängigkeit sowie ihr Zusammenspiel finden in den Arbeiten von EMERSON<sup>103</sup> und BLAU<sup>104</sup> starken Niederschlag. EMERSON streicht in seiner Arbeit unterschiedliche Machtpositionen heraus, die mit einem Konzept des sozialen Austausches begründet werden und wonach Individuen in vielfältiger Art und Weise in Interaktionsbeziehung miteinander eintreten können. In diesem Konstrukt wird der Akteur A von Akteur B als abhängig bezeichnet, wenn dieser Akteur B Leistungen oder Ressourcen kontrolliert, die Akteur A einen persönlichen Wert beimisst und die er nicht von alternativen Quellen in gleicher Menge und Qualität beziehen kann.<sup>105</sup> Dass diese asymmetrischen Abhängigkeiten zwischen zwei Akteuren zu einem entsprechenden Ungleichgewicht in den jeweiligen Machtpositionen führen, liegt auf der Hand. Somit können Macht und Abhängigkeit als die zwei Seiten einer Medaille gesehen werden, indem man Akteur A als abhängig von Akteur B bezeichnet, Akteur B wird damit in eine höhere Machtposition gegenüber Akteur A gestellt<sup>106</sup>.

Das Verhalten eines Akteurs kann innerhalb von Interaktionsbeziehungen zwischen Individuen bis zu dem Grad extern kontrolliert oder auch beschränkt sein, zu dem andere Akteure aus seinem Umfeld Macht über ihn besitzen und diese Machtposition auch verwenden, um Forderungen und Ansprüche an sein Verhalten zu stellen. Situationen, in denen Macht und Abhängigkeit so unterschiedlich verteilt sind, sind als wenig stabil anzusehen. Jener Akteur, der über die höhere Abhängigkeit und somit weniger Macht verfügt, wird Strategien und Aktivitäten entwickeln, um diese durch das wahrgenommene Ungleichgewicht hervorgerufenen Beschränkungen seiner Entscheidungs- und Handlungsfreiheit zu reduzieren und eine höhere Autonomie gegenüber seiner Umwelt entwickeln zu können.<sup>107</sup>

Die Diskussion innerhalb der Sozialwissenschaften, ob menschliches Verhalten als Folge personenspezifischer Eigenschaften zu sehen oder durch situationspezifische Merkmale der Handlungsumwelt zu einem gewissen Grad determiniert ist, kann als

---

<sup>101</sup> Vgl. BRUNNER, M. (2009), S. 31.

<sup>102</sup> Vgl. JOHNSON, B.L. (1995), S. 4.

<sup>103</sup> Vgl. EMERSON, R.M. (1962).

<sup>104</sup> Vgl. BLAU, P.M. (1964).

<sup>105</sup> Vgl. EMERSON, R.M. (1962), S. 31 ff.

<sup>106</sup> Vgl. BRUNNER, M. (2009), S. 31.

<sup>107</sup> Vgl. BLAU, P.M. (1964).

eine weitere Quelle für die Entwicklung des *Resource-Dependency-Ansatzes* herangezogen werden<sup>108</sup>. Dazu untersuchen die Vertreter dieses interaktiven Ansatzes die Wechselwirkungen zwischen situativen Eigenschaften und persönlichen Merkmalen<sup>109</sup>. Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Erkenntnis des *Resource-Dependency-Ansatzes* darin besteht, dass individuelle Präferenzen, Entscheidungsprozesse und Ziele nicht nur auf das eigene rationale und strategische Verhalten zurückzuführen ist, sondern dass dies vielmehr der Berücksichtigung externer Abhängigkeiten, Beschränkungen, Anforderungen und vergleichbaren Kräften unterliegt, über die die Entscheidungsträger wenig bis gar keine Kontrollmöglichkeit besitzen<sup>110</sup>.

### 3.2.2 Abhängigkeitsbeziehungen von Organisationsnetzwerken

Für den *Resource-Dependency-Ansatz* ist die Annahme von essentieller Bedeutung, dass Organisationen keine Entscheidungs- und Kontrollmöglichkeit über ihre benötigten Ressourcen besitzen. GALASKIEWICZ & MARSDEN gehen in diesem Zusammenhang von einem sehr breiten Ressourcenbegriff aus. Darunter werden neben Arbeitskräften, Material und Kapital auch Technologien, Innovationen, Dienstleistungen, gesellschaftliche Legitimität und Informationen gesehen<sup>111</sup>. Diese Ressourcen können immateriell oder materiell beschaffen sein, als Inputs oder auch Outputs behandelt werden, über die Zeit hinweg einen konstanten oder variablen Bedarf aufweisen, und damit kann auch die Bedeutung für die fokale Organisation mehr oder weniger vorhersehbar sein<sup>112</sup>.

Um den Bedarf an essentiellen Ressourcen zu decken, gehen Organisationen Interaktionsbeziehungen mit ihrer Umwelt ein. Die Transaktionspartner nehmen dabei unterschiedliche Formen an. So kann etwa der Staat, der die Einhaltung vorgeschriebener Gesetze und Regelungen verlangt, der Mitarbeiter, der seine Arbeitskraft zur Verfügung stellt, die Gesellschaft, die über die Legitimität innerhalb des geschäftlichen Rahmens und somit auch über das Überleben einer Organisation entscheidet oder aber auch ein Unternehmen, von dem Inputgüter zur weiteren Leistungserstellung bezogen werden, ein solcher Transaktionspartner sein<sup>113</sup>. Daher können nach SILVER diese Austauschbeziehungen als mehrdimensional angesehen werden<sup>114</sup>. HALL et al. erklären in ihrer Arbeit, dass Austauschpartner für das fokale

---

<sup>108</sup> Vgl. EKEHAMMER, B. (1974); ENDLER, N.S. & MAGNUSSON, D. (1976); MAGNUSSON, D. & ENDLER, N.S. (1977).

<sup>109</sup> Vgl. BOWERS, K.S. (1973), S. 307 ff.

<sup>110</sup> Vgl. JOHNSON, B.L. (1995), S. 3.

<sup>111</sup> Vgl. GALASKIEWICZ, J. & MARSDEN, P.J. (1978), S. 90.

<sup>112</sup> Vgl. BRUNNER, M. (2009), S. 32.

<sup>113</sup> Vgl. BRUNNER, M. (2009), S. 33.

<sup>114</sup> Vgl. SILVER, R.S. (1993), S. 501 ff.

Unternehmen wechseln, ihre absolute Anzahl variiert und die Stärke und Relevanz von Beziehungen laufenden Änderungen unterliegen können<sup>115</sup>. Abhängig von der Ressource und der damit einhergehenden Austauschbeziehung kann die Beziehung zwischen beschaffendem Unternehmen und Transaktionspartner als abhängig, dominant oder reziprok angesehen werden<sup>116</sup>.

Eine Vielzahl von Faktoren ist für den Grad der Abhängigkeit des Unternehmens von seinem externen Ressourcenlieferanten verantwortlich. Die wichtigsten sind allerdings die Bedeutung der Ressource für die Leistungserstellung, die relative Knappheit der Ressource sowie ihre Konzentration am Markt<sup>117</sup>.

### 3.2.3 Strategien zur Beeinflussung von Abhängigkeitsbeziehungen

Bezugnehmend auf den *Resource-Dependency-Ansatz* unterstellt JOHNSON<sup>118</sup>, dass Unternehmen nach drei Prinzipien handeln: (1) Unternehmen streben nach einem möglichst langem Überleben, indem sie den Zufluss kritischer Ressourcen mit möglichst hoher Wahrscheinlichkeit für die Zukunft sicherstellen<sup>119</sup>; (2) es werden Möglichkeiten gesucht, um negative Effekte auf die äußeren Beschränkungen der Handlungsfähigkeit zu reduzieren<sup>120</sup>; (3) schließlich besteht das dritte Prinzip in der Maximierung der Autonomie innerhalb der Organisationsstruktur, um die zukünftige Anpassungsfähigkeit zu erhöhen<sup>121</sup>. Als Reaktion auf diese Ansprüche entwickelten PFEFFER & SALANCIK unterschiedliche Strategien, die sich in vier Kategorien einteilen lassen:<sup>122</sup>

- Es kann durch entsprechendes Handeln im Vorfeld versucht werden, den konkreten Anspruch erst gar nicht entstehen zu lassen und somit frühzeitig zu verhindern.
- Der zweite Grundtyp zielt auf die konkrete Abhängigkeitsbeziehung ab. So kann beispielsweise von einem *Single-Sourcing-Ansatz* zu einem *Dual-Sourcing-Ansatz* gewechselt werden, um die starre Bindung an einzelne Unternehmen zu lockern. Beteiligung an oder Übernahme des abhängigkeitsverursachenden Unternehmens kann eine weitere denkbare Vorgehensweise sein.

---

<sup>115</sup> Vgl. HALL, R.H. et al., (1977), S. 457 ff.

<sup>116</sup> Vgl. SILVER, R.S. (1993), S. 505.

<sup>117</sup> Vgl. JACOBS, D. (1974); THOMPSON, J.A. (1967).

<sup>118</sup> Vgl. JOHNSON, B.L. (1995), S. 7.

<sup>119</sup> Vgl. THOMPSON, J.A. (1967).

<sup>120</sup> Vgl. BENSON, K.J. (1975), S. 232 ff.

<sup>121</sup> Vgl. SILVER, R.S. (1993), S. 488 ff.

<sup>122</sup> Vgl. PFEFFER J. & SALANCIK, G.R. (1978), S. 106 ff.

- Im dritten Strategietyp steht nicht der Aufbau von Kontrollmöglichkeiten im Vordergrund, sondern vielmehr das Schaffen gemeinsamer Strukturen. Ein Beispiel hierfür ist etwa die Gründung eines *Joint-Ventures* mit der abhängigkeitsverursachenden Partei, um für das Erreichen gemeinsamer Ziele Anreize zu setzen.
- Das Nutzen politischer oder gesellschaftlicher Macht stellt den vierten strategisch möglichen Eckpfeiler dar. Die organisatorische Umwelt kann durch Gesetze oder sozialen Sanktionen bis zu einem gewissen Grad beeinflusst werden und dadurch auch Abhängigkeitsverhältnisse steuern.

Welche Strategie letztlich zum gewünschten Erfolg führt, ist sehr stark von der individuellen Konstellation abhängig. Aufgrund der vielfältigen interdependenten Beziehungen der agierenden Akteure sind die Wirkungen der eingeleiteten Maßnahmen oft nur sehr schwer vorhersehbar.<sup>123</sup>

### **3.3 Social Network Theory auf Basis der Social Exchange Theory**

Soziale Netzwerke werden als Gefüge verstanden, in denen konkrete oder abstrakte Akteure miteinander in Beziehung treten und dadurch verbunden sind. Der Kern der Sozialen Netzwerktheorie beschreibt die Wirkung von sozialen Netzwerken auf das individuelle Handeln sowie die Veränderung und Entstehung von sozialen Netzwerken durch das individuelle Handeln. Die Untersuchung von Sinngehalten, die die Beziehung zwischen Akteuren bestimmen, der Ablauf von Innovationsprozessen in Netzwerken oder auch die Identifikation von Meinungsführern in Netzwerken sind beispielsweise Fragestellungen, die mit Hilfe der Sozialen Netzwerktheorie untersucht werden. Die Soziale Netzwerktheorie kann in die zwei Schwerpunkte methodisch orientiert und theorieorientiert unterteilt werden. Methodische Netzwerkforschung, oder auch als Netzwerkanalyse bezeichnet, beschäftigt sich im Wesentlichen mit der formalen, mathematischen Beschreibung sozialer Netzwerke. Der zweite Schwerpunkt der Sozialen Netzwerktheorie zieht sowohl soziologische Theorien als Basis heran, um soziale Netzwerke zu untersuchen, als auch Theorien, die aus der Sozialen Netzwerkforschung entstanden sind.<sup>124</sup>

---

<sup>123</sup> Vgl. BRUNNER, M. (2009), S. 37.

<sup>124</sup> Vgl. AHRENS, S. (2009), S. 299.

### 3.3.1 Grundlegendes zu sozialen Netzwerken

Ursprünglich kommt der Begriff des sozialen Netzwerks aus der formalen Soziologie. Man sah die Formen der Vergesellschaftung im Zentrum der Soziologie und begründete aus dieser Schwerpunktsetzung heraus diese disziplinäre Selbständigkeit.<sup>125</sup>

Soziale Netzwerke definieren sich über Beziehungen, in die unterschiedliche Individuen, aber auch abstrakte soziale Einheiten eingebettet sind:<sup>126</sup>

- Unter Netzwerk versteht man in diesem Zusammenhang eine gewisse Anzahl an Akteuren, die über Beziehungen miteinander verbunden sind. Die Akteure können beispielsweise Personen, Gruppen, aber auch Konzepte sein. Beziehungen werden abhängig von ihrem Inhalt in verschiedene Typen untergliedert.
- Jeder Beziehungstyp generiert dabei ein eigenes Netzwerk. So bildet etwa der Beziehungstyp *Freundschaft* ein eigenes Netzwerk; der Beziehungstyp *Verwandtschaft* definiert ebenfalls ein eigenes Netzwerk. Relationen zwischen Akteuren sind dichotom, das bedeutet, dass diese Beziehungen entweder vorhanden oder aber nicht vorhanden sind. Alle vorhandenen Beziehungen können nun dadurch unterschieden werden, ob sie gerichtet oder nicht gerichtet sind. Eine gerichtete Beziehung tritt beispielsweise dann auf, wenn einer der Akteure eine Weisungsbefugnis gegenüber einem anderen Akteur hat. Die Beziehungen können allerdings auch nach ihrer relativen Stärke gewichtet sein.
- Aufgrund der jeweils einzigartigen Kombination von Akteuren, Inhalten und Strukturen wird angenommen, dass jedes Netzwerk seine eigenen Gesetzmäßigkeiten hat.
- Netzwerke können in ihrer Struktur, aber auch über ihre Individuen untersucht werden. Man spricht von Ego-Netzwerken, wenn das Netzwerk eines fokalen Akteurs untersucht wird. Die Perspektive, die bei der Betrachtung solcher Ego-Netzwerke eingenommen wird, ist konsistent mit den konventionellen, auf Individuen fokussierten Theorien.

---

<sup>125</sup> Vgl. SIMMEL, G. (1908), S. 10.

<sup>126</sup> Vgl. BARNES, J.A. (1979), S. 403 ff.; AHRENS, S. (2009), S. 301.

In den letzten Jahren wurden gerade im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie immense Entwicklungen erzielt. Diese bieten Organisationen und Individuen eine Vielzahl neuer Vernetzungsmöglichkeiten. So bietet beispielsweise das Internet Vernetzungsmöglichkeiten in noch nie dagewesener Form.<sup>127</sup> Was in Netzwerken wie StudiVZ oder facebook begann, und ursprünglich zur Pflege von Freundschaften und Knüpfen neuer Kontakte für den privaten User gedacht war, wird nun auch verstärkt von Unternehmen in Anspruch genommen, um ihre Wertschöpfung zu verbessern.<sup>128</sup>

Die Zunahme von unterschiedlichen Netzwerken im Laufe der Zeit hat zu einem Wandel im wissenschaftlichen Verständnis geführt. Man ging weg von individualistischen und atomistischen Erklärungsansätzen hin zu relationalen, systemischen Theorien. Durch diesen Wandel hat die Soziale Netzwerktheorie ab der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts enorm an Bedeutung gewonnen.<sup>129</sup>

Die Soziale Netzwerktheorie lässt sich nun, basierend auf der Definition sozialer Netzwerke, folgendermaßen definieren: Sozialstrukturen erklären das individuelle Handeln, das Verändern sowie Entstehen von Sozialstrukturen wird durch individuelles Handeln erklärt.<sup>130</sup> Die Annahme, auf der dieses Verständnis basiert, besagt, dass ein Netzwerk Eigenschaften besitzt, die die einzelnen Akteure nicht besitzen können, die aber wiederum das Handeln dieser Akteure beeinflussen. Um dieses Verhalten und diese Strukturen erklären zu können, wird eine Vorgehensweise benötigt, die diese Gegebenheiten berücksichtigt. Diese Vorgehensweise nutzt Charakteristika der einzelnen Verbindungen in ihrer Gesamtheit zur Interpretation des Verhaltens eines Netzwerks und seiner Elemente.<sup>131</sup> Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Untersuchung technischer und/ oder sozialer Beziehungen Gegenstand der Sozialen Netzwerktheorie ist.<sup>132</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. CASTELLS, M. (1996).; AHRENS, S. (2009), S. 301.

<sup>128</sup> Vgl. SYDOW, J. (2003).; AHRENS, S. (2009), S. 301.

<sup>129</sup> Vgl. BORGATTI S.P. & FORSTER, P.C. (2003), S. 991.

<sup>130</sup> Vgl. JANSEN, D. (2003), S. 13.

<sup>131</sup> Vgl. MITCHELL, J.C. (1969), S. 2.

<sup>132</sup> Vgl. LATOUR, B. (1990); BARABASI, A.L. (2002).

### 3.3.2 Die Soziale Austauschtheorie

Die Soziale Netzwerktheorie basiert, wie bereits ausgeführt, auf mehreren unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Theorien, wie beispielsweise der Rollentheorie, Balancetheorie, Systemtheorie sowie der Austauschtheorie<sup>133</sup>. Auf die Austauschtheorie, oder auch *Social Exchange Theory* genannt, wird nun im Folgenden näher eingegangen, da sie erklärt, warum Menschen überhaupt soziale Beziehungen eingehen<sup>134</sup>. Als zentrales Anliegen für den Aufbau, Erhalt und Ausbau sozialer Beziehungen streicht BLAU heraus, dass Beziehungen als lohnend empfunden werden. Für diese Forschungsarbeit ist auch von Bedeutung, dass die Konzepte von Attraktivität und Zufriedenheit ihre Wurzeln in der Sozialen Austauschtheorie finden. Basierend auf der Idee, dass der Austausch nicht nur auf materielle Güter beschränkt ist, sondern vielmehr auch immaterielle Werte<sup>135</sup> miteinschließt, erläutern Attraktivität und Zufriedenheit die Beweggründe, warum einzelne Akteure Beziehungen initiieren, intensivieren oder auch beenden, um den Wert der Beziehung zu erhöhen<sup>136</sup>.

Eine zentrale Rolle innerhalb der Sozialen Austauschtheorie nimmt das Reziprozitätsprinzip ein. Dieses Prinzip reguliert das Verhalten und die Handlungen der Partner zueinander, basierend auf den Erwartungen des Gebens und Nehmens von Leistungen innerhalb dieser Beziehung<sup>137</sup>. Das Ergebnis von relationalen Beziehungen kann beispielsweise der Erhalt von Ressourcen sein. Aufbauend auf der Konzeptualisierung der zwischenmenschlichen Beziehung haben FOA & FOA sechs unterschiedliche Ressourcen herausgestrichen: Liebe, Status, Information, Geld, Waren und Dienstleistungen<sup>138</sup>. Ähnlich wie bei den zwischenmenschlichen Beziehungen entwickeln sich auch Beziehungen zwischen Industriepartnern durch die wiederholte Interaktion, in der die Unternehmen Mechanismen einsetzen, um den (potentiellen) Austauschpartner zu beeinflussen. Daher sind Industriepartner in der Lage, Ressourcen, die sie vom Partner erhalten, durch relationale Mechanismen zu beeinflussen. Die Soziale Austauschtheorie kann deshalb verwendet werden, um das Ressourcenallokationsverhalten von Lieferanten, abhängig von relationalen Mechanismen, ihren Kunden gegenüber zu erklären<sup>139</sup>.

Kundenattraktivität und Lieferantenzufriedenheit können als relationale Mechanismen zur Beeinflussung der Ressourcenallokation eines Lieferanten gesehen werden. Aus dieser Perspektive wurde die Soziale Austauschtheorie verwendet, um

---

<sup>133</sup> Vgl. AHRENS, S. (2009), S. 308 f.

<sup>134</sup> Vgl. BLAU, P.M. (1968), S. 453 ff.

<sup>135</sup> Vgl. HOMANS, G.C. (1958), S. 597-606.

<sup>136</sup> Vgl. THIBAUT J.W. & KELLEY, H.H. (1959).

<sup>137</sup> Vgl. LAMBE, C.J. et al. (2001), S. 1-36.

<sup>138</sup> Vgl. FOA, E.B. & FOA, U.G. (1980).

<sup>139</sup> Vgl. PULLES N. et al. (2014), S. 16-36.

unterschiedliche Ausprägungen von Attraktivität innerhalb von Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu erforschen<sup>140</sup> sowie die Beziehung zwischen *Customer Attractiveness*, *Supplier Satisfaction* und *Preferred Customer Status* zu konzipieren<sup>141</sup>. Aufgrund der Erklärungskraft der Sozialen Austauschtheorie über das Verhalten von Unternehmen in Abhängigkeit der Beziehungseigenschaften und ihrer Gabe, Attraktivität und Zufriedenheit konzeptuell zu beleuchten, wurde sie von SCHIELE et al. zur theoretischen Verknüpfung von *Customer Attractiveness*, *Supplier Satisfaction* und *Preferred Customer Status* herangezogen.

---

<sup>140</sup> Vgl. MORTENSEN, M.H. (2008), S. 799-815.; ELLEGARD, C. (2012), S. 1219-1227., TÓTH, Z. et al. (2014).

<sup>141</sup> Vgl. SCHIELE H. et al. (2012).

## 4 Der Weg zum Preferred Customer Status

Industrielle Märkte sind oftmals durch eine oligopolistische Marktstruktur gekennzeichnet, das bedeutet, dass es mehr Nachfrager als Anbieter gibt. Dieses Phänomen äußert sich darin, dass Lieferanten innerhalb oligopolistischer Strukturen hinsichtlich der Entscheidungsfindung in der Zusammenarbeit mit einem Kunden sehr selektiv sind. Kaufende Unternehmen müssen attraktiver als ihre Mitbewerber sein, um vom Lieferanten bevorzugt behandelt zu werden und dadurch die Möglichkeit zur Zusammenarbeit zu erhalten<sup>142</sup>. Die Bevorzugung soll dazu verwendet werden, um einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz zu erzielen<sup>143</sup>. Dieses Vorgehen liegt nicht gerade auf der Hand, vielmehr widerspricht es dem klassischen Marketingverständnis, wonach es grundsätzlich der Lieferant ist, der sich möglichst attraktiv zeigt, um vom Kunden bevorzugt zu werden.<sup>144</sup>

In diesem Kapitel wird gerade dieser Bruch mit dem klassischen Marketingverständnis näher beleuchtet. Kapitel 4.1 geht auf die neuen Kräfteverhältnisse in oligopolistischen Märkten ein; Kapitel 4.2 gibt Aufschluss über den Weg zum *Preferred Customer* aus der Perspektive der *Social Exchange Theory*; die Kapitel 4.3, 4.4 sowie 4.5 stellen Überlegungen an, die hinter den Begriffen *Customer Attractiveness*, *Supplier Satisfaction* sowie *Preferred Customer Status* stehen.

### 4.1 Das geänderte Kräfteverhältnis in Kunden-Lieferanten-Beziehungen

Üblicherweise teilen Wissenschaftler und ebenso Praktiker die Annahme, dass Lieferanten versuchen, so attraktiv wie möglich für ihre Kunden zu sein, um erfolgreich verkaufen zu können. In diesem Kapitel wird eine andere Perspektive erkundet. Es wird dem Phänomen auf die Spur gegangen, dass immer mehr Kunden versuchen, attraktiv für ihre Lieferanten zu sein, um dadurch bessere, mehr oder einfach schneller Ressourcen zu erhalten. Diese Vorgehensweise stellt eine intuitive Umkehr der klassischen Marketingansätze dar, galt es doch lange Zeit als Lieferant möglichst attraktiv für seine Kunden zu sein. Dieses Kapitel dient dazu, herauszustreichen wie wichtig es für Kunden sein kann, ein sogenannter *Preferred Customer* eines Schlüssellieferanten zu sein, um Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Käufern zu genießen. *“A firm has preferred customer status with a supplier, if the supplier offers the buyer preferential resource allocation. This can be accomplished in several ways. A supplier may dedicate its best personnel to join new product development, customise its products according to the customer's wishes, offer*

---

<sup>142</sup> Vgl. ZUNK, B.M. (2014).

<sup>143</sup> Vgl. ZUNK, B.M. (2012), S. 43.

<sup>144</sup> Vgl. SCHIELE H. et al. (2012), S.1178.

*innovations or even enter into an exclusivity agreement. The supplier might also ensure privileged treatment if bottlenecks occur due to constraints in production capacity”*<sup>145</sup>

Das zentrale Thema bei Unternehmen, die nicht nur auf Absatzmärkten, sondern auch auf Beschaffungsmärkten konkurrieren, ist, dass “richtig gute” Lieferanten Mangelware sind<sup>146</sup>.

Zumindest zwei primäre Motive haben dazu geführt, dass das Thema *Customer Attractiveness* immer stärker in den Fokus von Wissenschaftlern und Praktikern gerückt ist. Zum einen hat ein fundamentaler Wechsel in der Organisation von Lieferketten stattgefunden, denn dabei wird immer mehr Verantwortung an den Lieferanten abgegeben. Dieser Umstand hat zum anderen den zweiten Punkt gewissermaßen mitverursacht, denn es kommt zu einer immer stärkeren Lieferantenknappheit auf ausgewählten *Business-to-Business-Märkten*.

Durch die Konzentration auf Kernkompetenzen wurden viele Aktivitäten, die einst in der eigenen Fertigung (in-house) erledigt werden konnten, an Lieferanten ausgelagert<sup>147</sup>. In den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts kam es ferner zu einem Wechsel in der Innovationsgenerierung. Verfolgte man zuvor einen geschlossenen, laborzentrierten Ansatz, so hat sich dieser hin zu einem offenen, in Netzwerken eingegliederten Ansatz entwickelt. Eine Studie unter forschungs- und entwicklungsintensiven Unternehmen zeigt beispielsweise, dass in den frühen 1990er Jahren gerade einmal 22 Prozent bei Innovationen auf die Unterstützung externer Partner vertrauten. Dieser Wert kletterte am Ende des Jahrhunderts auf 85 Prozent<sup>148</sup>. In weiterer Folge wurde der Begriff *Open Innovation* zum Modewort, die Popularität dieses Modells wurde durch die immer größeren Kompetenzen der Lieferanten angetrieben<sup>149</sup>. Angesichts dieses Phänomens wurde es für Unternehmen laufend wichtiger, sich die besten Lieferanten für ihre Entwicklungsprojekte zu sichern<sup>150</sup>. Einschränkung erfahren die beteiligten Akteure dadurch, dass sie nur über ein begrenztes Ressourcenkontingent verfügen, das sie für bestimmte Unterfangen verwenden können. So haben viele Lieferanten zeitliche und auch personelle Limitationen, die sie dazu zwingen, nur eine eingeschränkte Anzahl an Allianzen mit Kunden einzugehen. Durch die Auswahl weniger alliierter Partner sind davon die restlichen wohl oder übel ausgeschlossen<sup>151</sup>. Um keinen Wettbewerbsnachteil in Kauf

---

<sup>145</sup> STEINLE, C. & SCHIELE, H. (2008), S. 11.

<sup>146</sup> Vgl. CORDON, C. & VOLLMANN, T. (2008).

<sup>147</sup> Vgl. PRAHALAD, C. & HAMEL, G. (1990), S. 79-91.

<sup>148</sup> Vgl. ROBERTS, E.B. (2011), S. 25-36.

<sup>149</sup> Vgl. CHESBROUGH, H. (2003).

<sup>150</sup> Vgl. BREM, A. & TIDD, J. (2012).

<sup>151</sup> Vgl. GULATI, R. et al. (2000), S. 210.

nehmen zu müssen, ist es ratsam, nicht Teil der Gruppe der Ausgeschlossenen zu sein<sup>152</sup>.

Im Jahr 2011 kam es, durch einige teils tragische Vorkommnisse, nicht nur zur Unterbrechung zahlreicher Lieferketten, sondern auch zu einer erneuten Anregung für die Forschung dieses Themenbereichs: ein Tsunami in Japan, der unzählige künstennahe Produktionsstätten beschädigte, eine Flut in Thailand sowie der „Arabische Frühling“, der durch einige politische Aufstände in unterschiedlichen Ländern die Versorgungssicherheit vieler Unternehmen stark beeinflusste. Nach diesen Ereignissen entstanden schnell Fragen darüber, welcher Kunde wohl die verbliebenen, möglicherweise in sicheren Orten zwischengelagerten, knappen Materialien erhalten würde bzw. wer die ersten sein würden, die neue Lieferungen erhalten würden, sobald die Produktion nach der Unterbrechung wieder hochgefahren wurde.<sup>153</sup> Eine weitere Situation, die es Lieferanten erlaubt sich ihre Kunden auszusuchen, sind sogenannte Boomphasen. Auch hier wird demonstriert, dass es die *Preferred Customers* sind, die die Nutznießer dieser Situationen sind, indem sie ihren Wettbewerbsvorteil ausnützen, um neue Marktanteile zu generieren.<sup>154</sup>

Extreme Situationen, wie beispielsweise Umweltkatastrophen, die Lieferketten unterbrechen oder Boomphasen, die zu einem Verkäufermarkt führen, offenbaren Herausforderungen, denen bestimmte Märkte unterliegen: die Existenz von nur einigen wenigen Lieferanten. Auf diesen Märkten muss der Lieferant die Entscheidung treffen, welche Kunden er in welchem Ausmaß bedient.<sup>155</sup> Eine solche Lieferantenknappheit wird bereits aus vielen Industriezweigen berichtet. So tritt diese beispielsweise bei der Produktion von Luxusfahrzeugen<sup>156</sup>, einzelnen Sparten der Biotechnologie<sup>157</sup>, bei der Softwareproduktion<sup>158</sup> oder aber auch in der Eisenbahnindustrie<sup>159</sup> auf. Für eine Vielzahl industriell eingesetzter Materialien stehen beispielsweise weltweit gerade einmal zwei bis drei Lieferanten am Markt zur Verfügung. Diese Lieferanten gehen bei der Auswahl ihrer Kunden hochgradig selektiv vor und bedienen nicht jeden potentiellen Kunden gleichwertig. So stellte etwa WILLIAMSON fest, dass diese Lieferanten als erstes auf die Bedürfnisse ihrer *Preferred Customers* eingehen, während sich alle anderen hinten anstellen müssen<sup>160</sup>.

---

<sup>152</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1179.

<sup>153</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1179.

<sup>154</sup> Vgl. SCHIELE, H. (2012), S. 44-50.

<sup>155</sup> Vgl. SCHIELE, H., et al. (2012), S. 1179.

<sup>156</sup> Vgl. WAGNER, S.M. & BODE, C. (2011).

<sup>157</sup> Vgl. POWELL, W.W. (1996), S. 116-145.

<sup>158</sup> Vgl. LAVIE, D. (2007), S. 1187-1212.

<sup>159</sup> Vgl. SCHIELE, H. (2008), S. 29-36.

<sup>160</sup> Vgl. WILLIAMSON, P. (1991), S. 81-83.

KANTER führte zum Beispiel eine Studie durch, die darauf abzielte, Einkaufsstrategien für Unternehmen abzuleiten, die von ihren Lieferanten abhängig sind. Bei der Befragung gaben 72 Prozent der Einkäufer an, dass es bei Produkten und Dienstleistungen, bei denen die Nachfrage das Angebot übersteigt, für kaufende Unternehmen Priorität hat, in den Kreis der *Preferred Customers* aufgenommen zu werden<sup>161</sup>. Es ist auch bekannt, dass *Preferred Customers* bessere Preise und häufig auch als erstes knappe Waren angeboten bekommen<sup>162</sup>.

Abschließend soll an dieser Stelle noch die Studie von BEW erwähnt werden. Er befragte Lieferanten über ihr Verkaufsverhalten und stellte fest, dass 87 Prozent ihren *Preferred Customers* bessere Preise anbieten; 82 Prozent der Verkäufer gaben an, dass *Preferred Customers* die ersten sind, die Zugang zu neuen Technologien und Innovationen erhalten; 75 Prozent gaben an, dass sie ihren *Preferred Customers* regelmäßig Waren und Dienstleistungen als erstes anbieten, die eigentlich als knapp eingestuft sind<sup>163</sup>.

## 4.2 Der Preferred Customer Cycle aus der Perspektive der Social Exchange Theory

Wie bereits in Kapitel 3.3 erwähnt, hat die *Social Exchange Theory* ihre Wurzeln in der Psychologie<sup>164</sup> und Soziologie<sup>165</sup>. Sie stützt sich aber auch auf Konzepte aus der Wirtschaft, wie die Verwendung von Ressourcen zeigt, und beinhaltet jeglichen Austausch von materiellen oder immateriellen Gütern zwischen interagierenden Akteuren<sup>166</sup>. Der Kern des Erklärungsmechanismus der *Social Exchange Theory* dreht sich rund um die relationalen gegenseitigen Abhängigkeiten, die sich im Laufe der Zeit durch die Wechselwirkungen der Austauschpartner entwickelt haben. Es kann daher auch festgehalten werden, dass sich diese Theorie besonders für die Anwendung im *Business-to-Business-Kontext* eignet.<sup>167</sup>

Nach SCHIELE et al. basiert diese Theorie auf drei Kernelementen, die zu einem *Preferred Customer Cycle* verknüpft werden können<sup>168</sup>: Das erste Kernelement ist die Erwartung (*Expectation* [E]). Erwartungen, die man an potentielle Partner stellt, führen zu einer Austauschbeziehung. Das zweite Kernelement ist der Vergleichspegel

---

<sup>161</sup> Vgl. KANTER, J. (2008), S. 11.

<sup>162</sup> Vgl. ZUNK B.M. & SCHIELE, H. (2011), S. 974 ff.

<sup>163</sup> Vgl. BEW, R. (2007).

<sup>164</sup> Vgl. THIBAUT, J.B. & KELLEY, H.H. (1959).

<sup>165</sup> Vgl. BLAU, P.M. (1964); EMERSON, R.M. (1976).

<sup>166</sup> Vgl. FOA, E.B. & FOA, U.G. (1980); HOMANS, G.C. (1958).

<sup>167</sup> Vgl. LAMBE, C.J. et al., (2001), S. 1 ff; HALLEN, L. et al. (1991), S. 29 ff; DWYER, R.F. et al., (1987), S. 11 ff; CROPANZANO, R. & MITCHELL, M.S. (2005), S. 874.

<sup>168</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al., (2010); SCHIELE, H. et al. (2012), S. 135 ff.

(*Comparison Level* [CI]). Dieser Vergleichspegel ist die Maßzahl, die zur Evaluierung der Austauschbeziehung dient und Auskunft darüber gibt, ob sich Zufriedenheit bei den Akteuren einstellt, nachdem die Mindestanforderungen erreicht wurden. Das letzte Kernelement, das im Rahmen der *Social Exchange Theory* Anwendung findet, ist der Vergleichspegel der Alternativen (*Comparison Level of Alternatives* [CI<sub>alt</sub>]). Dieser Vergleichspegel der Alternativen wurde von THIBAUT & KELLEY<sup>169</sup> eingeführt und erklärt, dass von den involvierten Akteuren zur Ergebnisevaluierung der Austauschbeziehung nicht nur absolute, sondern auch relative Kriterien herangezogen werden. Das dritte Kernelement impliziert, dass jene Akteure, die über den Fortbestand dieser Beziehung entscheiden, auch von Alternativen beeinflusst werden. Dieses hier gezeigte Rahmenwerk unterscheidet sich von der klassischen *Social Exchange Theory* dadurch, dass es um zwei Möglichkeiten der Beziehungsführung erweitert wurde: Kunden können entweder als ganz normale Kunden weiter bestehen oder aber als *Preferred Customer* bevorzugt werden.<sup>170</sup>

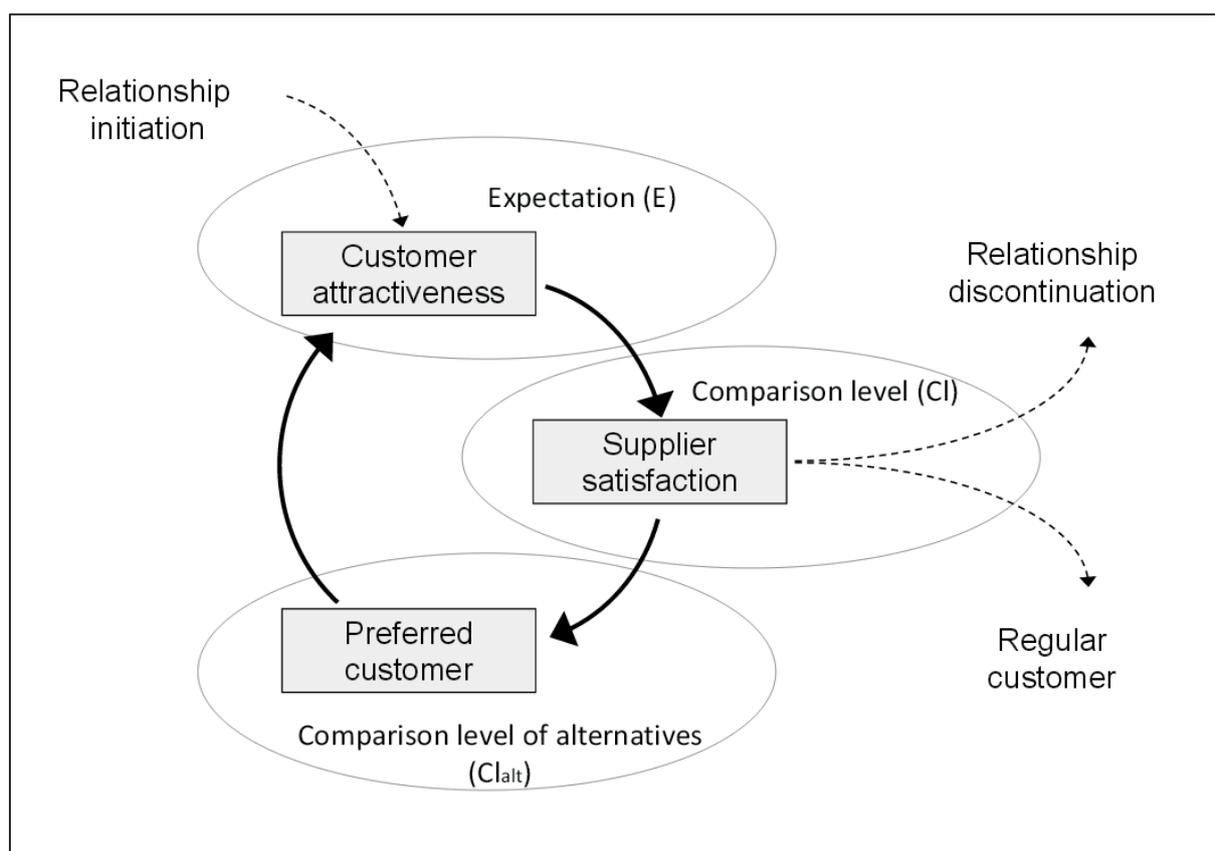


Abbildung 4: Der Preferred Customer Cycle<sup>171</sup>

<sup>169</sup> Vgl. THIBAUT, J.W. & KELLEY, H.H. (1959).

<sup>170</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1180.

<sup>171</sup> SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1180.

Die Annahme, dass Käufer-Lieferanten-Beziehungen soziale Austauschprozesse sind, lassen die Argumentation zu, dass die *Customer Attractiveness* auf den Erwartungen [E] basiert, die ein Lieferant an einen Kunden zum Zeitpunkt der Einleitung bzw. Intensivierung der Geschäftsbeziehung stellt. Ferner kann festgehalten werden, dass der Vergleichspegel [CI] Auskunft über die *Supplier Satisfaction* in dieser Beziehung gibt. Diese Zufriedenheit spiegelt das Ergebnis des Austausches auf Basis von zuvor festgelegten Erwartungen wider. Der Vergleichspegel der Alternativen [CI<sub>alt</sub>] bezieht sich nun auf die Entscheidung des Lieferanten, wie er die Beziehung zu dem betreffenden Kunden weiter gestaltet. Vergibt er den begehrten *Preferred Customer Status*, belässt er es bei einer ganz normalen Kunden-Lieferanten-Beziehung [*Regular Customer*] oder stellt er gar die Belieferung dieses Kunden komplett ein [*Relationship Discontinuation*]. Es wird davon ausgegangen, dass Lieferanten über ein ganzes Portfolio an Austauschbeziehungen verfügen und diese Beziehungen anhand ihres Zufriedenheitsgrades auch miteinander vergleichen. Basierend auf der *Social Exchange Theory* können die drei Konzepte der *Customer Attractiveness*, der *Supplier Satisfaction* sowie des *Preferred Customer Status* wie in Abbildung 4 miteinander verbunden werden.<sup>172</sup>

### 4.3 Customer Attractiveness: Voraussetzung für den Beginn einer erfolgreichen Geschäftsbeziehung

BLAU argumentiert in seiner Arbeit, dass Prozesse der sozialen Attraktivität, ohne die es keine Verbindungen zwischen Menschen geben würde, zu Austauschbeziehungen führen<sup>173</sup>. Er beschreibt dabei Attraktivität als „*the force that induces human beings to establish social associations on their own initiatives and to expand the scope of their association once they have been formed*“<sup>174</sup>. Obwohl sich der Begriff *Attraktivität* ursprünglich ausschließlich mit Beziehungen zwischen einzelnen Personen befasste und er nach wie vor ein *Business-to-Business-Kontext* relativ unerforscht ist, ist die Attraktivität ein relevantes Konzept, wenn es um die Erklärung geht, warum Austauschbeziehungen zwischen Unternehmen eingeleitet, fortgeführt und während ihres Bestehens laufend weiterentwickelt werden<sup>175</sup>. Zahlreiche Autoren der aktuellen Marketingliteratur greifen diese Idee auf und erklären, dass ein gewisses Maß an Attraktivität eine Grundvoraussetzung ist, um eine Austauschbeziehung in Gang zu setzen, während die laufende Attraktivität darüber entscheidet, ob diese Austauschbeziehung aufrechterhalten bleibt oder nicht<sup>176</sup>. Auch Forscher aus dem *Supply-Chain-Bereich* unterstreichen laufend die immense Wichtigkeit, ein attraktiver

---

<sup>172</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1180.

<sup>173</sup> Vgl. BLAU, P.M. (1964), S. 7.

<sup>174</sup> BLAU, P.M. (1964), S. 20.

<sup>175</sup> Vgl. KELLEY, H.H. & THIBAUT, J.W. (1978).

<sup>176</sup> Vgl. DWYER, R.F. et al., (1987); HALINEN, A. (1997).

Kunde für einen strategischen Lieferanten zu sein<sup>177</sup>. In diesem Kontext wird außerdem herausgestrichen, dass Austauschbeziehungen nur initiiert und gepflegt werden, wenn beide Seiten, Lieferant und Kunde, das Gegenüber als attraktiv einstufen<sup>178, 179</sup>.

In der *Social Exchange Theory* wird davon ausgegangen, dass in einer Austauschbeziehung vor allem die Anfangsattraktivität auf den Eindrücken und Erwartungen der beiden involvierten Parteien basiert. BLAU behauptet in diesem Zusammenhang, dass sich eine Person zu einer anderen hingezogen fühlt, wenn diese erwartet, dass diese Beziehung in irgendeiner Weise lohnend ist<sup>180</sup>. Bricht man dies nun auf eine eher operative Ebene herunter, so kann festgehalten werden, dass die Attraktivität des anderen ganz stark von den zu erwartenden Rückflüssen minus den bereits entstanden Kosten abhängt<sup>181</sup>. WILKINSON et al. greifen diese Definition in ihrer Veröffentlichung über industrielle Beziehungsentwicklung auf und ergänzen, dass in einem Unternehmen Personen über die Attraktivität eines möglichen zukünftigen Geschäftsbeziehungspartners in Hinblick auf den zu erwartenden Wert, den diese Geschäftsbeziehung mit sich bringt, entscheiden<sup>182</sup>.

Der Argumentation der *Social Exchange Theory* folgend wird festgehalten, dass *Customer Attractiveness* ein besonders relevantes Konstrukt für die Bewertung von Kundenbeziehungen darstellt. Der aktuelle Grad der Attraktivität innerhalb einer Kunden-Lieferanten-Beziehung beeinflusst die Entscheidungsfindung, ob eine Beziehung zu einem Kunden aufgebaut, ausgebaut oder abgebaut wird. Folglich werden Lieferanten vorzugsweise in jene Beziehungen investieren, in denen der Grad der *Customer Attractiveness* ein hoher ist. Kunden, die nun einen hohen Grad an Attraktivität in die Beziehung mit dem Lieferanten einbringen, werden möglicherweise mit einem besseren Status versehen als jene Kunden, die auf den ersten Blick für den Lieferanten nicht vielversprechend erscheinen. Ob und welchem Kunden der *Preferred Customer Status* verliehen wird, hängt daher sehr stark vom jeweiligen Grad der Attraktivität in der entsprechenden Beziehung ab.<sup>183</sup>

SCHIELE et al. liefern folgende Definition für den Begriff *Customer Attractiveness*: „A customer is perceived as attractive by a supplier if the supplier in question has a positive expectation towards the relationship with this customer. The conditions for this

---

<sup>177</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al., (2003); HALD, K.S. et al., (2009), S. 960 ff; RAMSAY, J. & WAGNER, B.A. (2009), S. 127 ff; CORDON, C. & VOLLMANN, T. (2008); ELLEGARD, C. & RITTER, T. (2006).

<sup>178</sup> Vgl. MORTENSEN et al., 2008; WILKINSON et al., 2005.

<sup>179</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2015), S. 132 ff.

<sup>180</sup> Vgl. BLAU, P.M. (1964).

<sup>181</sup> Vgl. THIBAUT, J.W. & KELLEY, H.H. (1959); BLAU, P.M. (1964).

<sup>182</sup> Vgl. WILKINSON, I. et al., (2005).

<sup>183</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2015), S. 132 ff.

*perception of the supplier include an awareness of the existence of the customer and knowledge of the customer's needs*"<sup>184</sup>.

Obwohl es für den Kunden trivial erscheinen mag, die eigenen Bedürfnisse auf dem Markt zu kommunizieren, kann dieses Unterfangen sehr fordernd sein, gerade, aber nicht nur, für kleine Käufer, von denen oftmals potentielle Geschäftspartner keine Kenntnis haben. Immer häufiger werden auch anstelle von fertigen Produkten Problemlösungskompetenzen verkauft. Dieser Umstand erhöht die Komplexität der Kunden-Lieferanten-Beziehungsentwicklung ungemein<sup>185</sup>. In der relevanten Literatur zu Kunden-Lieferanten-Beziehungen wurde die Thematik des Bewusstseins über die Existenz einzelner Kunden bereits ausführlich diskutiert<sup>186</sup>. Dennoch muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass das Bewusstsein alleine nicht ausreicht, um als attraktiver Kunde eingestuft zu werden. Ein gut bekannter Kunde kann ebenso als unattraktiv wahrgenommen werden, wenn es negative Erwartungen und/ oder einen Mangel an positiven Erwartungen gibt, die mit dieser etablierten Organisation verbunden sind. Sind nun aber die beiden Bedingungen (1) *Bewusstsein* und (2) das *Hegen positiver Erwartungen* von dem vermeintlichen Kunden erfüllt, kann über das Thema *Customer Attractiveness* diskutiert werden.<sup>187</sup>

*Customer Attractiveness* ist ein ein *ex-ante-Konzept*, das auf den Erwartungen basiert, ob eine Austauschbeziehung mit einem Kunden gestartet und sukzessive weiterentwickelt werden soll. Die dazugehörige *ex-post-Evaluierung*, die nach einem Austauschereignis stattfindet, bestimmt die Zufriedenheit des Lieferanten, die auch *Supplier Satisfaction* genannt wird. *Customer Attractiveness* und *Supplier Satisfaction* sind zwei unterschiedliche Konstrukte, die jedoch miteinander verbunden sind.<sup>188</sup>

#### **4.4 Supplier Satisfaction: Das Erfüllen oder Übertreffen der Lieferantenerwartungen durch den Kunden**

Wie bereits in Kapitel 4.3 erwähnt, wird von THIBAUT & KELLEY<sup>189</sup> argumentiert, dass Menschen mit einer bestimmten Grunderwartung in eine Wechselbeziehung mit anderen gehen. Diese Erwartungen bilden den Vergleichspegel [CI] (*Comparison Level*, siehe Abbildung 4), mit dessen Hilfe im Nachhinein Beziehungen bewertet werden. Da bereits im Vorfeld die Erwartungen des Lieferanten an eine Austauschbeziehung die *Customer Attractiveness* beeinflussen, kann es vorkommen,

---

<sup>184</sup> Vgl. SCHIELE, H. (2012), S. 1180.

<sup>185</sup> Vgl. GOLFETTO, F. & GIBBERT, M. (2006), S. 904 ff.

<sup>186</sup> Vgl. DWYER, R.F. et al., (1987), S. 11 ff.

<sup>187</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1180.

<sup>188</sup> Vgl. MORTENSEN, M.H. (2012), S. 1206 ff.

<sup>189</sup> Vgl. THIBAUT, J.W. & KELLEY, H.H. (1959).

dass Kunden-Lieferanten-Beziehungen nicht aufrechterhalten werden, wenn diese Erwartungen seitens des Kunden nicht erfüllt werden können. Kunden müssen daher berücksichtigen, dass Anstrengungen, die ihrerseits in ein Partnerschaftsvorhaben investiert wurden, selbst wenn es noch so erfolgsversprechend wirkt, nicht den gewünschten Effekt erzielen, weil die hohen Erwartungen des Lieferanten nicht erfüllt werden konnten.<sup>190</sup>

Nach THIBAUT & KELLEY<sup>191</sup> wird eine Austauschbeziehung durch den Vergleich des erwarteten Ergebnisses mit dem tatsächlich erreichten Ergebnis evaluiert. So werden etwa die gesamten Erträge mit den angefallenen Kosten von den Lieferanten abgewogen. Der Unterschied zwischen dem tatsächlich Erreichten und den Erwartungen des Lieferanten innerhalb einer Austauschbeziehung bestimmt die *Supplier Satisfaction* wie sie vom Lieferanten wahrgenommen wird. Da mit der Aufrechterhaltung einer Austauschbeziehung gleichzeitig auch Kosten verbunden sind, wird bereits in der *Social Exchange Theory* festgehalten, dass diese Beziehungen nur so lange von beiden Seiten aufrecht erhalten werden, so lange es zufriedenstellende Erfolge gibt<sup>192</sup>. Nach dem Vorbild des sogenannten Fehlschlagparadigmas (*Disconfirmation Paradigm*) ist das Zufriedenheitsgefühl des Lieferanten ein Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen dem wahrgenommenen Ergebnissen und den Erwartungen<sup>193</sup>. SCHIELE et al. definieren darauf aufbauend *Supplier Satisfaction* als [...] *a condition that is achieved if the quality of outcomes from a buyer-supplier relationship meets or exceeds the supplier's expectations*

<sup>194</sup>.

Bleibt die Qualität der Ergebnisse einer Austauschbeziehung unter den Erwartungen, kann der Lieferant als unzufrieden eingestuft werden (*Negatively Disconfirming*). Die Zufriedenheit des Lieferanten hingegen ist gegeben, wenn die Qualität der Ergebnisse den Erwartungen entspricht (*Confirming*) oder gar übertrifft (*Positively Disconfirming*). Entscheidend ist, dass die Erwartungen erfüllt werden, diese werden dabei nicht weiter differenziert. Daher ist es leichter, Lieferanten mit niedrigen Erwartungen zufriedenzustellen als jene mit hohen.<sup>195</sup>

Dieser Argumentation folgend kann die Wichtigkeit von *Supplier Satisfaction* in der Diskussion darüber, welche Faktoren die Entscheidungsfindung von Lieferanten beeinflussen, unterstrichen werden. In der Lieferantenbewertung sind nicht nur eine

---

<sup>190</sup> Vgl. WONG, A. (2000), S. 427 ff.

<sup>191</sup> Vgl. THIBAUT, J.W. & KELLEY, H.H. (2009).

<sup>192</sup> Vgl. HOMANS, G.C. (1958), S. 579 ff; BLAU, P.M. (1964); LAMBE, C.J. et al. (2001), S. S 1 ff.

<sup>193</sup> Vgl. PARASURAMAN, A. et al. (1988), S. 12 ff; GRÖNROOS, C. (1984).

<sup>194</sup> SCHIELE, H. et al. (2012), S. 1182.

<sup>195</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2015), S. 132 ff.

ausgeprägte *Customer Attractiveness* und hohe Lieferantenerwartungen wichtige Kriterien, sondern den Grad der *Supplier Satisfaction* beeinflusst vielmehr die Erfüllung der vom Lieferanten gehegten Erwartungen. „*The assessment of outcomes is essential, since it helps the parties make decisions regarding the upgrading or downgrading of their relationships*“<sup>196</sup>.

In einer Studie von ANDERSON & SULLIVAN<sup>197</sup> konnte nachgewiesen werden, dass Zufriedenheit das Verhalten der Austauschpartner direkt beeinflusst. Dies wurde durch die wiederholte Einkaufsabsicht bestätigt. Überträgt man nun diese Erkenntnisse auf einen *Business-to-Business-Kontext*, so kann festgehalten werden, dass der Grad der Zufriedenheit offenbar das Verhalten von Lieferanten beeinflusst. So ist es beispielsweise bereits erwiesen, dass der Verlust von Zufriedenheit eines Lieferanten im Umgang mit einem Kunden zum Abbruch der Austauschbeziehung führen kann<sup>198</sup>. In diesem Fall wird der Lieferant eventuell die Austauschbeziehung aufgeben und nach besseren Alternativen Ausschau halten<sup>199</sup>. Die Tatsache, dass *Supplier Satisfaction* an Wichtigkeit ständig zunimmt, kann in der aktuellen Literatur zu den Themen *Purchasing* und *Supply Management* beobachtet werden. Hier wird erklärt, dass *Supplier Satisfaction* eine wichtig Komponente für den Unternehmenserfolg darstellt<sup>200</sup>. Viele Autoren legen dar, dass gerade, wenn die Lieferkette stromaufwärts betrachtet wird, *Supplier Satisfaction* ein Schlüsselement im Erreichen von Wohlwollen und aufrichtiger Kooperation ist<sup>201</sup>.

Ein zufriedener Lieferant wird vieles unternehmen, um eine Beziehung zu stärken. Basierend auf der Evaluierung seiner gesamten Kundenbasis wird er den Kunden entweder als Standardkunden einstufen oder ihm sogar den *Preferred Customer Status* verleihen. Daher kann zusammengefasst werden, dass der Erfüllungsgrad der Lieferantenerwartungen maßgeblich dazu beiträgt, ob ein Kunde den *Preferred Customer Status* verliehen bekommt oder nicht. „*The more satisfied a supplier is in a relationship to a customer, the likelier it is that he turns this customer into his preferred customer*“<sup>202, 203</sup>

---

<sup>196</sup> Vgl. WILSON, D. & MUMMALANENI, V. (1986), S. 51.

<sup>197</sup> Vgl. ANDERSON, E.W. & SULLIVAN, M.W. (1993), S. 125 ff.

<sup>198</sup> Vgl. DWYER, R.F. et al. (1987), S. 11 ff.

<sup>199</sup> Vgl. ANDERSON, J. & NARUS, J. (1984), S. 62.

<sup>200</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2015), S. 132 ff.

<sup>201</sup> Vgl. WONG, A. (2000), S. 427 ff; FORKER, L.B. & STANNACK, P. (2000), S. 31; MAUNU, S. (2003); BENTON, W. & MALONI, M. (2005), S. 1 ff; LEENDERS, M.R. et al. (2005); ESSIG, M. & AMANN, M. (2009), S. 103 ff; NYAGA, G.N. et al. (2010), S. 101 ff; GHIJSEN, P.W. et al. (2010), S. 17 ff.

<sup>202</sup> SCHIELE, H. et al. (2015), S. 134.

<sup>203</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2015), 132 ff.

## 4.5 Preferred Customer Status: das Erreichen relationaler Erträge

Basierend auf den Erkenntnissen der *Social Exchange Theory* gibt es ein weiteres Konstrukt, das von Lieferanten zur Kundenevaluierung herangezogen wird. Es handelt sich dabei um den sogenannten Vergleichspegel der Alternativen [ $Cl_{alt}$ ], *Comparison Level of Alternatives*; siehe Abbildung 4), einen Standard, der die durchschnittliche Ergebnisqualität der bestmöglichen Austauschbeziehung widerspiegelt<sup>204</sup>. ANDERSON & NARUS operationalisierten in einer ihrer empirischen Arbeiten die *Social Exchange Theory* und bezeichneten sie, in Anlehnung an [CI], als [ $Cl_{alt}$ ]. Der Vergleichspegel der Alternativen stellt eine weitere Voraussetzung für die Entwicklung und Pflege solider Austauschbeziehungen dar. Die Autoren fordern, dass das Ergebnis von soliden Austauschbeziehungen - im Ganzen betrachtet - jenen mit alternativen Partnern überlegen sein muss<sup>205</sup>. In der *Social Exchange Theory* wird vorausgesetzt, dass die Ergebnisse von Austauschbeziehungen sowohl wirtschaftlicher als auch sozialer Natur sein können. Im Laufe der Zeit vergleicht jede der involvierten Parteien für sich die sozialen und wirtschaftlichen Ergebnisse, die Austauschbeziehungen mit sich bringen, mit jenen, die in einer alternativen hätten erreicht werden können<sup>206</sup>. Unabhängig davon, wie die unterschiedlichen Ergebnistypen gewichtet werden, werden soziale und wirtschaftliche Ergebnisse gewertet sowie mit möglichen Alternativen verglichen<sup>207</sup>. Auch JOHNSON argumentiert in seiner Arbeit, dass Zufriedenheit das Resultat aus dem Vergleich von Belohnungen und Kosten alternativer Beziehungen mit den Belohnungen und Kosten der gegenständlichen Beziehung ist. Unabhängig von abweichenden Erwartungen und der tatsächlichen Qualität der Beziehungsergebnisse, können Attraktivität und Zufriedenheit als Ansätze und Resultat vom Vergleich der Alternativen beschrieben werden<sup>208</sup>.

Unternehmen treten in Austauschbeziehungen, um ihre Wertschöpfung zu steigern. Evaluieren Lieferanten ihr Kundenportfolio, tendieren sie dazu, die Resultate einer Austauschbeziehung mit einem bestimmten Kunden mit jenen eines anderen Kunden zu vergleichen. Lieferanten intensivieren daher die Kooperation mit jenen Kunden, die die Wertschöpfung, durch Erhöhen der Erträge und Senken der Kosten, steigern<sup>209</sup>. Eine gewinnbringende Austauschbeziehung ist für den Lieferanten zufriedenstellender, der entsprechende Kunde wird als sehr attraktiv eingestuft. Ob der *Preferred Customer Status* oder *Standard Customer Status* verliehen wird, hängt von

---

<sup>204</sup> Vgl. THIBAUT, J.W. & KELLEY, H.H. (1959).

<sup>205</sup> Vgl. ANDERSON, J. & NARUS, J. (1984), S. 62 ff.

<sup>206</sup> Vgl. LAMBE, C.J. et al. (2001), S. 1 ff.

<sup>207</sup> Vgl. HOMANS, G.C. (1985), S. 597 ff; THIBAUT, J.W. & KELLEY, H.H. (1959); BLAU, P.M. (1964).

<sup>208</sup> Vgl. THIBAUT, J.W. & KELLEY, H.H. (1959).

<sup>209</sup> Vgl. THIBAUT, J.W. & KELLEY, H.H. (1959).

der vom Lieferanten empfundenen Attraktivität und Zufriedenheit sowie seinem Wissen über die relevanten Eigenschaften alternativer Kunden ab.<sup>210</sup>

Folgt man nun dem Argumentationsleitfaden der *Social Exchange Theory* und geht von der Annahme aus, dass einem Kunden bereits der *Preferred Customer Status* verliehen wurde, so werden schließlich auch die gegenseitigen Abhängigkeiten, relationalen Normen und das gegenseitige Engagement für die Beziehung ständig wachsen<sup>211</sup>. Infolgedessen hat der jedem Kunden zugeordnete Status einen direkten Einfluss auf das strategische Verhalten seines Lieferanten: Während er in die Beziehung mit einem *Standard Customer* weniger investieren wird, wird die Beziehung zum *Preferred Customer* gepflegt und dieser mit bevorzugter Behandlung versehen<sup>212</sup>. Betrachtet man nun das Resultat des *Preferred Customer Status*, so erwarten STEINLE & SCHIELE „a supplier to react with prime commitment and privileged resource allocation for this customer“<sup>213</sup>.

#### **4.6 Der Kreis schließt sich: vom Preferred Customer Status zur Customer Attractiveness**

Es wurde bereits gezeigt, dass eine verstärkte Zusammenarbeit einen Lieferanten beeinflusst, den Wert einer Beziehung zu einem spezifischen Kunden besser zu verstehen. Schreitet die Austauschbeziehung zeitlich voran und es werden laufend neue Informationen darüber bekannt, so scheint es, dass die Erfahrungen und die daraus resultierende *Supplier Satisfaction* mit einem spezifischen Kunden im Laufe der Zeit auch die Ausprägung der *Customer Attractiveness* beeinflusst<sup>214</sup>.

Vorteilhafte Resultate von Austauschbeziehungen führen häufig zu einer gesteigerten *Customer Attractiveness*, während nachteilige Resultate den gegenteiligen Effekt aufweisen<sup>215</sup>. Es kann angenommen werden, dass dieser eben erwähnte Effekt gerade bei Kunden, die den *Preferred Customer Status* innehaben, besonders ausgeprägt ist. Der *Preferred Customer* und der Lieferant arbeiten in der Regel sehr eng zusammen und entwickeln dabei ihre internen Prozesse und Abläufe laufend weiter. Im Verlauf dieser Wechselbeziehung werden die beiden Unternehmen, und mit ihnen natürlich auch ihre Mitarbeiter, miteinander immer vertrauter, sie entwickeln dadurch ein Gefühl für die Interpretation der Probleme und Marktbedingungen des Gegenübers. Diese Aussage schlägt in die gleich Kerbe wie HARRIS et al., die

---

<sup>210</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2015), S. 132 ff.

<sup>211</sup> Vgl. LIU, Y. et al. (2009), S. 294 ff.

<sup>212</sup> Vgl. WILLIAMSON, P. (1991), S. 75; BEW, R. (2007); BLONSKA, A. (2010); BLONSKA, A. et al. (2008); SCHIELE, H. et al. (2011).

<sup>213</sup> Vgl. STEINLE, C. & SCHIELE, H. (2008), S. 3.

<sup>214</sup> Vgl. HALINEN, A. (1997).

<sup>215</sup> Vgl. HARRIS, L. et al., (2003).

argumentieren, dass die Wahrnehmung der gegenseitigen Attraktivität in Wechselbeziehungen höher ist, in denen die Menschen mit den gegenseitigen Hintergründen, Zielen und Werten vertraut sind<sup>216</sup>. Somit kann festgehalten werden, dass es einen Zusammenhang zwischen dem bereits verliehenen *Preferred Customer Status* und der in einer Kunden-Lieferanten-Beziehung wahrgenommenen *Customer Attractiveness* gibt.

SCHIELE et al. berufen sich auf eine kreisförmige Beziehung zwischen *Customer Attractiveness*, *Supplier Satisfaction* und *Preferred Customer Status*. Da der *Preferred Customer Status* die *Customer Attractiveness* positiv beeinflusst, halten Lieferanten an den Beziehungen zu ihren bevorzugten Kunden eher fest, sie bauen diese oft sogar auch noch aus.<sup>217</sup>

Für SCHIELE et al.<sup>218</sup> ist es an dieser Stelle wichtig darauf hinzuweisen, dass, wenn im Beziehungsverlauf die Attraktivität steigt, der Lieferant auch seine Erwartungen anpasst. Das bedeutet auch, dass der Kunde die neuen Anforderungen befriedigen muss. Ist nun der Lieferant mit der Ergebnisqualität einer Austauschbeziehung zufrieden, wird sich im Gegenzug auch der Grad der *Customer Attractiveness* sowie der *Supplier Satisfaction* mit jedem Durchlauf des *Preferred Customer Cycles* erhöhen. Er hilft bereits bestehenden *Preferred Customers*, sich noch mehr von alternativen Kunden zu unterscheiden. DWYER et al. halten in ihrer Beschreibung der Kunden-Lieferanten-Beziehungsentwicklung fest, dass in der fortschrittlichsten Phase einer Beziehung, also dem *Preferred Customer Status*, „the exchange partners have achieved a level of satisfaction from the exchange process that virtually precludes other primary exchange partners“<sup>219</sup>. Es wird weiters auch erläutert, dass Lieferanten dazu tendieren, alternative Austauschbeziehungen, aufgrund des hohen Grades der *Supplier Satisfaction* in der gegenwärtigen Beziehung, abzuwerten<sup>220</sup>. „Alternatives should appear less attractive because the subject's comparison level for alternative has been increased as a consequence of involvement in the present satisfying relationship.“<sup>221</sup>

Ressourcen sind in der Lage, Unternehmen mit einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil auszustatten, wenn diese wertvoll (*valuable*), selten (*rare*), schwer imitierbar (*in-imitable*) und nicht nachahmbar (*not substituteable*) sind<sup>222</sup>. Mit diesen Eigenschaften sollten *Preferred Customers* in der Lage sein, nachhaltige

---

<sup>216</sup> Vgl. HARRIS, L. et al., (2003).

<sup>217</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al., (2015), S. 132 ff.

<sup>218</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al., (2015), S. 132 ff.

<sup>219</sup> DWYER, R.F. et al. (1987), S. 19.

<sup>220</sup> Vgl. PING, R. & DWYER, F.R. (1988), S. 245 ff; PING, R.A. (2003), S. 237 ff.

<sup>221</sup> PING, R.A. (2003), S. 239.

<sup>222</sup> Vgl. BARNEY, J. (1991), S. 99 ff; CAPRON, L. & CHATAIN, O. (2008), S. 97 ff.

Wettbewerbsvorteile zu generieren, da das partnerschaftliche Verhalten nicht einfach von konkurrierenden Unternehmen nachgeahmt werden kann. Es muss allerdings an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass es auch für einen *Preferred Customer* nicht ausgeschlossen ist, zu einem *Standard Customer* degradiert zu werden. Dieser Fall tritt nämlich genau dann ein, wenn der Kunde die laufend steigenden Ansprüche des im Allgemeinen zufriedenen Lieferanten nicht mehr erfüllen kann.<sup>223</sup> ELLEGARD & RITTER greifen dieses Problem auf und erklären, dass „*when actors continuously act in ways that surpass expectations of partners and hereby increase attractiveness and future partner expectation, it becomes increasingly difficult to meet these expectations*“<sup>224</sup>

---

<sup>223</sup> Vgl. SCHIELE, H. et al. (2015), S. 132 ff.

<sup>224</sup> ELLEGARD, C. & RITTER, T. (2006), S. 6.

## 5 Die Einflussfaktoren der Customer Attractiveness

Im Kapitel 4 wurde der Weg zum *Preferred Customer* beschrieben und die Wichtigkeit von *Supplier Satisfaction* und vor allem *Customer Attractiveness* herausgestrichen. Dieses Kapitel soll nun das Thema *Customer Attractiveness* im Detail beleuchten und dabei gerade die treibenden Faktoren der Kundenattraktivität hervorheben. Zu diesem Zweck gibt Kapitel 5.1 Aufschluss über das methodische Vorgehen der Literaturanalyse. Kapitel 5.2 fasst die relevanten Literaturquellen zu diesem Thema zusammen. Die aus den einzelnen Literaturquellen herausgearbeiteten attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren werden schließlich in Kapitel 5.3 aufgelistet und beschrieben sowie in Kapitel 5.4 geclustert, um mehrfache oder synonyme Nennungen herauszufiltern. Kapitel 5.5 gibt einen abschließenden Überblick und fasst die zentralen Ergebnisse kompakt zusammen.

### 5.1 Vorgehensweise bei der Literaturrecherche zu Einflussfaktoren auf die Customer Attractiveness

Diese Forschungsarbeit übernimmt die Prinzipien für systematische Literaturrecherchen wie sie von TRANFIELD et al.<sup>225</sup> vorgeschlagen werden, mit dem Ziel, Rigorosität, Nachvollziehbarkeit und Relevanz für die Praxis zu schaffen. In einem ersten Schritt wird die Suche auf Veröffentlichungen, die einem *Peer-Review-Verfahren* unterliegen und in englischer Sprache publiziert wurden, eingeschränkt. Weiters ist anzumerken, dass, um auch bereits ältere Arbeiten in diese Recherche miteinzuschließen, der Zeitraum von 1970 bis 2014 abgedeckt wird. Die Suche erstreckt sich vom österreichischen Bibliothekskatalog bis hin zu verschiedenen Online-Datenbanken, wie beispielsweise ScienceDirect, ISI Web of Knowledge, Scopus oder Business Source Premier. Den Ausgangspunkt für die Literatursuche bildet das Schlagwort *Customer Attractiveness*, das im Zuge der Recherche durch Schlagwörter mit synonyme Bedeutung erweitert wird, wie *Customer Value*, *Sources of Supplier Value* oder *Buyer Attractiveness*. Im Gegensatz zur allgemeinen Marketingliteratur, in der *Customer Attractiveness* als die Attraktivität des Lieferanten für einen Kunden verstanden wird, wird sie in dieser Forschungsarbeit als die Attraktivität eines Kunden für einen Dritten verstanden, d.h. *Customer Attractiveness* bezieht sich auf die attraktiven Eigenschaften einer einkaufenden Organisation gegenüber dem Lieferanten.

Die Titel und Zusammenfassungen der ausgemachten Publikationen werden begutachtet und auf ihre Übereinstimmung mit der zu beantwortenden Forschungsfrage überprüft. Veröffentlichungen, die Informationen über mögliche

---

<sup>225</sup> Vgl. TRANFIELD, D. et al. (2003), S. 207-222.

Einflussfaktoren auf die *Customer Attractiveness* enthalten, werden in die Recherche aufgenommen. In einem weiteren Schritt werden auch ergänzende Quellen analysiert, die beispielsweise in den Literaturverzeichnissen der herangezogenen Publikationen oder in der Google Scholar Datenbank identifiziert werden. Miteingeschlossen werden auch zusätzliche Artikel, Konferenzbeiträge sowie Bücher und einzelne Buchkapitel, die für die Literaturrecherche als relevant erscheinen.

In den Unterkapiteln finden sich jeweils eine Auflistung und Kurzzusammenfassung der relevanten Literaturquellen (Kapitel 5.2) sowie eine Auflistung und Beschreibung der identifizierten Faktoren (Kapitel 5.3). Redundante und synonym verwendete Faktoren werden in einem weiteren Unterkapitel einer Clusterung unterzogen (Kapitel 5.4).

## **5.2 Veröffentlichungen zu Einflussfaktoren auf die Customer Attractiveness**

In diesem Unterpunkt werden Studien und Veröffentlichungen aufgelistet und zusammengefasst, die sich mit der Thematik der Kundenattraktivität sowie ihren beeinflussenden Faktoren beschäftigen.

- RAMSAY et al. beabsichtigen, in ihrem Artikel das Verständnis für das Lieferantenverhalten im Hinblick auf ihre Wünsche, Bedürfnisse und Vorlieben zu verbessern. Die Kundeneigenschaften, die von Lieferanten bevorzugt werden, werden in diesem Artikel als *Sources of Supplier Value (SOSV)* konzipiert. Dieser Artikel versucht, ein Vokabular für die Beschreibung von Lieferantenbedürfnissen zu etablieren sowie ihre Auswirkungen auf die Attraktivität einzelner Kunden herauszuarbeiten. Um dies zu erreichen, wurde eine Pilotstudie mittels *Face-to-Face-Interviews* mit Key Account Managern und Geschäftsführern bei 14 britischen Klein- und Mittelbetrieben durchgeführt, die Supermärkte versorgen. Diese Forschungsarbeit identifiziert 49 Elemente von Kundenverhaltensweisen sowie Kundeneigenschaften, die Lieferanten als wichtig erachten. Die praktische Auswirkung dieser Forschung ist es, im Forschungsbereich *Purchasing and Supply Management* das Verständnis von Lieferantenverhaltensweisen um eine langfristige Kunden-Lieferanten-Beziehungsperspektive zu erweitern, um in weiterer Folge potentiellen Kunden die Möglichkeit zu verschaffen, sich auf dieses Verhalten einstellen zu können.<sup>226</sup>

---

<sup>226</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009), S. 127-138.

- HÜTTINGER et al. fokussieren sich in ihrer Arbeit auf die bevorzugte Behandlung von Kunden durch ihre Lieferanten. Da es einen Mangel an detaillierten Informationen bezüglich der Tatsache gibt, dass Lieferanten einzelne Kunden besser behandeln als andere, richtet sich das Augenmerk dieser Forschungsarbeit auf die Kundenbewertung durch Lieferanten und die Beeinflussung der Bewertung durch den Kunden. Um einen Überblick über die treibenden Faktoren der bevorzugten Behandlung durch Lieferanten geben zu können, deckt der vorliegende Literaturüberblick drei Forschungsfelder ab, die für dieses Thema als entscheidend angesehen werden: *Customer Attractiveness*, *Supplier Satisfaction* und *Preferred Customer Status*. Durch die Integration dieser drei Forschungsfelder liefern HÜTTINGER et al. in ihrer Arbeit eine aktuelle Zusammenschau der verschiedenen Treiber für die bevorzugte Behandlung von Kunden und zeigen ein vorläufiges Model sowie unterschiedliche Forschungsrichtungen für die Zukunft auf. Die Identifizierung der Treiber und das resultierende Rahmenkonzept können als Sprungbrett für die weitere Forschung in diesem neuen Bereich verstanden werden.<sup>227</sup>
- LA ROCCA et al. erklären, dass sich unterschiedliche, nützliche Konsequenzen für Kunden ergeben können, speziell in einem *Business-to-Business-Kontext*, wenn diese von ihren Lieferanten als attraktiv eingestuft werden. Es gehen die Meinungen darüber auseinander, was nun einen Kunden attraktiv macht und was nicht. Derzeit gibt es nach LA ROCCA et al. keinen umfassenden Überblick, welche Faktoren sich für die Attraktivität einzelner Kunden verantwortlich zeichnen und wie diese Faktoren zu bewerten, messen und interpretieren sind. Basierend auf den verschiedenen, in der Literatur vorgeschlagenen Facetten von Kundenattraktivität versucht diese Forschungsarbeit, eine Definition und ihre Einflussfaktoren anzubieten sowie ein Instrument zu entwickeln, das in der Lage ist, Kundenattraktivität zu messen. Der Beitrag schließt mit einer Diskussion über das entwickelte Instrument und wie dieses Werkzeug zur Einstufung der Attraktivität einzelner Kunden beitragen kann.<sup>228</sup>
- FIOCCA stellt in seinem Artikel ein Verfahren zur Erstellung und Erweiterung industrieller Marketingstrategien vor, das einen gänzlich neuen Ansatz verfolgt. Er stellt den Kunden in den Mittelpunkt seiner Analyse, berücksichtigt aber dennoch einige der wichtigsten Elemente des Industriegütermarketings, wie beispielsweise die Nachfrageseite oder aber auch die Käufer-/ Verkäuferbeziehungen. Dieser neue Ansatz bietet einige Hinweise für Industriemanager sowie Wissenschaftler

---

<sup>227</sup> Vgl. HÜTTINGER, L. et al. (2012), S. 1194-1205.

<sup>228</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012), S. 1241-1248.

für die Analyse von Marketingstrategien, die explizit auf Industrieunternehmen zugeschnitten sind.<sup>229</sup>

- CHRISTIANSEN et al. teilen in ihrem Artikel die Ergebnisse von drei Fallstudien dreier erfolgreicher Hersteller, die erweiterte Beschaffungspraktiken im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie implementiert haben. Keiner dieser drei Hersteller verfügt über ausreichend Größe oder Macht, um ihre Lieferanten zwingen zu können, Spitzentechnologien und Produktionskapazitäten zu teilen oder Verfügbarkeitsgarantien für Komponenten abzugeben. Aber jedes dieser drei Unternehmen hat einen Weg gefunden, um Zugang zu den Fähigkeiten ihrer Lieferanten zu erlangen und die laufenden Verbesserungen, die ihre Kunden nachfragen, auch anbieten zu können.<sup>230</sup>
- ELLEGARD et al. nehmen in ihrer Publikation den Begriff der Kundenattraktivität unter die Lupe. Der Begriff *Customer Attractiveness* wird in der Literatur mehrmals genannt, aber nicht näher definiert. Dieses Papier entwickelt eine Definition des Begriffes *Kundenattraktivität* und schließt Sichtweisen aus der Soziologie und der Physik mit ein. Es wird hervorgehoben, dass die Attraktivität eines Kunden durch die wahrgenommene Wertsteigerung, die wahrgenommenen Beziehungseigenschaften sowie die emotionale Bindung hervorgerufen wird. Damit entdeckt diese Publikation Gefühle als ein immer wichtiger werdender Aspekt in der *Business-to-Business-Marketingliteratur*. In weiterer Folge werden die Nützlichkeit des vorgestellten Konzeptes diskutiert und weitere Forschungsfragen entwickelt.<sup>231</sup>
- ROZEMIJER et al. stellen in ihrer Publikation fest, dass Lieferanten einen immensen Einfluss auf die betriebliche Leistung eines Unternehmens haben, sie erkennen darin gleichzeitig immer stärker die Grenzen der traditionellen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Von Kooperation geprägte Kunden-Lieferanten-Beziehungen erfahren eine sehr große Aufmerksamkeit in der heutigen Geschäftswelt. Beispielsweise hat derzeit das Unternehmen Eurotel, ein großer europäischer Hersteller, viele Anstrengungen unternommen, um die Art und Weise, wie es mit Lieferanten interagiert, zu verbessern. Eine der herausgearbeiteten Initiativen ist ein *Global Supplier Review*, in dessen Rahmen die wichtigsten Lieferanten erstmals gebeten wurden, Verbesserungsvorschläge einzubringen.<sup>232</sup>

---

<sup>229</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982), S. 53-62.

<sup>230</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, E. (2002), S. 177-195.

<sup>231</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2007).

<sup>232</sup> Vgl. ROZEMIJER, F. et al. (2002), S. 12-18.

- Der Artikel von HALD et al. beschreibt, wie einzelne Unternehmen in Kunden-Lieferanten-Dyaden voneinander angezogen sein können. Die Aufmerksamkeit des Managers wird auf den Beziehungsaspekt und weniger auf den Kontrollaspekt gelenkt. Ferner wird in der Studie argumentiert, dass es, um den Wert von Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu steigern und zu übertragen, nicht ausreicht, nur das Management bzw. die Kontrollmechanismen zu optimieren oder zu koordinieren. Demnach ist es zur Steigerung der gegenseitigen Attraktivität unabdingbar, in die gemeinsame Beziehung zu investieren und diese zu entwickeln. Es wird auch behauptet, dass dies durch eine Reihe von neuen Ansätzen und abgeleiteten Maßnahmen, die die Interaktion zwischen den beiden beteiligten Parteien verbessert, erzielt werden kann. Als Ergebnis wird in diesem Artikel ein konzeptionelles Attraktivitätsmodell entwickelt, dessen theoretisches Fundament die *Social Exchange Theory* darstellt. Dieses Modell schlägt drei Verhaltensmaßregeln vor: Erwartungswert, Vertrauen und Abhängigkeit. Diese Attraktivitätskomponenten interagieren in einem Rahmen miteinander und können die dyadischen Parteien gegenseitig annähern oder auseinanderbringen. Schließlich werden in diesem Artikel noch weitere Implikationen für Forschung und Praxis diskutiert.<sup>233</sup>
- MAUNU kritisiert in ihrer Dissertation, dass es bislang noch keine verbreitete Theorie gibt, die das Thema *Supplier Satisfaction* definiert bzw. die ihre Messung erlaubt. Die Autorin stellt die These auf, dass qualitative Forschung hilfreich sein kann, um Metriken und Definitionen für *Supplier Satisfaction* zu finden. Die Forschungsarbeit beschäftigt sich damit, wie *Supplier Satisfaction* gemessen und wie sie schließlich als Managementwerkzeug eingesetzt werden kann. *Supplier Satisfaction Survey* ist für Unternehmen ein Managementwerkzeug, das interne und externe Prozesse innerhalb der Lieferkette verbessern kann. Das Ziel dabei ist, die Qualität der Beziehung zwischen Kunde und Lieferant aus der Lieferantenperspektive zu messen. Die Umfrageergebnisse sollen nicht nur bei der strategischen Planung und Ausrichtung der Unternehmung dienlich sein, sondern auch im operativen Tagesgeschäft einen prägenden Stellenwert einnehmen. MAUNU sieht in der *Supplier Satisfaction Survey* den letzten Puzzlestein in der kontinuierlichen Weiterentwicklung des *Supply Chain Managements*. Um diese Behauptung zu untermauern, stellt die Autorin einen detaillierten Literaturüberblick vor, der die Entwicklung des *Supply Chain Managements* im Laufe der Zeit zeigt. MAUNU geht darauf ein, dass eine enge Beziehung zum Lieferanten zur Steigerung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit im Trend liegt.<sup>234</sup>

---

<sup>233</sup> Vgl. HALD, K.S. et al. (2009), S. 960-970.

<sup>234</sup> Vgl. MAUNU, S. (2003).

- HARRIS et al. untersuchen in ihrem Beitrag die Rolle der Attraktivität in der Initiierung, Entwicklung und Pflege von Geschäftsbeziehungen. Aufbauend auf der bereits vorhandenen *Social Exchange-Literatur* und der Miteinbeziehung jüngster Arbeiten im Marketingbereich, wird Attraktivität als die Gesamtheit der wahrgenommenen ökonomischen Vorteile, Zugang zu wichtigen Ressourcen sowie der sozialen Kompatibilität zweier geschäftlich miteinander verbundenen Partner definiert. Daraus wurde ein konzeptionelles Modell entwickelt, das die Attraktivitätsdeterminanten als wirtschaftlich, sozial und ressourcenbasiert ansieht sowie die vorgeschlagene Wechselbeziehung von Attraktivität, Vertrauen, Engagement, Interaktion und Assimilation integriert. Den Empirierahmen bildet ein Rechtsteil, untersucht wird die Beziehung zwischen Rechtsanwälten, Notaren und Gerichtspraktikanten. Als Ergebnis werden Attraktivitätsdeterminanten sowie ein datengesteuertes Modell präsentiert, das über das bisherige Verständnis hinausgeht. Es zeigt Formen der Attraktivität aus unterschiedlichen Perspektiven sowie Aspekte, aus denen sich Attraktivität zusammensetzen. Dieser Artikel schließt mit einer ausführlichen Diskussion erfolgsversprechender Implikationen und stellt die Weichen für weitere Forschungsvorhaben.<sup>235</sup>
- RAMSAY beschreibt in seiner Arbeit aus dem Jahr 1994 das Thema *Macht* in geschäftlichen Austauschbeziehungen in Bezug auf sich ändernde Beschaffungsstrategien und Produktspezifikationen, unterschieden wird zwischen der aktuellen und der potentiellen, zukünftigen Beschaffungsmacht. RAMSAY untersucht hier die wechselseitigen Abhängigkeiten innerhalb spezifischer Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die Attraktivität und Verfügbarkeit von Ressourcen, die von Kunden- oder Lieferantenseite angeboten werden sowie jene Faktoren, die die Fähigkeit von Kunden beeinflussen, potentielle in tatsächliche Verhandlungsmacht umzuwandeln.<sup>236</sup>
- RAMSAY stellt in dieser Publikation, nach einer Neudefinition seiner bereits erwähnten Definition von Macht in geschäftlichen Handelsbeziehungen und einer detaillierten Durchsicht gängiger, in anderen Wissenschaftsdisziplinen genutzten Messmethoden, ein Messmodell vor, das in der Lage ist, die potentielle Macht und die aktuelle Macht festzumachen sowie die Möglichkeit aufzeigt, ein höheres Machtlevel zu erreichen. Dieses Messmodell ist nahezu unabhängig von subjektiven Wahrnehmungen und Meinungen des Bedieners. Abschließend kann in diesem Zusammenhang gehofft werden, dass zukünftig mehr objektive

---

<sup>235</sup> Vgl. HARRIS, L. et al. (2003), S. 9-36.

<sup>236</sup> Vgl. RAMSAY, J. (1994), S. 125-138.

Messungen des Machtfaktors stattfinden werden, um die Arbeit der Praktiker zu verbessern und zu vereinfachen.<sup>237</sup>

- REINARTZ et al. entwickeln in ihrer Publikation ein System, das die Profitabilität von Kunden über die gesamte Beziehungsdauer berechnet. Die Autoren identifizieren darin auch Faktoren, die eine variable Profitabilität der Kunden über die Beziehungsdauer aufzeigen. Es wird auch nicht darauf vergessen, andere Systeme mit den traditionellen Methoden, wie die *Recency*, *Frequency* und *Monetary Value Framework* oder *Past Customer Value* zu vergleichen, um darauf aufbauend die Überlegenheit des vorgeschlagenen Modells zu untermauern. Schließlich präsentieren die Autoren noch einige Auswirkungen, die durchaus für Entscheidungsträger, die Kundenbeziehungen zu managen haben, von großer Bedeutung sein können.<sup>238</sup>
- KRAPFEL et al. erläutern in ihrem Artikel, wie wichtig es im Geschäftsleben ist, über ein strategisches System zu verfügen, das es erlaubt, den Wert eines Portfolios mehrerer Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu beurteilen und eine Entscheidung über die Verwaltung dieses Portfolios zu treffen. Indem die Autoren auf Erkenntnisse aus mehreren wissenschaftlichen Theorien, wie etwa der Transaktionskostentheorie oder dem Ressourcenabhängigkeitsansatz, verweisen, werden frühere Arbeiten auf diesem Gebiet erweitert und teilweise auch aktualisiert sowie Wege für zukünftige Forschungsvorhaben aufgezeigt.<sup>239</sup>
- VENKATESAN et al. gehen in ihren Ausführungen näher auf den sogenannten *Customer Lifetime Value (CLV)* ein, der eine Messgröße für die Kundenselektion sowie Ressourcenzuteilung darstellt. Es handelt sich dabei um ein dynamisches System, das Manager befähigt, Kundenbeziehungen proaktiv zu werten und zu beeinflussen sowie ihren *CLV* gleichzeitig zu maximieren. Die Autoren zeigen in ihrer Arbeit, dass Marketingkontakte selbst über unterschiedlichste Kanäle hinweg den *CLV* nicht linear beeinflussen. Kunden, die aufgrund ihres *CLV* ausgewählt wurden, liefern höhere Profite als jene, die durch andere kundenbasierte Messgrößen ausgewählt wurden. Die Analysephase im Rahmen dieser Forschungsarbeit hat gezeigt, dass es durchaus ein umsatzhebendes Potential gibt, wenn Manager Regeln für die Ressourcenzuteilung erlassen, die den *CLV* steigern.<sup>240</sup>

---

<sup>237</sup> Vgl. RAMSAY, J. (1996), S. 129-143.

<sup>238</sup> Vgl. REINARTZ, W. et al. (2003), S. 77-99.

<sup>239</sup> Vgl. KRAPFEL, R. E. et al. (1991), S. 22-37.

<sup>240</sup> Vgl. VENKATESAN, R. et al. (2004), S. 106-125.

- ELLEGARD et al. arbeiten in ihrer Publikation den zentralen Stellenwert der Attraktivität in der *Social Psychology*- und der *Social Exchange-Literatur* heraus. Die Literatur zu Kunden-Lieferanten-Beziehungen wurde sehr stark von diesen Literaturströmungen inspiriert. Sie beinhaltet schließlich auch Konzepte wie Vertrauen und Engagement, wobei der Attraktivitätsaspekt ständig übersehen wurde. Attraktivität erklärt in diesem Kontext, wie Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten entstehen, bestehen und sich weiterentwickeln. In dieser Publikation setzen sich die Autoren für die Mitaufnahme des Themas *Attraktivität* in die wissenschaftlichen Diskussionen im Beschaffungswesen ein und heben auch dessen Relevanz hervor. Die Autoren sind der Meinung, dass Attraktivität eine unerlässliche Voraussetzung für die Entwicklung von Vertrauen und Engagement in entstehenden und bereits existierenden Beziehungen ist. Durch das Hervorheben der sozialen Komponente zwischen dem Kunden und dem Lieferanten verstärkt und ergänzt Attraktivität das Wertekonzept in Geschäftsbeziehungen.<sup>241</sup>
- CAMPBELL et al. berichten in ihrem Artikel über Konzepte und Techniken, die dafür entwickelt wurden, um Kunden zu analysieren sowie um die strategische Position von Unternehmen auf industriellen Märkten einschätzen zu können. Es wird auch darauf eingegangen, dass viele Industriemärkte hochkonzentriert sind und dass viele Unternehmen mit ihren Schlüsselkunden symbiotische Beziehungen entwickeln, in denen beide Seiten strategische Vorschläge einbringen können, die beidseitig abgelehnt oder akzeptiert werden können. Um diesem Ansatz Rechnung zu tragen, wird ein dreistufiger Ablauf für die Kundenanalyse vorgeschlagen, der auf traditionellen Produktanalysetechniken aufbaut. Der Grund für diese Analyse liegt in der Verbesserung der Zuteilung knapper Ressourcen, in der Neubewertung der eigenen Wettbewerbsposition bei verschiedenen Kundengruppen sowie in der Sicherstellung der effektiven Verwaltung von Schlüsselbeziehungen.<sup>242</sup>

---

<sup>241</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2006), S. 1-10.

<sup>242</sup> Vgl. CAMPBELL, N.C.G. et al. (2006), S. 369-380.

- ELLEGARD et al. geben in ihrem Artikel Einblick in die Verwaltung industrieller Kunden-Lieferanten-Beziehungen aus der Kundenperspektive. Es werden darin zwei Beispiele für ein erfolgreiches Lieferantennetzwerkmanagement beschrieben sowie die Grenzen der breiten Anwendbarkeit diskutiert. Als nächstes wird der Fokus auf die Verwaltung dieser dyadischen Beziehungen gelegt. Es werden vier Beiträge der einflussreichsten Forschungsgruppen zu diesem Thema dargelegt sowie empirische Ergebnisse aus Fallstudien bei Industrieunternehmen präsentiert, die sich in einem konzeptionellen, alternativen *Supply Managementansatz* widerspiegeln. Zwei der empirischen Beiträge stammen von dem dänischen Industrieunternehmen Danfoss Drives, das sich mit der Herstellung von Frequenzumrichtern beschäftigt. Eine Fallstudie bearbeitet die Eigenschaften von Lieferantennetzwerken bei der Belieferung mit Aluminium. Die andere handelt von der Entwicklung einer Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Danfoss Drives und einem Lieferanten für Aluminiumstrangpressteilen.<sup>243</sup>
- FORD et al. gehen in ihrem Buch darauf ein, dass keine Unternehmung eine Insel darstellt. Vielmehr ist jede Unternehmung in einem komplexen Netzwerk aus Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und weiteren Akteuren gefangen. Die Wechselwirkungen innerhalb eines Netzwerkes sind für die Geschäftsbeziehung erfolgsbestimmend. Das Management eines Unternehmensnetzwerks sowie die eigene Position innerhalb eines Netzwerks sind zentrale, aber vielfach missverstandene und unterschätzte Aspekte in Geschäftsbeziehungen. Aus diesem Grund versuchen FORD et al. in diesem Buch, Managern sowie Studenten ein Verständnis für Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu vermitteln.<sup>244</sup>
- RAMSAY zielt in seiner Publikation auf die Verwendung des Wertebegriffs in unterschiedlichen Wissenschaftsgebieten ab und fokussiert dabei ausschließlich auf die Kundenperspektive. Umrissen wird eine umfassende Analyse der Kunden- und Lieferantenperspektive, der Autor liefert auch eine präzise Bedeutung des Wertebegriffs. Der Beitrag schließt mit einer ausführlichen Diskussion über die Auswirkungen einer ungenauen Verwendung des Wertebegriffs auf Praktiker im geschäftlichen Kontext. Dadurch, dass nun Klarheit in die Bedeutung von Wert im geschäftlichen Umfeld gekommen ist, kann es durchaus möglich sein, diesen als Motivationsinstrument zur Verbesserung der Unternehmensleistung zu verwenden. Diese Publikation bietet somit eine klare und detaillierte Erklärung des Wertebegriffs im Kontext von Handelsbeziehungen.<sup>245</sup>

---

<sup>243</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2003), S. 346-356.

<sup>244</sup> Vgl. FORD, D. et al. (2011).

<sup>245</sup> Vgl. RAMSAY, J. (2005), S. 549-565.

- ROEMER verbindet in seinem Artikel zwei wichtige Bereiche des Beziehungsmarketings: die Abhängigkeit zwischen Kunde und Lieferant sowie die Bemessung des Kundenwertes über den gesamten Lebenszyklus einer *Business-to-Business-Beziehung*. Er schlägt in dieser Veröffentlichung die Verwendung eines spezifischen Kundenbewertungsmodells für die vier Ausprägungen der Abhängigkeit in Kunden-Lieferanten-Beziehungen vor. Zur Unterstützung seiner Argumentation werden auch einige numerische Beispiele und praktische Fälle präsentiert. Diese Publikation schlägt eine differenzierte und somit auch zur Bewertung von Kunden-Lieferanten-Beziehungen besser geeignete Vorgehensweise zur Ermittlung des *Customer Lifetime Value* vor. Für viele Manager wird die angebotene Vorgehensweise und ihre Messgrößen eine verbesserte Entscheidungsfindung in Kunden-Lieferanten-Beziehungen erlauben.<sup>246</sup>
- ESSIG et al. erklären in ihrer Arbeit, dass der wertorientierte Führungsansatz ein kritisches Element in der Entwicklung der Managementtheorie sowie im *Supply Chain Management* darstellt. In diesem Artikel wird ein Lieferantenbewertungsansatz vorgestellt, dessen Ziel es ist, eine Wertsteigerung in Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu erreichen. Teil dieses Ansatzes ist die Messung des sogenannten *Supplier Lifetime Value* sowie des *Supplier Satisfaction Index*. Der Artikel zielt darauf ab, das Lieferantenwertmanagement als einen strategisch wichtigen Teilaspekt in der Lieferantenbewertung zu klassifizieren. Dazu entwickelt sich Lieferantenzufriedenheit zu einem Indikator sowie zu einem Instrument für das Lieferantenbewertungsmanagement.<sup>247</sup>
- WALTER et al. sehen den essentiellen Grund für eine enge Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant darin, einen Mehrwert in dieser Kunden-Lieferanten-Beziehung für beide involvierten Parteien zu schaffen, die Funktionen dafür finden sich schon in der Literatur. Dennoch gibt es nach wie vor eine deutliche Lücke bei den empirischen Studien, da konzeptionelle Definitionen fehlen. Weiters konzentriert sich die Literatur sehr stark auf den Kundenwert und vernachlässigt dabei gänzlich, dass dieser Wertebegriff auch für Lieferanten eingeführt wurde. In dieser Studie nehmen die Autoren die Lieferantenperspektive ein und konzeptionieren die Wertsteigerung in Kunden-Lieferanten-Beziehungen als eine Sammlung direkter und indirekter Funktionen von Kundenbeziehungen. Diese Funktionen sind durch gesetzte Handlungen gekennzeichnet. Die

---

<sup>246</sup> Vgl. ROEMER, E. (2006), S. 89-109.

<sup>247</sup> Vgl. ESSIG, M. et al. (2005), S. 553-566.

Ergebnisse einer unter über 200 Teilnehmern durchgeführten Studie zeigen, dass sowohl indirekte als auch direkte Faktoren zum Wert, wie er von Lieferanten wahrgenommen wird, beitragen. Dies hat erheblichen Einfluss auf das Management von interorganisationalen Beziehungen und Netzwerken in Bezug auf den Prozess der Wertsteigerung in industriellen Märkten.<sup>248</sup>

- RUSSELL liefert in seinem Buch Empfehlungen für das obere Management, die die betriebliche Leistung und die damit einhergehende Machtposition des Unternehmens signifikant und strategisch zu verbessern beabsichtigen. Zu diesem Zweck werden eine Reihe von *Best-Practice-Beispielen* aus dem Beschaffungswesen diskutiert. RUSSELL ist der Meinung, dass der Schlüssel zum Erfolg gerade bei Klein- und Mittelunternehmen in der Beschaffung liegt, um im jeweiligen Geschäftsumfeld der Beste zu werden.<sup>249</sup>
- HOLLENSSEN unternimmt in seinem Buch den einzigartigen Ansatz der Verbindung des Beziehungsmarketings zu den traditionellen Marktplanungsmodellen, wie er heute von den meisten Marketingverantwortlichen in Unternehmen verwendet wird. Durch die ständig wachsende Globalisierung wächst auch die Notwendigkeit, Beziehungen zwischen Kunden, Lieferanten, Stakeholdern und Firmenpersonal zu initiieren und zu pflegen. In seiner zweiten Auflage ist dieser Bestseller nun in der Lage, durch Integration dieses Ansatzes und der Entwicklung wirksamer Marketingpläne die Lücke zwischen traditionellem Marketing und Beziehungsmarketing zu überbrücken. HOLLENSSEN zeigt anhand vieler namhafter, internationaler Unternehmen, wie beispielsweise Ryanair, Harley Davidson, Red Bull oder Lindt, wie diese zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen Gebrauch von der Beziehungsmarketingtheorie nehmen.<sup>250</sup>
- DWYER et al. zielen in ihrem Lehrbuch auf Studierende ab, die sich erfolgreich im Bereich des *Business-to-Business-Marketings* weiterbilden möchten. Diese Auflage kombiniert einen theoriegetriebenen Ansatz mit dem sogenannten *Hands-on-Ansatz*, um aufzuzeigen, wie profitable und qualitativ hochwertige Entscheidungen im betrieblichen Marketing getroffen werden können. Dieses Buch stellt in einem weiteren Schritt das Konzept des *Marketing-to-Business* vor und unterstreicht gleichzeitig die Wichtigkeit einer gut funktionierenden Kundenbeziehungs- sowie Wissensmanagementsystematik.<sup>251</sup>

---

<sup>248</sup> Vgl. WALTER, A. et al. (2001), S. 365-377.

<sup>249</sup> Vgl. RUSSELL, R. (1997).

<sup>250</sup> Vgl. HOLLENSSEN, S. (2003).

<sup>251</sup> Vgl. DWYER, R. et al. (1999).

- KOTLER et al. sehen auf Unternehmen künftig anhaltende Veränderungen im Wettbewerb, in der Kommunikationstechnologie, in der Warendistribution sowie im sozialen Umfeld zukommen. Oftmals lösen sich Märkte, die bis jetzt mit Massenartikeln bedient werden konnten in wesentlich kleiner Segmente auf, in denen diese Produkte keinen Absatz mehr finden. Selbst ständige Sonderangebote veranlassen markentreue Kunden zu einem Markenwechsel. In diesem Zusammenhang streichen KOTLER et al. heraus, dass sich jene Unternehmen, denen es gelingt, Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen und durch entsprechende Leistungen an sich zu binden, durchsetzen und gleichzeitig profitabel arbeiten werden. Dabei sehen die Autoren im Speziellen die Marketingabteilungen der Unternehmen gefordert, die Bedürfnisse der Kunden und Märkte zu verstehen, um dieses Wissen in attraktive, wertschöpfende Angebote umzuwandeln, von denen die Kunden gerne Gebrauch machen. Zu diesem Zweck präsentieren die Autoren in diesem Marketingstandardwerk eine Weiterentwicklung der Marketingtheorie, darüber hinaus geben sie durch zahlreiche praktische Beispiele Einblick in die Praxis erfolgreicher Unternehmen.<sup>252</sup>
- BAKER hat mit der fünften Auflage seines Buchs „The Marketing Book“ auf die sich ändernden Gegebenheiten auf industriellen Märkten reagiert. Auch er rückt Beziehungen, Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie Kundenbeziehungsmanagement in den Fokus. Namhafte Experten dieser Themenbereiche legen ihre Sicht zu diesen Fragestellungen dar.<sup>253</sup>

Die Tabelle 4 gibt einen Überblick über die in der Literatur ausgemachten Faktoren, die geeignet sind, die *Customer Attractiveness* zu beeinflussenden. Dazu werden in die vertikale Spalte die identifizierten Faktoren sowie in der horizontalen die Autoren aufgelistet. Hat ein Autor einen Faktor angeführt, so wird dieser mit einem „X“ gekennzeichnet.

---

<sup>252</sup> Vgl. KOTLER, P. et al. (2003).

<sup>253</sup> Vgl. BAKER, M. (2000)

	Absence of Corruption	Access to new Customers/ Markets	Administrative Flexibility	Allows Planning in Advance	Appropriately Trained Staff	Barrier to Entry or Exit	Behaviour	Bridge to People, Companies, Institutions	Buyer Dependence/ Power	Contact Stability	Capacity Utilization	Commitment to Innovation	Communication	Compatibility	Competitor Sales Support	Cooperative	Cost Elements	Customer Attentiveness	Customer-led Innovation	Customer's Ability to cope with Changes	Demand Stability	Dependence (Singel Sourcing)	Depth of Skills	Diversification Facilitation	Early R&D Involvement	Early R&D Involvement and Joint Improvement	Easy because of Non Complex Products bought	Easy to manage the Relation	Easy to understand ist Needs (original R)	Easy to work with	Fairness	Familiarity	Financial Probity	Forecast Reliability	Free & timely Information Flow	Good Growth Potential			
BAKER (2000)																																							
CAMPELL et al. (1983)								X																															
CHRISTIANSEN et al. (2002)	X			X							X							X	X			X																	
CORDON et al. (2008)																									X														
CORDON et al. (2005)									X																						X		X						
CORDON et al. (2002)																																							
DWYER et al. (1999)																																							
ELLEGARD et al. (2007)	X										X																												
ELLEGARD et al. (2006)						X																																	
ELLEGARD et al. (2003)																																							
ESSIG et al. (2005)																								X							X								
FIOCCA (1982)				X				X	X					X		X	X	X	X				X	X															
FORD et al. (2003)																																							
HALD et al. (2009)	X										X												X																
HARRIS et al. (2003)													X										X										X						
HOLLENSSEN (2003)																																							
HÜTTINGER et al. (2012)				X	X					X	X	X	X				X		X	X	X	X	X		X							X							
KOTLER (2003)																																							
KRAPFEL et al. (1991)																																							
LA ROCCA et al. (2012)		X				X									X											X	X	X	X									X	
MAUNU (2003)																				X				X															
RAMSAY (1994)								X																															
RAMSY (1996)																																							
RAMSAY (2005)																		X			X																X		
RAMSAY et al. (2009)	X	X	X				X	X			X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X		X	X	X	X			
REINARTZ et al. (2003)																																							
ROEMER (2006)																																							
ROZEMIJER et al. (2002)																					X			X												X			
RUSSILL (1997)																	X				X														X				
SHAPIRO et al. (1987)																	X																						
VENKATESAN et al. (2004)																																							
WALTER et al. (2001)																		X																					

Tabelle 4: Gegenüberstellung Attraktivitätsfaktoren und Literaturquellen (1/3)



	Plenty of Resources	Political Risk	Possibilities for extensive Face to Face Contact	Price Stability	Price/ Volume	Proactive	Receptiveness to Supplier Ideas	Reliable	Reputation	Revenue Elements	Revenue Insurance	Risk Sharing	Roles and Responsibilities	Sales Impact (Sales/ Total Sales)	Sales Potential	Sales Volume	Searching for Solutions in the event of a Problem	Similarity	Size	Speed of Payment	Staff Access	Standardisation of Products	Supplier Independence/ Power	Supplier learning Opportunities	Supplier Participation in internal Teams	Supplier Trainings and Field Visits	Supplieried Innovation	Tight Personal Relations	Trustworthiness	Types of technological Skills	Useful Information	Value Creation	Windfalls		
BAKER (2000)																																			
CAMPELL et al. (1983)								x							x																				
CHRISTIANSEN et al. (2002)		x								x	x											x			x	x	x								
CORDON et al. (2008)																																			
CORDON et al. (2005)							x																						x						
CORDON et al. (2002)																								x											
DWYER et al. (1999)																																			
ELLEGARD et al. (2007)				x																															
ELLEGARD et al. (2006)																																		x	
ELLEGARD et al. (2003)																x								x				x							
ESSIG et al. (2005)																																			
FIOCCA (1982)	x								x						x	x			x													x			
FORD et al. (2003)																																			
HALD et al. (2009)				x																x														x	
HARRIS et al. (2003)																				x															
HOLLENSSEN (2003)																																			
HÜTTINGER et al. (2012)	x	x	x									x							x	x			x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	
KOTLER (2003)																																			
KRAPFEL et al. (1991)																								x											
LA ROCCA et al. (2012)	x					x		x											x															x	
MAUNU (2003)												x	x																					x	
RAMSAY (1994)																								x											
RAMSAY (1996)										x					x																				
RAMSAY (2005)									x																										x
RAMSAY et al. (2009)		x	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x				x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
REINARTZ et al. (2003)																																			
ROEMER (2006)																																			
ROZEMIJER et al. (2002)														x																					
RUSSILL (1997)									x						x																				
SHAPIRO et al. (1987)																																			
VENKATESAN et al. (2004)																																			
WALTER et al. (2001)										x						x																			

Tabelle 6: Gegenüberstellung Attraktivitätsfaktoren und Literaturquellen (3/3)

### 5.3 Beschreibung der Einflussfaktoren der Customer Attractiveness

Auf den folgenden Seiten werden die in der Literaturrecherche ausgemachten Attraktivitätsfaktoren alphabetisch aufgezählt und nach ihrer Bedeutung beschrieben. Hierbei ist zu beachten, dass die einzelnen Faktoren in englischer Sprache angeführt, jedoch in deutscher Sprache beschrieben werden. Dieser Umstand resultiert daraus, dass nahezu hundert Prozent der dieser Literaturübersicht zu Grunde liegenden Arbeiten in englischer Sprache verfasst wurden und eine Übersetzung der einzelnen Attraktivitätsfaktoren eine Verfälschung darstellen würde.

#### ***Absence of Corruption***

RAMSAY und WAGNER identifizierten *Absence of Corruption* in ihren Interviews mit Lieferanten als einen attraktivitätssteigernden Faktor. Die Lieferanten gaben an, dass sie vorzugsweise mit Kunden zusammenarbeiten, die ehrliche Handelsgeschäfte durchführen und sich von Korruption und Bestechung in jeglicher Form distanzieren.<sup>254</sup>

#### ***Access to new Customers/ Markets***

Mehrere Quellen identifizierten *Access to new Customers/ Markets* als einen attraktivitätsbeeinflussenden Faktor. In diesen Quellen wird argumentiert, dass Kunden, die über ein breites Kundennetzwerk verfügen und davon auch ihre Lieferanten profitieren lassen, als attraktiver angesehen werden als jene, die nicht über entsprechende Verbindungen verfügen.<sup>255</sup>

#### ***Administrative Flexibility***

Es kann beobachtet werden, dass Lieferanten die Erfahrung gemacht haben, dass die Zusammenarbeit mit großen, mächtigen Kunden oftmals mit hohen administrativen Anforderungen einhergeht. Lieferanten sehen es als attraktiv an, wenn ihnen der Kunde eine gewisse Flexibilität in der Auftragsabwicklung entgegenbringt.<sup>256</sup>

#### ***Allows Planning in Advance***

Kunden werden als attraktiver eingestuft, wenn die Zusammenarbeit dem Lieferanten einen gewissen Planungsspielraum erlaubt. Setzt nun der Kunde seine Handlungen so, dass der Lieferant darauf bauen und ihn in seiner Planung miteinbeziehen kann, so wird er durch sein attraktives Verhalten auch bei der Vergabe bevorzugt werden.<sup>257</sup>

---

<sup>254</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>255</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); ELLEGARD, C. et al. (2007); HALD, K.S. et al. (2009).

<sup>256</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>257</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

***Appropriately Trained Staff***

Kunden, die über Personal verfügen, das für die entsprechende Aufgabe (in diesem Fall wird von einem Personal ausgegangen, das speziell für den Einkauf geschult wurde) geschult und trainiert wurde, werden von Lieferanten als attraktiver eingestuft als jene, deren Personal nicht über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen.<sup>258</sup>

***Barrier to Entry or Exit***

Barrieren für Lieferanten führen dazu, dass diese nicht gerade den Kontakt zu Kunden suchen, deren Beziehung durch solche Barrieren, in welche Richtung auch immer, gekennzeichnet sind. Unter *Barrier to Exit* ist zu verstehen, dass sich ein Lieferant spezielle Fähigkeiten aneignen oder in spezielles Equipment investieren muss, um mit dem Kunden zusammenarbeiten zu können. Unter *Barrier to Entry* versteht man hingegen Eintrittshürden, die zu überwinden sind, um mit dem Kunden zusammenzuarbeiten.<sup>259</sup>

***Behaviour***

Das Verhalten eines Kunden ist gleichfalls ein entscheidender Faktor in der Beurteilung seiner Attraktivität. ELLEGARD et al. sowie HÜTTINGER et al. haben diesen Faktor in ihre Arbeiten mitaufgenommen, sie haben ihn allerdings nicht näher definiert.<sup>260</sup>

***Bridge to People, Companies, Institutions***

Kunden, die als Brücke zu relevanten Stakeholdern gesehen werden, sind als attraktiv einzustufen. Die entsprechenden Stakeholder können z.B. Personen, Firmen (in diesem Fall mögliche neue Kunden) oder aber auch andere Institutionen sein.<sup>261</sup>

***Buyer Dependence/ Power***

Eine Beziehung, die Lieferanten sowie Kunden in Hinblick auf Macht führen, ist als durchwegs komplex einzustufen. Lieferanten werden jedoch weitestgehend dazu tendieren, jene Kunden zu bevorzugen, die über weniger Macht bzw. einen höheren Abhängigkeitsgrad verfügen. Vom Lieferanten abhängige Kunden werden als attraktiver angesehen als jene, die vom Lieferanten komplett unabhängig sind.<sup>262</sup>

---

<sup>258</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>259</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>260</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2006); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>261</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>262</sup> Vgl. CAMPELL, N. et al. (1983); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. (1994); RAMSAY, J. et al. (2009).

### **Contact Stability**

CORDON und VOLLMANN fanden heraus, dass Lieferanten gerne mit immer denselben Personen auf der Kundenseite zu tun haben und einen ständigen Wechsel bei den Ansprechpartnern ablehnen. Dementsprechend sind Kunden attraktiver, wenn sie über langjährige Mitarbeiter verfügen, die für den jeweiligen Lieferanten zuständig sind.<sup>263</sup>

### **Capacity Utilization**

Die Auslastung vorhandener Kapazitäten ist entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens, deshalb lässt sich auch hier ein Attraktivitätsfaktor ableiten. Kunden, die in der Lage sind, den Lieferanten bei seiner Kapazitätsauslastung zu unterstützen, sind als attraktiv einzustufen. Hierunter fällt beispielsweise auch, dass der Kunde bereit ist, eventuelle Überbestände eines Lieferanten abzunehmen.<sup>264</sup>

### **Commitment to Innovation**

Mehrere Quellen der Literaturstudie geben an, dass es für Lieferanten wichtig ist, innovative Kunden zu beliefern. Diese streichen das Engagement der Kunden für Innovation besonders hervor und implizieren auch, dass innovative Kunden als attraktiver anzusehen sind.<sup>265</sup>

### **Communication**

Lieferanten schätzen es, wenn die Kommunikation mit ihren Kunden einfach und zielführend ist. Dieser Faktor schließt bei *Administrative Flexibility* an, hat aber allerdings auch mit politischen und kulturellen Gegebenheiten zu tun. In diesem Zusammenhang lässt sich festhalten, dass Kunden dann attraktiver sind, wenn in der gemeinsamen Kommunikation der Verzerrungswinkel (der in Kommunikation immer auftritt) möglichst klein ausfällt.<sup>266</sup>

### **Compatibility**

HARRIS et al. und HÜTTINGER et al. brachten diesen Faktor in der „Attraktivitätsliteratur“ auf, es handelt sich hierbei um einen sehr subjektiven Faktor, der die Attraktivität eines Kunden zu beschreiben vermag. Im Wesentlichen versteht man darunter die gegenseitige Sympathie.<sup>267</sup>

---

<sup>263</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>264</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>265</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); ELLEGARD, C. et al. (2007); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>266</sup> Vgl. HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>267</sup> Vgl. HARRIS, L. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

### **Competitor Sales Support**

Dieser Faktor beschreibt die Tatsache, dass es für Lieferanten immer wichtiger wird, über Kunden zu verfügen, die dabei behilflich sind, die Beziehungen zu anderen Kunden (Wettbewerber der Kunden) zu verbessern. Das heißt, dass Kunden attraktiver sind, wenn sie im Stande sind, Brücken zu ihren Wettbewerbern zu schlagen.<sup>268</sup>

### **Cooperative**

Hierfür gilt Ähnliches wie bereits bei *Compatibility* beschrieben wurde, es handelt sich auch hierbei um einen subjektiven Faktor. Grundsätzlich definiert jeder Lieferant Kooperationsfähigkeit für sich. Umso kooperativer ein Kunde ist, desto attraktiver ist er für den Lieferanten.<sup>269</sup>

### **Cost Elements**

Kosten spielen in wirtschaftlichen Beziehungen zwischen Lieferant und Kunde immer eine immens wichtige Rolle. Kosten können beispielsweise durch Transport, ebenso aber auch durch kundenspezifisches Equipment verursacht werden, in das der Lieferant investieren muss. Hier ist wiederum jener Kunde als am attraktivsten anzusehen, der die geringsten Kosten verursacht.<sup>270</sup>

### **Customer Attentiveness**

Bei diesem Faktor wird in der Literatur darauf hingewiesen, dass Lieferanten jene Kunden bevorzugen, die sich um sie sorgen bzw. die sich als besonders aufmerksam erweisen. Das können beispielsweise Kunden sein, die ihren Lieferanten langfristige Geschäftsbeziehungen in Aussicht stellen.<sup>271</sup>

### **Customer-led Innovation**

Innovationen gewinnen zunehmend an Bedeutung, so auch bei Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Hierbei wird jener Kunde als attraktiv eingestuft, der dem Lieferanten bei Produktinnovationen, aber auch bei der Steigerung seiner Effizienz sowie seiner technischen Kompetenzen weiterhelfen kann.<sup>272</sup>

---

<sup>268</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>269</sup> Vgl. LA ROCCA, A et al. (2012).

<sup>270</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012); RAMSAY, J. et al. (2009); RUSSILL, R. (1997); SHAPIRO, B. et al. (1987).

<sup>271</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>272</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009).

### ***Customer's Ability to cope with Changes***

Kunden, die in der Lage sind, kurzfristig auf Änderungen, wie beispielsweise eine Über- oder Unterversorgung des Lieferanten, zu reagieren, werden als attraktiver wahrgenommen. Kommt es also beim Lieferanten zu unvorhergesehenen Bestandsschwankungen, so ist jener Kunde als attraktiv einzustufen, der sie akzeptiert.<sup>273</sup>

### ***Demand Stability***

Lieferanten bevorzugen Kunden, die eine stabile Nachfrage aufweisen, zumal sich eine bessere Planbarkeit für die Zukunft ergibt und der Lagerbestand des Lieferanten weniger Schwankungen unterworfen ist oder dieser eventuell gar kein Lager mehr halten muss.<sup>274</sup>

### ***Dependence (Single Sourcing)***

Eine Beziehung, die Lieferanten sowie Kunden in Hinblick auf Macht führen, ist als durchwegs komplex einzustufen. Lieferanten werden jedoch weitestgehend dazu tendieren, jene Kunden zu bevorzugen, die über weniger Macht bzw. einen höheren Abhängigkeitsgrad verfügen. Vom Lieferanten abhängige Kunden werden als attraktiver angesehen als jene, die vom Lieferanten komplett unabhängig sind. Noch attraktiver wird ein Kunde, wenn er eine *Single Sourcing-Politik* verfolgt und nur bei einem einzigen Lieferanten einkauft und sich damit in eine hochgradige Abhängigkeit zum Lieferanten begibt.<sup>275</sup>

### ***Depth of Skills***

Aus Lieferantensicht verfügen attraktive Kunden über ordentlich geschultes Personal, das bestimmte Fähigkeiten besitzt und dementsprechend tief ausgebildet ist. Kunden, die über Personal verfügen, das für die entsprechende Aufgabe (in diesem Fall wird von einem Personal ausgegangen, das speziell für den Einkauf geschult wurde) geschult und trainiert wurde, werden von Lieferanten als attraktiver eingestuft als jene, deren Personal nicht über die entsprechenden Fähigkeiten verfügen.<sup>276</sup>

---

<sup>273</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>274</sup> Vgl. HÜTTINGER, L. et al. (2012); MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>275</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HALD, K.S. et al. (2009); HARRIS, L. et al. (2003); HÜTTINGER, L. et al. (2012); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>276</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

### ***Diversification Facilitation***

In der Literatur wird für Lieferanten auch die Wichtigkeit beschrieben, dass ihre Kunden ihnen in der Diversifizierung von Produkten oder Dienstleistungen behilflich sein können. Umso eher ein Kunde dazu in der Lage ist, desto eher wird er auch als attraktiv eingestuft.<sup>277</sup>

### ***Early R&D Involvement***

Speziell in sich schnell ändernden Sparten, in denen technologisch hoch komplexe Produkte erzeugt werden, ist es für Lieferanten unverzichtbar, so früh als möglich in den Forschungs- und Entwicklungsprozess des Kunden eingebunden zu werden, um auch für zukünftige Vergaben dieses Kunden gerüstet zu sein.<sup>278</sup>

### ***Early R&D Involvement and Joint Improvement***

Dieser Faktor ist ähnlich zu sehen wie der zuvor beschriebene. Hier geht man allerdings einen Schritt weiter und fokussiert auch auf Verbesserungsprozesse, die vom Kunden und Lieferant gemeinsam durchgeführt werden. Ist dies der Fall, so kann es sich um einen attraktiven Kunden handeln.<sup>279</sup>

### ***Easy because of Non Complex Products bought***

Lieferanten ziehen einfach herzustellende Produkte komplexen Produkten vor. Laut LA ROCCA et al. sind Kunden, die keine komplexen Produkte nachfragen attraktiver als jene, die hoch komplexe Produkte beziehen.<sup>280</sup>

### ***Easy to manage the Relation***

Beziehungen müssen gepflegt werden. Dies ist auch bei Kunden-Lieferanten-Beziehungen der Fall. Umso einfacher sich eine solche Beziehung für den Lieferanten gestaltet, desto attraktiver ist der Kunde.<sup>281</sup>

### ***Easy to understand its Needs***

Um in einer Kunden-Lieferanten-Beziehung erfolgreich zu sein, muss man, wie in jeder anderen Beziehung auch, auf die Bedürfnisse des Gegenübers eingehen können. Umso einfacher es allerdings für den Lieferanten ist, diese Bedürfnisse zu erkennen, desto attraktiver erscheint der Kunde. Dieser Faktor wurde in der Literatur negativ formuliert, im Rahmen der Literaturanalyse aber in das Positive umgewandelt.<sup>282</sup>

---

<sup>277</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>278</sup> Vgl. ESSIG, M. et al. (2005); MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009); ROZMIJER, F. et al. (2002).

<sup>279</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2008); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>280</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>281</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>282</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

***Easy to work with***

Dieser Faktor bedarf wenig Erklärung. Umso einfacher es sich mit einem Kunden zusammenarbeiten lässt, desto attraktiver erscheint er.<sup>283</sup>

***Fairness***

Lieferanten empfinden Kunden als attraktiver, wenn sie von ihnen fair behandelt werden. Unfaire Behandlung hingegen wird als äußerst unattraktiv empfunden.<sup>284</sup>

***Familiarity***

Es wurden schon viele Faktoren erläutert, die den Fokus auf die Beziehung zwischen Kunde und Lieferant legen. So ist es auch beim Faktor *Familiarity*, der beschreibt, dass ein Lieferant den familiären Umgang mit seinem Kunden als sehr attraktiv empfindet.<sup>285</sup>

***Financial Probity***

Dieser Faktor spricht das Zahlungsverhalten von Kunden an. Kunden werden in dieser Hinsicht als attraktiv eingestuft, wenn sie ihren Zahlungsverpflichtungen so früh wie möglich, aber zumindest innerhalb des vereinbarten Zahlungszieles nachkommen. Sollte ein Kunde nicht in der Lage sein, das vereinbarte Zahlungsziel einzuhalten, wandert er in der Attraktivitätsskala nach unten.<sup>286</sup>

***Forecast Reliability***

In der einschlägigen Literatur wird argumentiert, dass Firmen, die über Planungssysteme verfügen, die verlässliche Bedarfsprognosen erstellen können, von Lieferanten bevorzugt werden, da sie attraktiv sind.<sup>287</sup>

***Free & timely Information Flow***

RAMSAY et al. identifizierten diesen Attraktivitätsfaktor im Rahmen einer qualitativen Untersuchung, bei der von mehreren Lieferanten der Wunsch nach einem offenen und zeitgerechten Informationsfluss geäußert wurde. Aus Lieferantensicht sind jene Kunden, die relevante Informationen auch zeitgerecht an ihre Lieferanten weitergeben, als attraktiv einzustufen.<sup>288</sup>

---

<sup>283</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>284</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); ESSIG, M. et al. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>285</sup> Vgl. HARRIS, L. et al. (2003); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>286</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009); RUSSIL, R. (1997).

<sup>287</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMIJER, F. et al. (2002).

<sup>288</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

**Good Growth Potential**

Ein hohes Wachstumspotential des Kunden ist für einen Lieferanten relevant, da dieses zumeist auch mit einer gesteigerten Nachfrage beim Lieferanten einhergeht. D.h. umso höher das Wachstumspotential des Kunden, desto attraktiver ist er für den Lieferanten.<sup>289</sup>

**Good Interorganisational Staff Relations**

Ob etwas attraktiv ist oder nicht entscheiden Menschen. In diesem Zusammenhang spielen die Mitarbeiter von Kunden und Lieferanten eine entscheidende Rolle, denn umso tiefer die Beziehung zwischen den Mitarbeitern der Kooperationspartner ist, desto besser ist ihr Verhältnis. Ein Kunde ist als attraktiv einzustufen, wenn sein Personal gute Beziehungen zu den Mitarbeitern des Lieferanten führt.<sup>290</sup>

**Good Profits**

Jedes Unternehmen ist davon abhängig, langfristig Gewinne zu erzielen. Es ist nur logisch, dass jene Kunden von Lieferanten bevorzugt werden, die dazu beitragen, dass der Lieferant hohe Profite erzielt. Kunden, denen es gelingt für hohe Profite zu sorgen, sind demnach als attraktiv einzustufen.<sup>291</sup>

**Growth Rate**

Ein hohes Wachstumspotential des Kunden ist für einen Lieferanten relevant, da dieses zumeist auch mit einer gesteigerten Nachfrage beim Lieferanten einhergeht. D.h. umso höher das Wachstumspotential des Kunden, desto attraktiver ist er für den Lieferanten.<sup>292</sup>

**High Margins**

Die Marge beschreibt die Gewinnspanne, die bei einem bestimmten Preis mit einem Produkt erzielt wird. Ein hoher Preis alleine sagt nichts über den tatsächlichen Gewinn aus, den ein Lieferant mit einem Produkt oder einer Dienstleistung erzielen kann. Dieser Gewinn hängt schließlich auch von den damit verbundenen Kosten ab. Ein hoher Preis und niedrige Kosten sprechen allerdings für eine hohe Marge bzw. eine hohe Gewinnspanne. Kunden, bei denen die Gewinnspanne höher ausfällt, da durch sie möglicherweise niedrigere Kosten anfallen, sind dementsprechend als attraktiver einzustufen als Kunden, mit denen sich nur eine geringe Gewinnspanne erzielen lässt.<sup>293</sup>

---

<sup>289</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>290</sup> Vgl. FORD, D. et al. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>291</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>292</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>293</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

**Honesty**

Ehrlichkeit ist in Beziehungen unverzichtbar, so auch in Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Kunden, die vom Lieferanten als unehrlich wahrgenommen werden, empfindet der Lieferant als unattraktiv.<sup>294</sup>

**Individual Attention and Care**

Kunden, die der betreffenden Kunden-Lieferanten-Beziehung eine individuelle Betreuung und Pflege zukommen lassen, werden vom Lieferanten als weitaus attraktiver eingestuft als jene, für die sie eine von vielen ist und deshalb weniger gepflegt wird.<sup>295</sup>

**Influence on the Market**

Kunden, die auf ihrem Absatzmarkt über eine gewisse Marktmacht und damit auch über eine gefestigte Position verfügen, um Einfluss auf diesen Markt zu nehmen, werden von ihren Lieferanten als attraktiv eingestuft, ganz im Gegenteil zu jenen Kunden, die über diese Position nicht verfügen. Die gefestigte Position des Kunden wirkt sich schließlich auch positiv auf den Lieferanten aus, da dieser mit einer andauernd hohen Nachfrage rechnen kann.<sup>296</sup>

**Information Exchange**

Ein reger Informationsaustausch wurde in der einschlägigen Literatur mehrfach als Attraktivitätsfaktor identifiziert. Es wurde von mehreren Autoren der Wunsch von Lieferanten nach einem offenen und zeitgerechten Informationsfluss geäußert. Aus Sicht des Lieferanten sind somit Kunden, die relevante Informationen auch zeitgerecht an ihre Lieferanten weitergeben, als attraktiv einzustufen.<sup>297</sup>

**Innovative Company**

Innovationen gewinnen zunehmend an Bedeutung, so auch bei Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Es wird jener Kunde als attraktiv eingestuft, der als innovatives Unternehmen bekannt ist, denn Lieferanten sehen es sehr gerne, wenn ihre Produkte in innovativen Unternehmen eingesetzt werden. Zum Teil hat dieses Verhalten sicherlich auch mit einem gewissen Prestigedenken des Lieferanten zu tun.<sup>298</sup>

---

<sup>294</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>295</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>296</sup> Vgl. FIOCCA, R. et al. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>297</sup> Vgl. CAMPBELL, N. et al. (1983); CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>298</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

### ***Institutional Access***

Kunden, die in der Lage sind, eine Brücke zu bestimmten Institutionen zu schlagen, werden von Lieferanten vielfach als attraktiv gewertet. Solche Institutionen können beispielsweise Banken oder Versicherungen sein. Oft bringt es für Lieferanten immense Vorteile, wenn ihnen der Weg durch den Kunden<sup>299</sup> bereits geebnet wurde.

### ***Interest Commonality***

Umso eher die Interessen von Kunde und Lieferant übereinstimmen, desto positiver wirkt sich dies auch auf das Attraktivitätsempfinden des Lieferanten aus. Kunden mit ähnlichen Interessen werden als attraktiver eingestuft.<sup>300</sup>

### ***Joint Teams***

Gerade bei sehr großen, strategisch kritischen Lieferanten, die mit großen Einkaufsorganisationen zusammenarbeiten, konnte beobachtet werden, dass sich gemeinsame Arbeitsgruppen (mit Mitgliedern von Kunde und Lieferant) als äußerst positiv herausgestellt haben und vom Lieferant als durchaus attraktiv eingestuft werden.<sup>301</sup>

### ***Knowledge to answer Questions***

Wissen ist gerade im europäischen Raum ein entscheidender Faktor, mit dem sich Unternehmen im weltweiten Vergleich differenzieren können. Ebenso ist es auch für Kunden wichtig, über entsprechendes Wissen zu verfügen, um beim Lieferanten entstehende Fragen schnell und kompetent beantworten zu können. Diese Fähigkeit lässt einen Kunden beim Lieferanten attraktiver erscheinen.<sup>302</sup>

### ***Knowledge Transfer***

Für Lieferanten ist es nicht nur wichtig, dass ihre Kunden über entsprechendes Wissen verfügen, sondern vielmehr noch, dass diese auch bereit sind, ihr Wissen weiterzugeben. Kunden, die in der Lage und auch bereit sind, ihr Wissen mit dem Lieferanten zu teilen, werden im Gegenzug dazu als äußerst attraktiv bewertet.<sup>303</sup>

---

<sup>299</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009); WALTER, A. et al. (2001).

<sup>300</sup> Vgl. KRAPFEL, R. et al. (1991); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>301</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMEIJER, F. et al. (2002).

<sup>302</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>303</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HALD, K.S. et al. (2009); HARRIS, L. et al. (2003); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

***Lack of Negotiating Pressure***

Im Rahmen dieser Literaturanalyse wurde bereits einmal auf das Thema *Macht* eingegangen. Macht spiegelt sich auch in Verhandlungen wider, in denen sie benutzt werden kann, um auf das Gegenüber Druck auszuüben. Kunden, die über eine entsprechende Verhandlungsmacht (z.B. ein großer Kunde eines Lieferanten, der für hohe Umsätze sorgt) verfügen, werden von Lieferanten weitestgehend gemieden und auch als äußerst unattraktiv eingestuft.<sup>304</sup>

***Large Purchasing Volume***

Großkunden, die für ein großes Einkaufsvolumen beim Lieferanten sorgen, sind willkommen und werden auch als attraktiv eingestuft. Bei diesem Faktor ist jedoch insofern Vorsicht geboten, da dieser zum Teil im Widerspruch zum Faktor *Lack of Negotiating Pressure* steht, nachdem die Verhandlungsmacht oft erst dadurch entsteht, dass ein Kunde für ein sehr großes Einkaufsvolumen beim Lieferanten verantwortlich ist. Prinzipiell bleibt aber zu sagen, dass hohe Einkaufsvolumina als durchwegs attraktiv angesehen werden.<sup>305</sup>

***Level of Integration***

Gerade bei der Neuentwicklung von Produkten ist oft eine enge Zusammenarbeit zwischen Kunde und Lieferant erforderlich. Umso eher der Kunde dazu bereit ist, desto größer ist sein Einblick, der den Kunden wiederum attraktiv macht.<sup>306</sup>

***Level of Transaction specific Assets***

Transaktionen zwischen Kunden und Lieferanten sind oft mit erheblichen Investitionen verbunden, wie in EDV-Schnittstellen, spezielle Programme für die Auftrags- oder Rechnungserstellung oder anderes auf diese Kunden-Lieferanten-Beziehung zugeschnittenes Equipment. Umso niedriger diese Investitionen ausfallen, desto attraktiver ist die Zusammenarbeit mit dem Kunden.<sup>307</sup>

---

<sup>304</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2008); RAMSAY, J. et al. (2009); SHAPIRO, B. et al. (1987).

<sup>305</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>306</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>307</sup> Vgl. HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

### ***Leveraging Factors (Economies of Scale)***

Skaleneffekte treten bei einer gegebenen Produktionsfunktion infolge konstanter Fixkosten auf. Dadurch wird ein Produkt bei steigender Produktionsmenge (die auch abgesetzt werden muss) immer günstiger. Dieser Effekt lässt sich auch bei Kunden-Lieferanten Beziehungen entdecken. Umso mehr ein Kunde bei einem Lieferanten nachfragt, desto günstiger wird diese Geschäftsbeziehung. Dies ist aus Lieferantensicht als attraktiv zu werten.<sup>308</sup>

### ***Listen & Understand Supplier's Position***

Lieferanten befinden sich oft in schwierigen Positionen gerade im Hinblick auf Märkte, in denen die Kunden tonangebend sind. Hier sehen es Lieferanten durchwegs positiv, wenn der Kunde Verständnis für die angespannte Lage des Lieferanten hat. Zeigt ein Kunde ein solches Verhalten, wertet dies der Lieferant als attraktiv.<sup>309</sup>

### ***Long-term Interactions***

Es wird von Lieferanten sehr gerne gesehen, wenn sich Kunden auf langfristige Geschäftsbeziehungen einlassen, die zeigen, dass ein gegenseitiges Vertrauen gegeben ist und sich beide Parteien nicht vor ständigen Verhandlungen über Preise oder Liefervereinbarungen in Acht nehmen müssen. Ist ein Kunde zu langfristigen Beziehungen bereit, wird er als attraktiver Kunde eingestuft.<sup>310</sup>

### ***Low Modification Rate***

Wie bereits erwähnt, ist es für Lieferanten attraktiv, wenn Kunden einfache Produkte nachfragen. Hier muss allerdings auf ein möglichst langes Modifizierungsintervall hingewiesen werden, denn für Lieferanten ist es attraktiv, wenn ihre Kunden mit der nachgefragten Produktart auskommen und sie ihre Produktionsabläufe nicht ständig auf neue Produkthanforderungen anpassen müssen.<sup>311</sup>

---

<sup>308</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>309</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>310</sup> Vgl. CAMPELL, N. et al. (1983); CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); ELLEGARD, C. et al. (2003); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>311</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

### **Margins**

Die Marge beschreibt die Gewinnspanne, die bei einem bestimmten Preis mit einem Produkt erzielt wird. Ein hoher Preis alleine sagt nichts über den tatsächlichen Gewinn aus, den ein Lieferant mit einem Produkt oder einer Dienstleistung erzielen kann. Dieser Gewinn hängt schließlich auch von den damit verbundenen Kosten ab. Ein hoher Preis und niedrige Kosten sprechen allerdings für eine hohe Marge bzw. eine hohe Gewinnspanne. Kunden, bei denen die Gewinnspanne höher ausfällt, da durch sie möglicherweise niedrigere Kosten anfallen, sind dementsprechend als attraktiver einzustufen als Kunden, mit denen sich nur eine geringe Gewinnspanne erzielen lässt.<sup>312</sup>

### **Market Access**

Ohne Marktzugang kein Produktabsatz. Kunden, die über einen guten Zugang zu ihren Absatzmärkten verfügen, werden von ihren Lieferanten als attraktiver angesehen. Dies erscheint auch logisch, denn umso leichter ein Kunde seine Produkte absetzt, desto größer ist seine Nachfrage beim Lieferanten. Gleiches gilt selbstverständlich auch für die direkten Absatzmärkte des Lieferanten. Ist ein Kunde seinen Lieferanten dabei behilflich, Zugang zu einem neuen Markt oder Kunden zu verschaffen, wird dies als attraktivitätssteigernd wahrgenommen.<sup>313</sup>

### **Market Information**

Ein reger Informationsaustausch wurde in der einschlägigen Literatur mehrfach als Attraktivitätsfaktor identifiziert. Es wurde von mehreren Autoren der Wunsch von Lieferanten nach einem offenen und zeitgerechten Informationsfluss geäußert. Aus Sicht des Lieferanten sind somit Kunden, die relevante Informationen auch zeitgerecht an ihre Lieferanten weitergeben, als attraktiv einzustufen, gerade dann, wenn es sich um relevante, den Absatzmarkt betreffende Informationen handelt.<sup>314</sup>

### **Market Share**

Der Marktanteil beschreibt den Absatz- oder Umsatzanteil eines Unternehmens gemessen am Absatz oder Umsatz einer gesamten Branche. Verfügt nun eine Kunde über einen großen Marktanteil, so ist dieser auch als attraktiver für den Lieferanten einzustufen, da ein hoher Marktanteil des Kunden auch auf ein hohes Absatzpotential beim Lieferanten zurückschließen lässt.<sup>315</sup>

---

<sup>312</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2007); FIOCCA, R. (1982); HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>313</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009); WALTER, A. et al. (2001).

<sup>314</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009); WALTER, A. et al. (2001).

<sup>315</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

### **Market Stability**

Märkte, die allgemein als stabil gelten, sind natürlich beliebter als solche, die von ständigen Unruhen geprägt sind. Das gleiche gilt auch für Kunden. Kunden, die auf stabilen Märkten agieren, sind als attraktiver anzusehen als jene auf instabilen Märkten, zumal eine Marktinstabilität auch Schwankungen bei der Nachfrage mit sich bringt.<sup>316</sup>

### **Negotiation Pressure**

Im Rahmen dieser Literaturanalyse wurde schon auf das Thema *Macht* eingegangen. Macht spiegelt sich auch in Verhandlungen wider, in denen sie benutzt werden kann, um auf das Gegenüber Druck auszuüben. Kunden, die über eine entsprechende Verhandlungsmacht (z.B. ein großer Kunde eines Lieferanten, der für hohe Umsätze sorgt) verfügen, werden von Lieferanten weitestgehend gemieden und auch als äußerst unattraktiv eingestuft.<sup>317</sup>

### **Output Factors (Trust, Commitment, etc.)**

Erfolgreiche Geschäftsbeziehungen zwischen Kunde und Lieferant bringen sogenannte Ausgabefaktoren hervor, wie zum Beispiel Vertrauen oder die gegenseitige Verpflichtung füreinander. Entstehen bei der Geschäftsbeziehung entsprechende Ausgabefaktoren, so wird der Kunde als attraktiver angesehen.<sup>318</sup>

### **Overall Profit**

Jedes Unternehmen ist davon abhängig, langfristig Gewinne zu erzielen. Es ist nur logisch, dass jene Kunden von Lieferanten bevorzugt werden, die dazu beitragen, dass der Lieferant hohe Profite erzielt. Kunden, denen es gelingt für hohe Profite zu sorgen, sind demnach als attraktiv einzustufen. Hierbei ist vom Gesamtprofit eines Kunden auszugehen, den dieser über die Lebensdauer der Kunden-Lieferanten-Beziehung erzielt. Er ist in einem langfristigeren Kontext zu sehen, bei dem auch die bereits erwähnten *Leveraging Factors*, wie beispielsweise Skaleneffekte, eine bedeutende Rolle spielen. Interessant ist, dass dieser Faktor mit zwölf Nennungen der mit Abstand meist genannte in dieser Literaturanalyse ist.<sup>319</sup>

---

<sup>316</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>317</sup> Vgl. HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>318</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); ELLEGARD, C. et al. (2007); ELLEGARD, C. et al. (2003); FIOCCA, R. (1982); HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>319</sup> Vgl. BAKER, M. (2000); CAMPELL, N. et al. (1983); DWYER, R.F. et al. (1999); HOLLENSEN, S. (2003); KÖTTLER, P. (2003); MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009); REINARTZ, W. et al. (2003); ROEMER, E. (2006); RUSSIL, R. (1997); VENKATESAN, R. et al. (2004); WALTER, A. et al. (2001).

### ***Patent Protection***

Patente sind ein hoheitlich erteiltes, gewerbliches Schutzrecht für eine Erfindung, das den Inhaber des Patents dazu berechtigt, Dritten die Nutzung seiner Erfindung zu erlauben oder zu untersagen. Kunden, die ihren Lieferanten die Nutzung eines Patents erlauben und diese wiederum sorgsam damit umgehen, werden als attraktiv angesehen.<sup>320</sup>

### ***Payment Format***

Die Wichtigkeit des finanziellen Aspekts einer Kunden-Lieferanten-Beziehung wurde bereits mehrfach unterstrichen. Entscheidend ist nicht nur die Höhe des Umsatzes, sondern auch in welcher Form der Kunde den offenen Forderungen nachkommt. Beahlt der Kunde in bar, bedarf er spezieller Zahlungsbedingungen oder bezahlt er gar in anderen Währungen. Kunden die sich diesbezüglich auf ihren Lieferanten einstellen, werden als attraktiver erachtet.<sup>321</sup>

### ***Performance Feedback***

Es hat sich im Zuge dieser Literaturanalyse herausgestellt, dass es Lieferanten vorziehen, wenn sie Informationen von ihren Kunden über die Erfüllung ihrer Erwartungen betreffend der Effektivität der Tätigkeiten bekommen. Solche Kunden gelten in diesem Punkt als attraktiv.<sup>322</sup>

### ***Personal Meetings***

Gerade heute, wo Kommunikationsvorgänge verstärkt im E-Mail-Format abgehandelt werden, schätzen es Lieferanten sehr, wenn ihre Kunden noch den Weg der persönlichen Kommunikation mit ihnen suchen. Persönliche Treffen werden als besonders attraktiv eingestuft.<sup>323</sup>

### ***Personal Motivation***

Auf der persönlichen Ebene lässt sich jeder Mitarbeiter unter anderem durch eine adäquate Bezahlung, Jobsicherheit, Status, Macht, Prestige oder entgegengebrachten Respekt motivieren. Dementsprechend bevorzugen Lieferanten Beziehungen mit Kunden, die die genannten Punkte auch für sie verbessern.<sup>324</sup>

---

<sup>320</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>321</sup> Vgl. RAMSAY, J. (1994); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>322</sup> Vgl. MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMEIJER, F. et al. (2002).

<sup>323</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009); ROEZMEIJER et al. (2002).

<sup>324</sup> Vgl. RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

### ***Personal Preferences***

Es konnte beobachtet werden, dass das Verkaufs- und Marketingpersonal von Lieferanten dazu neigt, mit Personen von Kundenorganisationen zu interagieren, die sie persönlich bevorzugen. Eine Vielzahl an Aspekten spielt dabei eine Rolle, wie beispielsweise Vorurteile bezüglich der Hautfarbe, Geschlecht, Religion oder vorhergehende Erfahrungen mit individuellen Personen.<sup>325</sup>

### ***Plenty of Resources***

LA ROCCA et al. identifizierten diesen Faktor als attraktivitätssteigernd. Es handelt sich dabei um wohlhabende Kunden, die über einen ordentlichen finanziellen Polster verfügen und von denen nicht davon ausgegangen wird, dass sie in eine finanzielle Schieflage geraten werden, die sich (z.B. durch ausbleibende Zahlungen) auch auf den Lieferanten übertragen können.<sup>326</sup>

### ***Political Risk***

Lieferanten, die auf internationalen Märkten Geschäfte tätigen, sind immer wieder mit politischen Unruhen und ihren Auswirkungen konfrontiert. Solche Auswirkungen können beispielsweise Währungsschwankungen oder sich laufende gesetzliche Änderungen sein. Lieferanten erachten Kunden in diesem Punkt als attraktiv, die in einem sicheren politischen Umfeld agieren.<sup>327</sup>

### ***Possibilities for extensive Face to Face Contact***

Es wurde bereits erwähnt, dass sich die Kommunikation zwischen Kunde und Lieferant immer stärker im E-Mail-Format abspielt. Lieferanten schätzen es sehr, wenn ihre Kunden noch den Weg der persönlichen Kommunikation mit ihnen suchen. Persönliche Treffen werden als besonders attraktiv eingestuft.<sup>328</sup>

### ***Price Stability***

Im Rahmen dieser Literaturanalyse wurde bereits mehrfach die Wichtigkeit einer langfristigen Planung unterstrichen, dazu zählt allerdings nicht nur die Planung der abgesetzten Menge, sondern auch die der Preise. Neigt ein Kunde dazu, ständig die Preise neu verhandeln zu wollen, dann belastet das die Kunden-Lieferanten-Beziehung und erschwert die Planung des Lieferanten ungemein.<sup>329</sup>

---

<sup>325</sup> Vgl. RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009); RUSSIL, R. (1997).

<sup>326</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>327</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>328</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>329</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

***Price/ Volume***

Unter diesem Faktor ist zu verstehen, dass unterschiedliche Einkaufsvolumina auch eine differenzierte Bepreisung verlangen. Transaktionen sind immer auch mit Kosten verbunden (z.B. Transportkosten). Gerade Fixkosten unterscheiden sich zum Teil gar nicht (Ausnahme: Sprungfixkosten) bezogen auf die eingekaufte Menge. Ob ein LKW halb- oder vollbeladen ist, spielt jedoch eine Rolle, da die Transportkosten auf konstanter Höhe bleiben, sich allerdings nur auf die Hälfte der eingekauften Produkte umlegen lassen. Kunden, die sich der Kosten bewusst sind und deshalb ihre Bestellungen entsprechend tätigen, werden als attraktiver eingestuft.<sup>330</sup>

***Proactive***

Kunden, die ein initiatives Handeln an den Tag legen, werden von ihren Lieferanten mehr geschätzt als jene, die im Gegensatz dazu eher abwartend und reaktiv auf beispielsweise Problem zugehen.<sup>331</sup>

***Receptiveness to Supplier Ideas***

Administrative Abläufe zwischen Kunden und Lieferanten unterliegen ständigen Überarbeitungen und Verbesserungen. Kunden, die für die Ideen des Lieferanten offen sind, werden als weit attraktiver eingestuft als jene, für die nur die eigene Lösung den Weg zum Erfolg verspricht.<sup>332</sup>

***Reliable***

Kunden gelten als attraktiv, wenn ihnen die Eigenschaften zuverlässig und vertrauenswürdig zugeschrieben werden können. Diese Eigenschaften sind nicht nur bei ausverhandelten Preisen, vereinbarten Abnahmemengen und Zahlungskonditionen gefragt, sondern auch bei der Weitergabe von heiklen Informationen bis hin zu betriebsinternem Wissen.<sup>333</sup>

---

<sup>330</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2007); HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>331</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>332</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>333</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

### **Reputation**

Die Reputation beschreibt den Ruf eines Menschen oder einer Organisation. Eine hohe Reputation deutet auf ein hohes Ansehen hin, das ein Mensch oder eine Organisation genießt. In diesem Fall wird darunter verstanden, dass es zum Teil für Lieferanten attraktiv ist, über Kunden mit einer hohen Reputation zu verfügen, um von deren hohem Ansehen zu profitieren oder die mit dieser hohen Reputation verbundenen positiven Vorurteile (z.B. Rolls Royce: exklusiv, hochwertig) auf das eigene Unternehmen zu projizieren.<sup>334</sup>

### **Revenue Elements**

Eine Kunden-Lieferanten-Beziehung muss nicht von einer speziellen Erlösart gekennzeichnet sein. Vielmehr kann es in diesen Beziehungen zu unterschiedlichen Erlösmodellen kommen. Es kann sein, dass ein Kunde zum Beispiel mehrere unterschiedliche Produkte bei seinem Lieferanten bezieht (somit ist der Lieferant nicht von einem einzigen Produkt abhängig, eine weitere Möglichkeit ist auch *Cross Selling*) oder aber es werden beispielsweise noch Entwicklungs- oder Beratungsaufträge mitverkauft. Besteht die Möglichkeit, das Einnahmepotential bei einem Kunden zu erhöhen, so wirkt sich dies positiv auf die Attraktivität des Kunden aus.<sup>335</sup>

### **Revenue Insurance**

Die Wichtigkeit von Erlösen wurde bereits beim vorherigen Faktor unterstrichen. Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind allerdings belastet, wenn ein Kunde seinen Zahlungsverpflichtungen, aus welchem Grund auch immer, nicht nachkommt. Der Kunde erweist sich aber dennoch als attraktiv für den Lieferanten, wenn er für solche Fälle eine Versicherung abgeschlossen hat und der Schaden für den Lieferanten so gering wie möglich ausfällt.<sup>336</sup>

### **Risk Sharing**

Zumeist ist es der Lieferant, der in Vorleistung tritt, sei es bei der Herstellung der bestellten Produkte, das Durchführen einer Dienstleistung oder die Entwicklung und Erprobung neuer Innovationen. Bezahlt wird er aber in der Regel erst nach Übergang an den Kunden unter Einhaltung einer oft 30 tägigen oder längeren Zahlungsfrist, selbst dann ist nicht gesichert, dass die offene Forderung einbringbar ist bzw. sich die Innovation überhaupt als Erfolg erweist. In diesem Punkt werden Kunden als attraktiv

---

<sup>334</sup> Vgl. CAMPELL, N. et al. (1983); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009); RUSSIL, R. (1997).

<sup>335</sup> Vgl. RAMSAY, J. (1996); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>336</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); RAMSAY, J. et al. (2009); WALTER, A. et al. (2001).

erachtet, wenn sie dieses Problem erkennen und bereit sind, sich das Risiko mit dem Lieferanten zu teilen.<sup>337</sup>

### ***Roles and Responsibilities***

Lieferanten wollen genau wissen, wer ihre Ansprechpartner in der Käuferorganisation und wofür sie verantwortlich sind sowie über welche Kompetenzen sie verfügen. Der Ausspruch *One face to the customer* lässt sich gut in *One face to the supplier* übertragen - Kunden, die bereit sind, ihre Strukturen offen zu legen, sind attraktiver.<sup>338</sup>

### ***Sales Impact***

Dieser Faktor beschreibt den Absatzanteil eines Kunden am Gesamtumsatz des Lieferanten oder einfacher: der Marktanteil eines Kunden bei dem Lieferanten. Es ist offensichtlich, dass einen Kunden ein hoher Anteil am Gesamtumsatz des Lieferanten attraktiv macht. Zu beachten ist allerdings, dass Kunden, die über einen hohen *Sales Impact* beim Lieferanten verfügen gleichzeitig auch eine höhere Verhandlungsmacht gegenüber dem Lieferanten besitzen. Diese Position erweist sich wiederum, wie bereits erwähnt, als unattraktiv.<sup>339</sup>

### ***Sales Potential***

Die Wichtigkeit hoher Absatzzahlen für den Lieferanten wurde bereits ausführlich thematisiert. Wichtig ist aber auch zu sehen, dass in einem Kunden noch weiteres Absatzpotential steckt. Kunden, die über ein noch nicht ausgeschöpftes Potential verfügen, gelten allgemein als attraktiver.<sup>340</sup>

### ***Sales Volume***

Hohe Umsätze sind der Motor eines jeden Unternehmens. Es ist offensichtlich, dass Kunden, die bei einem Lieferanten für hohe Umsätze sorgen, als attraktiv gelten.<sup>341</sup>

### ***Searching for Solutions in the event of a Problem***

Kunden, die ein initiatives Handeln an den Tag legen und im Falle eines auftretenden Problems sich selbständig und proaktiv auf die Suche nach erfolgsversprechenden Lösungen begeben, werden von ihren Lieferanten mehr geschätzt als jene, die im Gegensatz dazu eher abwartend und reaktiv auf Probleme zugehen.<sup>342</sup>

---

<sup>337</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012); MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>338</sup> Vgl. MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMEIJER, F. et al. (2002).

<sup>339</sup> Vgl. RAMSAY, J. (1994); RAMSAY, J. (1996); RAMSAY, J. et al. (2009); RUSSIL, R. (1997).

<sup>340</sup> Vgl. CAMPPELL, N. et al. (1983); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>341</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2003); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. (1994); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>342</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

### **Similarity**

Die Ähnlichkeit zwischen Kunde und Lieferant war bislang ein eher unterschätzter attraktivitätsbeeinflussender Faktor. Fakt ist jedoch, dass Kunden, die eine ähnliche Einstellung, beispielsweise in Bezug auf Firmenwerte, besitzen als attraktiver eingestuft werden als jene, deren Werte im Gegensatz zu jenen des Lieferanten stehen.<sup>343</sup>

### **Size**

Laut FIOCCA spielt selbst die Größe eines Unternehmens eine Rolle bei der Attraktivität. Demnach sind Kunden für Lieferanten attraktiver, wenn sie über eine gewisse Größe verfügen. Es wurde aber nicht darauf eingegangen, ob sich diese Größe auf die Anzahl der Mitarbeiter, den Umsatz oder beispielsweise den Marktanteil bezieht.<sup>344</sup>

### **Speed of Payment**

Mehrfach wurde bereits auf den Umstand hingewiesen, dass es an den Lieferanten liegt, die Geschäftsbeziehung zwischen ihnen und ihren Kunden vorfinanzieren zu müssen. Infolgedessen nimmt der Faktor *Speed of Payment* einen starken Einfluss auf die Kundenattraktivität. Kunden, die ihren Zahlungsverpflichtungen sehr rasch nachkommen, werden als weitaus attraktiver eingestuft als jene, die in ihrem Zahlungsverhalten – sei es bewusst oder unbewusst – sehr säumig sind.<sup>345</sup>

### **Staff Access**

Für Lieferanten hat es sich nicht nur als attraktiv erwiesen, wenn sie die relevanten Ansprechpersonen ihrer Kunden kennen, sondern auch, wenn sie Zugang zu diesen haben. Es ist ungemein unattraktiv, wenn Ansprechpersonen nicht erreichbar sind.<sup>346</sup>

### **Standardisation of Products**

Kunden, die standardisierte Produkte nachfragen, sind aus Lieferantensicht attraktiver als jene, die maßgeschneiderte Produkte beziehen. Dies ist insofern nachvollziehbar, als dass auf Kunden zugeschnittene Produkte, die sich vom Standardprodukt abheben, mit höheren Vorlaufzeiten behaftet sind und höhere Herstellungskosten verursachen.<sup>347</sup>

---

<sup>343</sup> Vgl. HALD, K.S. et al. (2009); HARRIS, L. et al. (2003); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>344</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>345</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>346</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>347</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, C. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

***Supplier Independence/ Power***

Eine Beziehung, die Lieferanten sowie Kunden in Hinblick auf Macht führen, ist als durchwegs komplex einzustufen. Lieferanten werden jedoch weitestgehend dazu tendieren, jene Kunden zu bevorzugen, die über weniger Macht bzw. einen höheren Abhängigkeitsgrad verfügen. Vom Lieferanten abhängige Kunden werden als attraktiver angesehen als jene, die vom Lieferanten komplett unabhängig sind. Das gleiche gilt auch für den Lieferanten, der stets zu jenen Kunden tendieren wird, von denen er nicht abhängig ist.<sup>348</sup>

***Supplier learning Opportunities***

Oftmals bietet sich für Lieferanten die Möglichkeit, sich bei ihren Kunden inspirieren zu lassen. Kunden, die es zulassen, dass Lieferanten Einblick in ihre internen Abläufe erhalten und von ihnen lernen können, werden als attraktiv eingestuft.<sup>349</sup>

***Supplier Participation in internal Teams***

Es wurde bereits erwähnt, dass es für Lieferanten erheblich ist, in die Entwicklung neuer Kundenprodukte miteingebunden zu sein. Ein Kunde gewinnt weiter an Attraktivität, wenn er Mitarbeiter des Lieferanten an den eigenen Projektgruppen teilnehmen lässt und damit den Lieferanten noch enger in das Entwicklungsgeschehen einbindet.<sup>350</sup>

***Supplier Trainings and Field Visits***

Kunden, die die Schulung der eigenen Mitarbeiter und die des Lieferanten tatkräftig unterstützen, sind attraktiver. Lieferanten sehen es gerne, wenn Kunden in regelmäßigen Abständen seine Betriebsstätten besuchen bzw. Schulungen überhaupt vor Ort abhalten.<sup>351</sup>

***Supplier-led Innovation Support***

Innovationen gewinnen zunehmend an Bedeutung, so auch bei Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Es wird jener Kunde als attraktiv eingestuft, der dem Lieferanten bei Produktinnovationen, bei der Steigerung seiner Effizienz sowie seiner technischen Kompetenzen weiterhelfen kann und der sich von seinem Lieferanten in leitender Funktion unterstützen lässt.<sup>352</sup>

---

<sup>348</sup> Vgl. KRAPFEL, R. et al. (1991); RAMSAY, J. (1994); RAMSAY, J. et al. (2009); SHAPIRO, B. et al. (1987).

<sup>349</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2002).

<sup>350</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>351</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>352</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002).

### ***Tight Personal Relations***

Dieser Faktor wurde unter anderen Bezeichnungen schon mehrmals genannt. Für Kunden-Lieferanten-Beziehungen hat es sich als äußerst erfolgsversprechend herausgestellt, wenn ihre Mitarbeiter enge persönliche Kontakte miteinander hegen. Es ist offensichtlich, dass Lieferanten jene Kunden als attraktiver ansehen, mit denen die eigenen Mitarbeiter gute Kontakte pflegen.<sup>353</sup>

### ***Trustworthiness***

Vertrauenswürdigkeit spielt in Beziehungen eine entscheidende Rolle, so auch in Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Kunden, die vom Lieferanten als nicht vertrauenswürdig wahrgenommen werden, werden vom Lieferanten als unattraktiv eingestuft.<sup>354</sup>

### ***Types of technological Skills***

Das Wissen, über eine Vielzahl technologischer Fähigkeiten zu verfügen, ist gerade im europäischen Raum ein entscheidender Faktor, mit dem sich Unternehmen im weltweiten Vergleich differenzieren können. Ebenso ist es auch für Kunden wichtig, über entsprechendes Wissen zu verfügen, um beim Lieferanten entstehende Fragen oder Probleme schnell und kompetent beantworten oder lösen zu können. Diese Fähigkeiten lassen einen Kunden für einen Lieferanten als attraktiver erscheinen.<sup>355</sup>

### ***Useful Information***

Ein reger Informationsaustausch wurde in der einschlägigen Literatur mehrfach als Attraktivitätsfaktor identifiziert. Es wurde von mehreren Autoren der Wunsch von Lieferanten nach einem offenen und zeitgerechten Informationsfluss geäußert. Aus Sicht des Lieferanten sind Kunden, die relevante Informationen auch zeitgerecht an ihre Lieferanten weitergeben, als attraktiv einzustufen.<sup>356</sup>

### ***Value Creation***

Für Lieferanten ist es entscheidend, möglichst viel von der Wertschöpfungskette abzudecken. Vergibt also ein Kunde einen Auftrag an einen Lieferanten, so ist dieser weitaus attraktiver, wenn er die Fähigkeiten eines Lieferanten möglichst ausnutzt und nicht für weitere Arbeitsschritte, die vom gleichen Lieferanten durchgeführt werden könnten, einen Konkurrenten beauftragt.<sup>357</sup>

---

<sup>353</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2003); HÜTTINGER, L. et al. (2012); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>354</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); RAMSAY, J. (1994); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>355</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>356</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>357</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2006); HALD, K.S. et al. (2007); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

### **Windfalls**

RAMSAY beobachtete in seiner Forschungsarbeit, dass es für Lieferanten überaus attraktiv ist, wenn ihre Kunden unüblich generös, wohlhabend, inkompetent im Hinblick auf das Anbieten überhöhter Preise sind oder sich mit unüblichen, aber für den Lieferanten vorteilhaften Zahlungsbedingungen zufrieden geben.<sup>358</sup>

## **5.4 Clusterung der Attraktivitätsfaktoren**

Im folgenden Abschnitt werden die in Kapitel 5.3 aufgelisteten und detailliert beschriebenen Attraktivitätsfaktoren zu Gruppen zusammengefasst. Dies ist nötig, da einige Faktoren, die im Rahmen der Literaturrecherche identifiziert wurden, synonyme Bedeutung haben und redundant vorhanden sind.

### **Faktor 1: Kosten**

<b>FAKTOREN</b>	<b>QUELLEN</b>
<i>Cost Elements</i> <sup>359</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.; RAMSAY et al.; RUSSIL; SHAPIRO et al.
<i>Level of Transaction specific Assets</i> <sup>360</sup>	HALD et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Leveraging Factors (Economies of Scale)</i> <sup>361</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.;

Tabelle 7: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Kosten

Die drei in Tabelle 7 angeführten Faktoren bilden zusammen den Faktor *Kosten*, sie wurden bereits in Kapitel 5.3 ausführlich beschrieben. Diese haben gemein, dass Kunden, die geringe Kosten in der Kunden-Lieferanten-Beziehung verursachen als attraktiver eingestuft werden als jene, die hohe Kosten hervorrufen.

<sup>358</sup> Vgl. RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>359</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012); RAMSAY, J. et al. (2009); RUSSIL, R. (1997); SHAPIRO, B. et al. (1987).

<sup>360</sup> Vgl. HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>361</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

## Faktor 2: Umsatz

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Good Profits</i> <sup>362</sup>	LA ROCCA, A. et al.
<i>Overall Profit</i> <sup>363</sup>	BAKER; CAMPELL et al.; DWYER et al.; HOLLENSEN; KOTLER; MAUNU; RAMSAY et al.; REINARTZ et al.; ROEMER; RUSSIL; VENKATESAN et al.; WALTER et al.
<i>Revenue Elements</i> <sup>364</sup>	RAMSAY; RAMSAY et al.
<i>Value Creation</i> <sup>365</sup>	ELLEGARD et al.; HALD et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Large Purchasing Volume</i> <sup>366</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Sales Impact</i> <sup>367</sup>	RAMSAY; RAMSAY et al.; RUSSILL
<i>Sales Volume</i> <sup>368</sup>	ELLEGARD et al.; FIOCCA; MAUNU; RAMSAY et al.; WALTER et al.
<i>Price/ Volume</i> <sup>369</sup>	ELLEGARD et al.; HALD et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Sales Potential</i> <sup>370</sup>	CAMPELL et al.; FIOCCA; RAMSAY et al.

Tabelle 8: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Umsatz

Die Faktoren, die in Tabelle 8 aufgelistet sind, wurden zum Attraktivitätsfaktor *Umsatz* zusammengefasst. Alle neun beschreiben die Tatsache, dass Kunden, die für hohe Umsätze sorgen als attraktiver eingestuft werden als jene, die geringere Umsätze erreichen.

## Faktor 3: Preise

FAKTOREN	QUELLEN
<i>High Margins</i> <sup>371</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Margins</i> <sup>372</sup>	ELLEGARD et al.; FIOCCA; HALD et al.; HÜTTINGER et al.

Tabelle 9: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Preise

Die in Tabelle 9 aufgelisteten Faktoren wurden zu dem Faktor *Preise* zusammengefasst, die die Preise, die mit einem Kunden erzielt werden, beschreiben.

<sup>362</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>363</sup> Vgl. BAKER, M. (2000); CAMPELL, N. et al. (1983); DWYER, R.F. et al. (1999); HOLLENSEN, S. (2003); KOTLER, P. (2003); MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009); REINARTZ, W. et al. (2003); ROEMER, E. (2006); RUSSIL, R. (1997); VENKATESAN, R. et al. (2004); WALTER, A. et al. (2001).

<sup>364</sup> Vgl. RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>365</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2006); HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>366</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>367</sup> Vgl. RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009); RUSSIL, R. (1997).

<sup>368</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2006); FIOCCA, R. (1982); MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009); WALTER, A. et al. (2001).

<sup>369</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2006); HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>370</sup> Vgl. CAMPELL, N. et al. (1983); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>371</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>372</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2006); FIOCCA, R. (1982); HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

Ein Kunde, der höhere Preise akzeptiert, wird als attraktiver eingestuft als einer, der nur bereit ist, niedrige Preise zu bezahlen.

#### Faktor 4: Marktzugang

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Access to new Customers/ Markets</i> <sup>373</sup>	CHRISTIANSEN et al.; ELLEGARD et al.; HALD et al.
<i>Barrier to Entry or Exit</i> <sup>374</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.
<i>Market Access</i> <sup>375</sup>	CHRISTIANSEN et al.; FIOCCA; RAMSAY et al.

Tabelle 10: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Marktzugang

Tabelle 10 fasst jene Attraktivitätsfaktoren zusammen, die den Zugang zu Märkten und Personen beschreiben. Kunden werden als attraktiver eingestuft, wenn sie eine Brücke zu neuen Märkten oder interessanten Personen schlagen können, im Gegensatz zu jenen, die entsprechende Zugänge nicht liefern können oder wollen.

#### Faktor 5: Personenzugang

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Bridge to People, Companies, Institutions</i> <sup>376</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Institutional Access</i> <sup>377</sup>	RAMSAY et al.; WALTER et al.

Tabelle 11: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Personenzugang

Tabelle 11 fasst jene Attraktivitätsfaktoren zusammen, die den Zugang zu interessanten Personen beschreiben. Kunden werden als attraktiver eingestuft, wenn sie eine Brücke zu interessanten Personen schlagen können, im Gegensatz zu jenen, die entsprechende Zugänge nicht liefern können oder wollen.

<sup>373</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); ELLEGARD, C. et al. (2006); HALD, K.S. et al. (2009).

<sup>374</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>375</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>376</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>377</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009); WALTER, A. et al. (2001).

## Faktor 6: Nachfrage

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Allows Planning in Advance</i> <sup>378</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Demand Stability</i> <sup>379</sup>	HÜTTINGER et al.; MAUNU; RAMSAY; RAMSAY et al.; ROZEMIJER et al.; RUSSILL.
<i>Forecast Reliability</i> <sup>380</sup>	RAMSAY et al.; ROZEMIJER et al.
<i>Capacity Utilisation</i> <sup>381</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.
<i>Market Stability</i> <sup>382</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.

Tabelle 12: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Nachfrage

Tabelle 12 fasst jene Attraktivitätsfaktoren zusammen, die die stabile Nachfrage des Kunden beschreiben. Ein Kunde ist als attraktiver einzustufen, wenn er über eine stabile Nachfrage bei dem Lieferanten verfügt, im Gegensatz zu Kunden, deren Nachfrage instabil ist.

## Faktor 7: Unternehmenswachstum

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Good Growth Potential</i> <sup>383</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Growth Rate</i> <sup>384</sup>	FIOCCA; HALD et al.; HÜTTINGER et al.

Tabelle 13: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Unternehmenswachstum

Tabelle 13 fasst die beiden Attraktivitätsfaktoren *Good Growth Potential* und *Growth Rate* zum Faktor *Unternehmenswachstum* zusammen. Ein Kunde wird als attraktiver wahrgenommen, wenn er über ein hohes Unternehmenswachstum verfügt als einer, der nur ein geringes Unternehmenswachstum vorweisen kann.

<sup>378</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>379</sup> Vgl. HÜTTINGER, L. et al. (2012); MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMEIJER, F. et al. (2002); RUSSILL, R. (1997).

<sup>380</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMEIJER, F. et al. (2002).

<sup>381</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>382</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>383</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>384</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

## Faktor 8: Marktanteil

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Market Share</i> <sup>385</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.

Tabelle 14: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Marktanteil

Tabelle 14 zeigt den Attraktivitätsfaktor *Marktanteil*. Für den Lieferanten sind jene Kunden attraktiver, die einen großen Marktanteil am jeweiligen Absatzmarkt innehaben als jene, die nur einen kleinen Marktanteil aufweisen.

## Faktor 9: Unternehmensgröße

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Size</i> <sup>386</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.

Tabelle 15: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Unternehmensgröße

Tabelle 15 zeigt den Attraktivitätsfaktor *Unternehmensgröße*. Die Unternehmensgröße wird in diesem Fall an der Kennzahl *Umsatz* gemessen. Ein Kunde ist für einen Lieferanten attraktiver, wenn er einen hohen Unternehmensumsatz erzielt. Kunden mit einem geringeren Unternehmensumsatz werden als unattraktiver eingestuft.

## Faktor 10: Fachwissen

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Appropriately Trained Staff</i> <sup>387</sup>	CHRISTIANSEN et al.; RAMSAY et al.
<i>Knowledge to answer Questions</i> <sup>388</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Searching for Solutions in the event of a Problem</i> <sup>389</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Supplier Learning Opportunities</i> <sup>390</sup>	CORDON et al.; ELLEGARD et al.; RAMSAY et al.
<i>Supplier Participation in internal Teams</i> <sup>391</sup>	CHRISTIANSEN et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Supplier Trainings and Field Visits</i> <sup>392</sup>	CHRISTIANSEN et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Types of technological Skills</i> <sup>393</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.

Tabelle 16: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Fachwissen

<sup>385</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>386</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>387</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>388</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>389</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>390</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); ELLEGARD, C. et al. (2006); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>391</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>392</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>393</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

Tabelle 16 fasst jene Begriffe zusammen, die sich mit dem Thema *Wissen* auseinandersetzen. Es sind die Kunden für einen Lieferanten attraktiver, die über ein hohes Fachwissen verfügen als jene mit einem geringeren Fachwissen.

### Faktor 11: Innovation

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Commitment to Innovation</i> <sup>394</sup>	CHRISTIANSEN et al.; ELLEGARD et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Customer-led Innovation</i> <sup>395</sup>	CHRISTIANSEN et al.; FIOCCA; RAMSAY et al.
<i>Depth of Skills</i> <sup>396</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.
<i>Innovative Company</i> <sup>397</sup>	LA ROCCA et al.

Tabelle 17: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Innovation

Tabelle 17 fasst sämtliche Attraktivitätsfaktoren zusammen, die das Thema *Innovation* behandeln. Ein Kunde ist attraktiver, wenn er als innovativ angesehen wird. Im Gegensatz dazu gelten Kunden für einen Lieferanten als unattraktiver, wenn diese nicht als innovativ wahrgenommen werden.

### Faktor 12: Lieferanteneinbindung

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Supplier-led Innovation</i> <sup>398</sup>	CHRISTIANSEN et al.; RAMSAY et al.
<i>Early R&amp;D Involvement</i> <sup>399</sup>	ESSIG et al.; MAUNU; RAMSAY et al.; ROZEMIJER et al.
<i>Early R&amp;D Involvement and Joint Improvement</i> <sup>400</sup>	CORDON et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Level of integration</i> <sup>401</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.
<i>Receptiveness to Supplier Ideas</i> <sup>402</sup>	CORDON et al.; RAMSAY et al.

Tabelle 18: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Lieferanteneinbindung

Tabelle 18 fasst sämtliche Attraktivitätsfaktoren zusammen, die das Thema *Lieferantenintegration* behandeln. Ein Kunde ist attraktiver, wenn er seine Lieferanten bei Innovationen miteinbezieht. Im Gegenteil dazu gelten Kunden für einen Lieferanten als unattraktiver, wenn sie bei Innovationen von ihren Kunden nicht berücksichtigt werden.

<sup>394</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); ELLEGARD, C. et al. (2006); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>395</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>396</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>397</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>398</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>399</sup> Vgl. ESSIG, M. et al. (2009); MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMEIJER, F. et al. (2002).

<sup>400</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>401</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>402</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

### Faktor 13: Produktnachfrage

FAKTOREN	QUELLE
<i>Low Modification Rate</i> <sup>403</sup>	CORDON et al.
<i>Easy because of Non Complex Products bought</i> <sup>404</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Standardisation of Products</i> <sup>405</sup>	CHRISTIANSEN et al.; HÜTTINGER et al.

Tabelle 19: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Produktnachfrage

Die in Tabelle 19 zusammengefassten Faktoren beschreiben den Umstand, dass Lieferanten jene Kunden attraktiver ansehen, die einfach gestaltete Produkte beziehen. Kunden mit Sonderwünschen in der Produktgestaltung sind im Gegensatz dazu als unattraktiver anzusehen.

### Faktor 14: Bezahlung (Zeitpunkt)

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Speed of Payment</i> <sup>406</sup>	RAMSAY et al.

Tabelle 20: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Bezahlung (Zeitpunkt)

Der Attraktivitätsfaktor *Speed of Payment* wurde in *Bezahlung (Zeitpunkt)* umbenannt. Kunden, die ihre Rechnungen in der vereinbarten Zeit begleichen, sind als wesentlich attraktiver einzustufen als jene, die sich nicht an die vereinbarten Zahlungsmodalitäten halten.

### Faktor 15: Bezahlung (Form)

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Payment Format</i> <sup>407</sup>	RAMSAY; RAMSAY et al.

Tabelle 21: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Bezahlung (Form)

Der Attraktivitätsfaktor *Payment Format* wurde zu *Bezahlung (Form)* umbenannt. Kunden, die ihre Rechnungen in der vereinbarten Zeit begleichen, sind als wesentlich attraktiver einzustufen als jene, die sich nicht an die vereinbarten Zahlungsmodalitäten halten.

<sup>403</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005).

<sup>404</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>405</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>406</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>407</sup> Vgl. RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

## Faktor 16: Patentschutz

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Patent Protection</i> <sup>408</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.

Tabelle 22: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Patentschutz

Tabelle 14 zeigt den Attraktivitätsfaktor *Patentschutz*. Ein Kunde ist für einen Lieferanten attraktiver, wenn er bereit ist, die vom Lieferanten gehaltenen Patente zu schützen. Kunden, die diese Bereitschaft nicht teilen, werden als unattraktiver eingestuft.

## Faktor 17: Reputation

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Reputation</i> <sup>409</sup>	CAMPELL et al.; FIOCCA; RAMSAY; RAMSAY et al.; RUSSILL.

Tabelle 23: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Reputation

Tabelle 23 zeigt den Attraktivitätsfaktor *Reputation*. Dieser wurde mehrfach unter der gleichen Bezeichnung mit der gleichen Bedeutung genannt. Kunden sind als attraktiver anzusehen, wenn sie ein hohes Ansehen genießen. Kunden mit einer weniger hohen Reputation empfindet der Lieferant als unattraktiver.

## Faktor 18: Ausfallsrisiko

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Revenue Insurance</i> <sup>410</sup>	CHRISTIANSEN et al.; RAMSAY et al.; WALTER et al.
<i>Risk Sharing</i> <sup>411</sup>	CHRISTIANSEN et al.; HÜTTINGER et al.; MAUNU; RAMSAY et al.

Tabelle 24: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Ausfallsrisiko

Tabelle 24 fasst die Attraktivitätsfaktoren zum Thema *Ausfallsrisiko* zusammen. Ein Kunde wird als attraktiver eingestuft, wenn er bereit ist, das Risiko, das grundsätzlich mit einer Geschäftsbeziehung verbunden ist, für den Lieferanten möglichst gering zu halten (z.B. durch den Gebrauch einer Umsatzversicherung). Kunden, die nicht bereit sind, Risiken für den Lieferanten zu minimieren, werden als unattraktiver eingestuft.

<sup>408</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>409</sup> Vgl. CAMPELL, N. et al. (1983); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009); RUSSILL, R. (1997).

<sup>410</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); RAMSAY, J. et al. (2009); WALTER, A. et al. (2001).

<sup>411</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012).; MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009).

## Faktor 19: Verlässlichkeit

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Reliable</i> <sup>412</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Trustworthiness</i> <sup>413</sup>	CORDON et al.; MAUNU; RAMSAY; RAMSAY et al.
<i>Fairness</i> <sup>414</sup>	CORDON et al.; ESSIG et al.; RAMSAY et al.
<i>Honesty</i> <sup>415</sup>	RAMSAY et al.
<i>Output Factors (Trust, Commitment, etc.)</i> <sup>416</sup>	CHRISTIANSEN et al.; ELLEGARD et al.; ELLEGARD et al.; FIOCCA; HALD et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Roles and Responsibilities</i> <sup>417</sup>	MAUNU; RAMSAY et al.; ROZEMIJER et al.

Tabelle 25: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Verlässlichkeit

In Tabelle 25 sind sämtliche Attraktivitätsfaktoren aufgelistet, die das Thema *Verlässlichkeit* von Kunden beschreiben. Kunden, auf die sich der Lieferant verlassen kann, sind attraktiver. Kunden, für die Verlässlichkeit keinen Unternehmenswert darstellt, sind für den Lieferanten unattraktiver.

## Faktor 20: Finanzstärke

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Windfalls</i> <sup>418</sup>	RAMSAY; RAMSAY et al.
<i>Financial Probity</i> <sup>419</sup>	CORDON et al.; RAMSAY
<i>Plenty of Resources</i> <sup>420</sup>	LA ROCCA et al.

Tabelle 26: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Finanzstärke

Tabelle 26 fasst jene Attraktivitätsfaktoren zusammen, die die *Finanzstärke* eines Kunden beschreiben. Für den Lieferanten ist ein Kunde attraktiver, wenn er als finanzstark eingestuft wird. Im Gegensatz dazu werden finanzschwache Kunden als unattraktiver wahrgenommen.

<sup>412</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>413</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>414</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); ESSIG, M. et al. (2009); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>415</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>416</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); ELLEGARD, C. et al. (2006); FIOCCA, R. (1982); HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>417</sup> Vgl. MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMIJER, F. et al. (2002).

<sup>418</sup> Vgl. RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>419</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); RAMSAY, J. (2005).

<sup>420</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

## Faktor 21: Informationsaustausch

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Free &amp; timely Information Flow</i> <sup>421</sup>	RAMSAY et al.
<i>Information Exchange</i> <sup>422</sup>	CHRISTIANSEN et al.; CORDON et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Knowledge Transfer</i> <sup>423</sup>	CHRISTIANSEN et al.; HALD et al.; HARRIS et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Market Information</i> <sup>424</sup>	RAMSAY et al.; WALTER et al.
<i>Useful Information</i> <sup>425</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Performance Feedback</i> <sup>426</sup>	MAUNU; RAMSAY et al.; ROZEMIJER et al.

Tabelle 27: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Informationsaustausch

Die in Tabelle 27 aufgelisteten Attraktivitätsfaktoren geben Aufschluss darüber, wie gut der Informationsfluss zwischen Kunde und Lieferant funktioniert. Lieferanten erachten Kunden als attraktiver, wenn diese Informationen bedarfs- und zeitgerecht weitergeben. Kunden, die ihren Lieferanten keine oder nur wenige Informationen zukommen lassen, wirken unattraktiver.

## Faktor 22: Abhängigkeit

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Buyer Dependence/ Power</i> <sup>427</sup>	CAMPELL et al.; FIOCCA; RAMSAY; RAMSAY et al.
<i>Dependence (Single Sourcing)</i> <sup>428</sup>	CHRISTIANSEN et al.; HALD et al.; HARRIS et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Influence on the Market</i> <sup>429</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.
<i>Supplier Independence/ Power</i> <sup>430</sup>	KRAPFEL et al.; RAMSAY; RAMSAY et al.; SHAPIRO et al.

Tabelle 28: Zusammenfassung Attraktivitätsfaktoren: Abhängigkeit

Tabelle 28 fasst jene Attraktivitätsfaktoren zusammen, die das Thema *Abhängigkeit* behandeln. Ein Kunde, der eine hohe Abhängigkeit gegenüber dem Lieferanten hat, ist attraktiver als einer, der nur in einem geringen Maß abhängig ist.

<sup>421</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>422</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); CORDON, C. et al. (2005); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>423</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HALD, K.S. et al. (2009); HARRIS, L. et al. (2003); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>424</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009); WALTER, A. et al. (2001).

<sup>425</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>426</sup> Vgl. MAUNU, S. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMIJER, F. et al. (2002).

<sup>427</sup> Vgl. CAMPELL, N. et al. (1983); FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>428</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HALD, K.S. et al. (2009); HARRIS, L. et al. (2003); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>429</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>430</sup> Vgl. KRAPFEL, R. et al. (1991); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009); SHAPIRO, B. et al. (1987).

### Faktor 23: Verhandlungsmacht

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Lack of Negotiating Pressure</i> <sup>431</sup>	CORDON et al.; RAMSAY et al.; SHAPIRO et al.
<i>Negotiation Pressure</i> <sup>432</sup>	HÜTTINGER et al.

Tabelle 29: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Verhandlungsmacht

Tabelle 29 fasst jene Attraktivitätsfaktoren zusammen, die das Thema *Verhandlungsmacht* behandeln. Ein Kunde, der wenig Macht gegenüber dem Lieferanten ausübt, ist attraktiver als einer, der über viel Macht verfügt.

### Faktor 24: Geschäftsbeziehungsdauer

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Contact Stability</i> <sup>433</sup>	CORDON et al.
<i>Long-term Interactions</i> <sup>434</sup>	CAMPELL et al.; CHRISTIANSEN et al.; ELLEGARD et al.; FIOCCA.

Tabelle 30: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Geschäftsbeziehungsdauer

Die in Tabelle 30 aufgelisteten Faktoren *Contact Stability* und *Long-term Interactions* wurden zum Faktor *Geschäftsbeziehungsdauer* zusammengefasst. Ein Kunde, der eine stabile Beziehung zu seinem Lieferanten pflegt, ist attraktiver als Kunden, die dafür bekannt sind, keine stabilen Beziehungen zu ihren Lieferanten zu pflegen.

<sup>431</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009); SHAPIRO, B. et al. (1987).

<sup>432</sup> Vgl. HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>433</sup> Vgl. CORDON, C. et al. (2005).

<sup>434</sup> Vgl. CAMPELL, N. et al. (1983); CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); ELLEGARD, C. et al. (2006); FIOCCA, R. (1982).

## Faktor 25: Unkompliziertheit

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Administrative Flexibility</i> <sup>435</sup>	RAMSAY et al.
<i>Cooperative</i> <sup>436</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Easy to manage the Relation</i> <sup>437</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Easy to understand its Needs</i> <sup>438</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Easy to work with</i> <sup>439</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Interest Commonality</i> <sup>440</sup>	KRAPFEL et al.
<i>Customer's Ability to cope with Changes</i> <sup>441</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.
<i>Communication</i> <sup>442</sup>	HALD et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Customer Attentiveness</i> <sup>443</sup>	CHRISTIANSEN et al.; RAMSAY; RAMSAY et al.
<i>Proactive</i> <sup>444</sup>	LA ROCCA et al.
<i>Joint Teams</i> <sup>445</sup>	RAMSAY et al.; ROZEMIJER et al.
<i>Listen &amp; understand Supplier's Position</i> <sup>446</sup>	KAPFEL et al.

Tabelle 31: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Unkompliziertheit

Tabelle 31 fasst jene Attraktivitätsfaktoren zusammen, die sich um die *Unkompliziertheit* drehen. Es sind jene Kunden als attraktiver einzustufen, die für ihren Lieferanten einfach handhabbar sind. Komplizierte Kunden werden als unattraktiver wahrgenommen.

## Faktor 26: Erreichbarkeit

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Personal Meetings</i> <sup>447</sup>	RAMSAY et al.; ROZEMIJER et al.
<i>Possibilities for extensive Face to Face Contact</i> <sup>448</sup>	CHRISTIANSEN et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Staff Access</i> <sup>449</sup>	RAMSAY et al.

Tabelle 32: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Erreichbarkeit

In Tabelle 32 werden die Attraktivitätsfaktoren *Personal Meetings*, *Possibilities for extensive Face to Face Contact* und *Staff Access* zum Faktor *Erreichbarkeit*

<sup>435</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>436</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>437</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>438</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>439</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>440</sup> Vgl. KRAPFEL, R. et al. (1991).

<sup>441</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>442</sup> Vgl. HALD, K.S. et al. (2009); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>443</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>444</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>445</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMEIJER, F. et al. (2002).

<sup>446</sup> Vgl. KRAPFEL, R. et al. (1991).

<sup>447</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009); ROZEMEIJER, F. et al. (2002).

<sup>448</sup> Vgl. CHRISTIANSEN, P. et al. (2002); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>449</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

zusammengefasst. Kunden werden als attraktiver angesehen, wenn es für Lieferanten einfach ist, mit ihnen persönlich in Kontakt zu treten. Im Gegensatz dazu werden Kunden, bei denen der Lieferant Schwierigkeiten hat, persönlich zu interagieren, als unattraktiver wahrgenommen.

### Faktor 27: Motivation

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Personal Motivation</i> <sup>450</sup>	RAMSAY; RAMSAY et al.
<i>Personal Preferences</i> <sup>451</sup>	RAMSAY; RAMSAY et al.; RUSSIL
<i>Compatibility</i> <sup>452</sup>	HARRIS et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Behaviour</i> <sup>453</sup>	ELLEGARD et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Individual Attention and Care</i> <sup>454</sup>	LA ROCCA et al.

Tabelle 33: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Motivation

Tabelle 33 fasst die Attraktivitätsfaktoren rund um die persönliche Motivation der Mitarbeiter des Kunden zusammen. Kunden sind als attraktiver einzustufen, wenn seine Mitarbeiter in der Arbeit mit dem Lieferanten sehr motiviert sind. Umgekehrt verhält es sich mit Kunden, deren Mitarbeiter ungern mit dem Lieferanten zusammenarbeiten, diese Kunden sind als unattraktiver einzustufen.

### Faktor 28: Beziehung

FAKTOREN	QUELLEN
<i>Familiarity</i> <sup>455</sup>	HARRIS et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Good interorganisational Staff Relations</i> <sup>456</sup>	FORD et al.; RAMSAY et al.
<i>Tight Personal Relations</i> <sup>457</sup>	ELLEGARD et al.; HÜTTINGER et al.
<i>Similarity</i> <sup>458</sup>	HALD et al.; HARRIS et al.; HÜTTINGER et al.

Tabelle 34: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Beziehung

Die in Tabelle 34 zusammengefassten Faktoren unterstreichen die Wichtigkeit enger persönlicher Beziehungen zwischen den Mitarbeitern des Lieferanten und jenen des Kunden. Lieferanten empfinden jenen Kunden als attraktiver, dessen Mitarbeiter eine enge persönliche Beziehung zu den eigenen Mitarbeitern haben. Kooperationen, in

<sup>450</sup> Vgl. RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>451</sup> Vgl. RAMSAY, J. (2005); RAMSAY, J. et al. (2009); RUSSIL, R. (1997).

<sup>452</sup> Vgl. HARRIS, L. et al. (2003); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>453</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2006); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>454</sup> Vgl. LA ROCCA, A. et al. (2012).

<sup>455</sup> Vgl. HARRIS, L. et al. (2003); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>456</sup> Vgl. FORD, D. et al. (2003); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>457</sup> Vgl. ELLEGARD, C. et al. (2006); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>458</sup> Vgl. HALD, K.S. et al. (2009); HARRIS, L. et al. (2003); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

denen keine persönliche Beziehung zwischen den jeweiligen Mitarbeitern gegeben ist, werden als unattraktiver wahrgenommen.

### Ausgeschiedene Faktoren

FAKTOREN	QUELLE
<i>Competitor Sales Support</i> <sup>459</sup>	FIOCCA; RAMSAY et al.
<i>Political Risk</i> <sup>460</sup>	FIOCCA; HÜTTINGER et al.
<i>Absence of Corruption</i> <sup>461</sup>	RAMSAY et al.
<i>Diversification Facilitation</i> <sup>462</sup>	FIOCCA; RAMSAY et al.

Tabelle 35: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Ausgeschiedene Faktoren

Die in Tabelle 35 aufgelisteten Faktoren wurden aus der weiteren Betrachtung ausgeschieden, da es sich zum Teil um rechtliche Aspekte handelt, die ohnedies einzuhalten sind. Selbst wenn sich ein Lieferant nicht daran halten würde, würde er dies in einer wissenschaftlichen Untersuchung nicht zugeben.

## 5.5 Zusammenfassung der Ergebnisse des Literaturüberblicks

Zusammenfassend kann über diese Literaturrecherche gesagt werden, dass 105 attraktivitätsbeeinflussende Faktoren in 35 Publikationen ausgemacht wurden. Die Faktoren wurden detailliert analysiert und in weiterer Folge zusammengefasst. Dafür ergab sich die Notwendigkeit, da einzelne Faktoren unter unterschiedlichen Bezeichnungen mehrmals genannt bzw. einzelne Faktoren identifiziert wurden, die eine ähnliche Bedeutung aufweisen. Das Ergebnis bilden 28 Faktoren, die laut aktueller Literatur geeignet sind, die Attraktivität eines Kunden zu beeinflussen. Die folgende Darstellung beantwortet zugleich die erste forschungsleitende Fragestellung: „Welche Faktoren beeinflussen die Kundenattraktivität?“

<sup>459</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>460</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); HÜTTINGER, L. et al. (2012).

<sup>461</sup> Vgl. RAMSAY, J. et al. (2009).

<sup>462</sup> Vgl. FIOCCA, R. (1982); RAMSAY, J. et al. (2009).

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

Tabelle 36: Zusammenfassung der Literaturrecherche

## 5.6 Formulierung der zu untersuchenden Thesen

Basierend auf den Ergebnissen und Begründungen der Literaturrecherche (siehe Kapitel 5.5) werden an dieser Stelle die im empirischen Teil dieser Forschungsarbeit zu untersuchenden Thesen formuliert.

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

Tabelle 37: Zu untersuchende Thesen

## 5.7 Clusterung der identifizierten Faktoren

Abschließend werden die in Tabelle 36 angeführten Faktoren noch geclustert und damit zu Gruppen zusammengefasst. Tabelle 38 zeigt als Resultat 8 Gruppen, in denen die 28 im Rahmen der Literaturrecherche identifizierten Faktoren vereint werden. Die geclusterten Faktoren werden in der empirischen Untersuchung dieser Forschungsarbeit, bei der Evaluierung der attraktiven sowie unattraktiven Kunden, eine zentrale Rolle spielen.

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

Tabelle 38: Geclusterte Faktoren

## **6 Rechtliche Aspekte bei der Bevorzugung von Kunden**

In diesem Abschnitt wird mit Hilfe ausgewählter rechtlicher Regelungen für die Bearbeitung der 3. forschungsleitenden Fragestellung (siehe Kapitel 1.3) versucht, jene rechtlichen Rahmenbedingungen aufzustellen, die im Stande sind, das Verhalten von Kunden und Lieferanten zu erfassen.

Hierfür wird in den folgenden Abschnitten detailliert auf die Erfordernisse eines lauterer Wettbewerbs, auf Aspekte der Wettbewerbsbeschränkung durch Kartelle, auf Fragestellungen, die ein Missbrauch der Marktmacht mit sich bringt sowie auf einen ausgewählten Aspekt des Allgemeinen Bürgerlichen Rechts eingegangen.

### **6.1 Einleitende Überlegungen und Relevanz ausgewählter rechtlicher Aspekte**

Aufgrund sich ständig ändernder Wettbewerbsbedingungen ergeben sich laufend neue Herausforderungen für die Beschaffung. Im vorliegenden Forschungsfokus ist dies die bevorzugte Behandlung ausgewählter Kunden. Es ist sowohl für den Einkäufer als auch für den Verkäufer unumgänglich, sich in diesem kompetitiven Umfeld mit ausgewählten Aspekten des Wettbewerbsrechts auseinanderzusetzen. Es ist nicht das Ziel, aus beiden Parteien Rechtsexperten zu machen, sie sollen aber im Stande sein, rechtliche Problemfelder zu identifizieren. Diese Problemfelder treten unweigerlich dann auf, wenn einzelne Kunden in einem von Wettbewerb geprägten Umfeld bevorzugt behandelt werden.

Vor diesem Hintergrund ist das Ziel dieses Abschnitts, die in Kapitel 1.3 formulierte 3. Forschungsfrage „Welche rechtlichen Aspekte sind bei der Bevorzugung einzelner Kunden in Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu berücksichtigen?“ zu beantworten.

Im Rahmen des wissenschaftlichen Diskurses dieser Forschungsarbeit wurden drei Hauptaspekte identifiziert, auf die in diesem Abschnitt der Fokus gerichtet werden soll. In der rechtlichen Aufarbeitung werden folgende drei Bereiche hervorgehoben:

- Bedingungen für einen lauterer Wettbewerb
- Wettbewerbseinschränkungen sowie der Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung
- Schuldhaftige Verletzung vorvertraglicher Pflichten

In diesem Zusammenhang werden die gesetzlichen Rahmenbedingungen in Österreich in den Mittelpunkt gestellt, die speziell auf die Erhaltung der

marktwirtschaftlichen Ordnung sowie auf die Förderung eines funktionsfähigen Wettbewerbs abzielen. Dies sind:

- das Bundesgesetz gegen Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen (KartG)
- das Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)
- sowie das Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuches (ABGB).

## 6.2 Teilfragestellungen zu den ausgewählten rechtlichen Aspekten

Aus den in Abschnitt 6.1 dargelegten Sachverhalten ergeben sich zur ausführlicheren Behandlung folgende Teilfragestellungen:

- Welche Bestimmungen des unlauteren Wettbewerbs müssen aufgrund der Machtposition des Lieferanten bei der Bevorzugung einzelner Kunden berücksichtigt werden?
- Welche Grenzen müssen aus kartellrechtlicher Sicht aufgrund der Machtposition des Lieferanten bei der Bevorzugung einzelner Kunden berücksichtigt werden?
- Inwiefern kann die schuldhaftige Verletzung vorvertraglicher Pflichten aufgrund der Machtposition des Lieferanten bei der Bevorzugung einzelner Kunden ein Problem darstellen?

## 6.3 Das Wettbewerbsrecht

Konkurrieren mindestens zwei Parteien in der gleichen Sache miteinander, dann spricht man von Wettbewerb. Das Wettbewerbsrecht spannt seinen schützenden Schirm allerdings nur über den wirtschaftlichen Wettbewerb. Andere Lebensbereiche, wie beispielsweise Politik, Beruf oder Sport, werden in diesem Zusammenhang nicht berücksichtigt.<sup>463</sup> In der Wirtschaft wird anstelle des Begriffs *Wettbewerb* auch oft *Konkurrenz* verwendet<sup>464</sup>. Im Wirtschaftsleben lässt sich der Wettbewerb durch folgende drei Merkmale charakterisieren:<sup>465</sup>

- Existenz eines Marktes
- Vorhandensein von mindestens zwei Anbietern oder zwei Nachfragern
- Antagonistisches Verhalten zwischen Anbietern oder Nachfragern

---

<sup>463</sup> Vgl. FITZ, H. & GAMERITH, H. (2004), S. 1.

<sup>464</sup> Vgl. WOCHESLÄNDER, C. (2007), S. 183.

<sup>465</sup> Vgl. SCHMIDT, I. (2001), S. 1 f.

Aus wettbewerbsrechtlicher Betrachtung lässt sich der Wettbewerb in drei Arten von Wettbewerbshandlungen unterteilen: (1) Leistungswettbewerb, (2) unlauterer Wettbewerb und (3) Nichtleistungswettbewerb. Setzt sich die bessere Leistung aufgrund eines unverfälschten Leistungsvergleichs durch den Kunden am Markt durch, dann liegt Leistungswettbewerb vor, der ohne weiteres stets zulässig ist. Praktiken, die generell als wettbewerbschädlich eingestuft werden können und sich entweder gegen Verbraucher oder Mitbewerber richten, sind stets als unzulässig einzustufen. In der Grauzone zwischen dem Leistungswettbewerb und dem unlauteren Wettbewerb liegt der Nichtleistungswettbewerb. Dieser erlaubt keinen Leistungsvergleich durch den Abnehmer. Deswegen ist jedoch die betreffende Verhaltensweise wegen genereller Wettbewerbsschädlichkeit nicht per se verboten.<sup>466</sup>

Die Wettbewerbssystematik beruht auf der Möglichkeit der Marktbeteiligten, zwischen Alternativen zur eigenen Bedarfsdeckung wählen zu können. Dies bedeutet wiederum für die Marktgegenseite einen ständigen Zwang, sich mit den ebenfalls auf Abschluss von Verträgen gerichteten Bemühungen ihrer Konkurrenten auseinanderzusetzen. Aus dem Blickwinkel der Beteiligten ist dies oft unerwünscht und kann unter Umständen existenzbedrohende Formen annehmen. Dass sich aus diesem Umstand heraus ein Anreiz ergibt, dem entstehenden Druck, der sich durch den Wettbewerb ergibt, auszuweichen, ist nicht weiter verwunderlich. Hierfür können unterschiedliche Vorgehensweisen beobachtet werden. Der tiefste Eingriff in den bestehenden Wettbewerb erfolgt durch Zusammenschluss einzelner Mitbewerber sowie durch Koordination ihrer Verhaltensweisen im Rahmen des Wettbewerbs. Dies kann bis zur Beseitigung des Wettbewerbes führen. Häufiger treten aber Absprachen unter Wettbewerbern auf, in denen einzelne unternehmerische Verhaltenssegmente koordiniert werden, wie beispielsweise die Zuweisung bestimmter Absatzgebiete beziehungsweise Kunden unter Ausschluss der anderen oder durch die Vereinbarung einheitlicher Preise. Eine Möglichkeit zur Reduzierung des Wettbewerbsdrucks besteht auch darin, die Konfrontation mit der Konkurrenz nicht über die erbrachte Leistung zu führen, sondern durch den Einsatz leistungsfremder Kampfmittel, wie etwa die Täuschung potentieller Geschäftspartner hinsichtlich der Güte der eigenen oder konkurrierenden Leistung. In diesem Zusammenhang ist selbstverständlich der Verhaltensspielraum marktbeherrschender Unternehmen größer als jener von kleineren, weniger bedeutenden Unternehmen. Auf die marktdominierenden Parteien entfallen durchaus ausgeprägte Möglichkeiten, Konkurrenten sowie Abnehmer oder Lieferanten in leistungsfremder Weise zu beeinträchtigen.<sup>467</sup>

---

<sup>466</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 1.

<sup>467</sup> Vgl. KOPPENSTEINER, H. (1997), S. 17.

Aus dem oben ausgeführten rechtlichen und ökonomischen Wettbewerbssinn ergeben sich die Berechtigung sowie die Notwendigkeit des Wettbewerbsrechts. Dieses hat zwei Aufgaben zu erfüllen: es sorgt einerseits dafür, dass der Wettbewerb in seinem Bestand erhalten bleibt (Existenzschutz); andererseits dafür, dass sich Unternehmer im Rahmen des bestehenden Wettbewerbs daran halten, was mit den Funktionsvoraussetzungen von Wettbewerb verträglich ist (Qualitätsschutz).<sup>468</sup>

Um das Wettbewerbsverhalten der Unternehmer in geordneten Bahnen zu halten, werden unter dem zweifellos mehrdeutigen Begriff *Wettbewerbsrecht* Normen der geltenden Rechts- und Wirtschaftsordnung zusammengefasst, die die Rahmenbedingungen zur Ermöglichung und Aufrechterhaltung eines geordneten Wettbewerbs zur Verfügung stellen.<sup>469</sup>

Das Wettbewerbsrecht lässt sich in zwei grundlegende Teile gliedern: (1) das Wettbewerbsrecht im engeren Sinn und (2) das Wettbewerbsrecht im weiteren Sinn. Das Wettbewerbsrecht im engeren Sinn ist durch das Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG)<sup>470</sup> vertreten und wird umgangssprachlich auch als „Lauterkeitsrecht“ bezeichnet. Dieses beinhaltet ein Regelwerk, das einen lautereren Wettbewerb ermöglicht und aufrechterhält sowie dem Missbrauch der Gewerbe- und Meinungsfreiheit entgegenwirkt<sup>471</sup>. Es dient in weiterer Folge nicht nur dem Schutz des Unternehmers, sondern ebenso dem Schutz der Kunden und Verbraucher. Dieser Schutz kann beispielsweise durch das Verbot irreführender Werbung, belästigender Telefonwerbung oder psychischer Kaufzwänge erreicht werden<sup>472, 473</sup>.

Als Wettbewerbsrecht im weiteren Sinne wird das Bundesgesetz gegen Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen (KartG)<sup>474</sup> verstanden. Dieses soll den Missbrauch der Vertragsfreiheit sowie Einschränkungen des freien Wettbewerbs im Zuge des Institutionenschutzes verhindern. Es soll außerdem sicherstellen, dass sich die Marktkräfte des lautereren Wettbewerbs zwischen den einzelnen involvierten Parteien frei entfalten können.<sup>475</sup>

Der Vollständigkeit halber soll an dieser Stelle auch noch das Gesetz zur Verbesserung der Nahversorgung und der Wettbewerbsbedingungen (NVG)<sup>476</sup>

---

<sup>468</sup> Vgl. BAUMBACH, A. & HEFERMEHL, W. (1995), Allg. Rn 76.

<sup>469</sup> Vgl. KUCSKO, G. (2003), S. 101.

<sup>470</sup> Bundesgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb 1984 BGBl 1984/448 (Wv), zuletzt geändert durch BGBl I 2013/112.

<sup>471</sup> Vgl. ZUNK, B.M. (2008), S. 299.

<sup>472</sup> Vgl. WOCHESLÄNDER, C. (2007), S. 184.

<sup>473</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 3 ff.

<sup>474</sup> Bundesgesetz gegen Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen BGBl I 2005/61, zuletzt in der Fassung BGBl I 2008/2.

<sup>475</sup> Vgl. KUCSKO, G. (2003), S. 101 ff.

<sup>476</sup> Gesetz zur Verbesserung der Nahversorgung und der Wettbewerbsbedingungen BGBl 1977/392, zuletzt geändert durch BGBl 2012/50.

erwähnt werden. Das NVG bildet, zusammen mit dem UWG und dem KartG, das sogenannte Wettbewerbsrecht (siehe Abbildung 5). Dem NVG wird im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit keine Relevanz zugesprochen. Es wird somit nicht in die weiteren Überlegungen mit einbezogen.

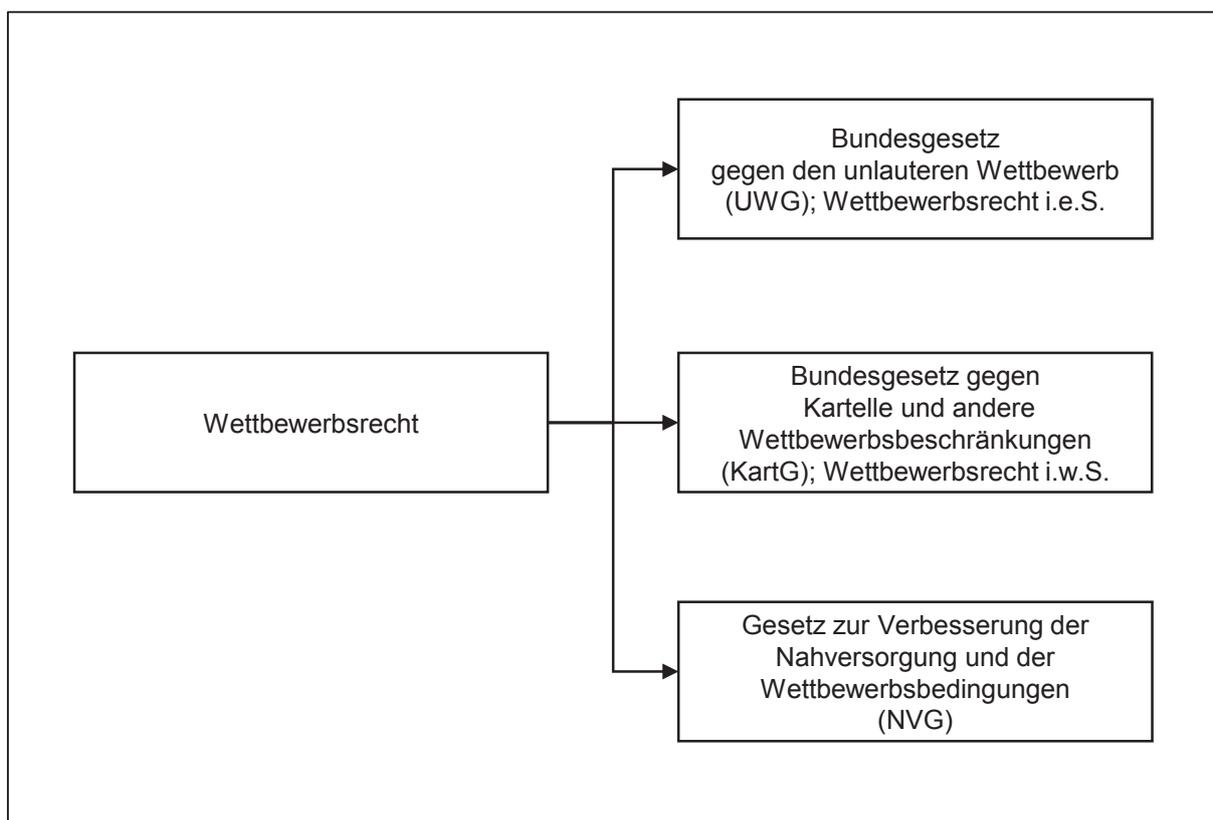


Abbildung 5: Das Wettbewerbsrecht<sup>477</sup>

Zur deutlicheren Abgrenzung von UWG und KartG soll die regulierende Funktion am Beispiel eines Boxkampfes verdeutlicht werden. In diesem Zusammenhang würde das Wettbewerbsrecht im weiteren Sinne Absprachen im Vorfeld des Kampfes unterbinden, wohingegen das Wettbewerbsrecht im engeren Sinn Schläge und Angriffe „unter der Gürtellinie“ verhindert.<sup>478</sup>

## 6.4 Das Recht gegen unlauteren Wettbewerb (UWG)

In einem Wirtschaftssystem, in dem die Freiheit der Erwerbsbetätigung gewährleistet wird, läuft man Gefahr, dass diese Freiheit von Unternehmern durch einen unbeschränkten Konkurrenzkampf, in dem jedes Mittel eingesetzt wird, missbraucht

<sup>477</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 3 ff.

<sup>478</sup> Vgl. HAYBÄCK, G. & TÜCHLER, M. (1999), S. 1.

wird und somit Mitbewerber, Verbraucher sowie die Allgemeinheit geschädigt werden. Somit bedarf der wirtschaftliche Wettbewerb einer rechtlichen Ordnung, die über den Schutz durch allgemeine strafrechtliche Regelungen hinausgeht. Die Aufgabe des Lauterkeitsrechts ist daher das Schaffen verbindlicher Normen, die einen leistungsorientierten und fairen Wettbewerb sicherstellen. Dieses Recht ist im Wesentlichen ein Deliktsrecht, das, soweit es Verfahrensrecht beinhaltet und Strafen androht, zum öffentlichen Recht zu zählen ist.<sup>479</sup>

Bevor das Recht gegen unlauteres Verhalten geschaffen wurde, boten nur § 1295 ABGB und in besonderen Fällen § 1330 ABGB aF<sup>480</sup> sowie einzelne kennzeichenrechtliche Bestimmungen die meist unzureichende Möglichkeit, gegen krasse Wettbewerbsverstöße vorzugehen. Im Jahr 1886 wurde schließlich das erste deutsche UWG erlassen. Es gab daraufhin auch in Österreich immer wieder Anstöße für Gesetzesinitiativen, für die jedoch nie ein Beschluss gefasst wurde. Erst nach dem Ersten Weltkrieg wurden die Arbeiten dahingehend, nicht zuletzt aufgrund des immer stärker werdenden völkerrechtlichen Drucks, fortgesetzt. Dieses lehnte sich stark an das deutsche UWG von 1909 an und trat als Bundesgesetz vom 26.9.1923 gegen den unlauteren Wettbewerb mit 1.1.1924 in Kraft. In weiterer Folge wurde das Lauterkeitsrecht in Österreich etliche Male, nicht zuletzt auch aus geschichtlich bekannten Gründen, geändert, reformiert und novelliert, bis es schließlich nach der UWG-Novelle 2013 in der letztgültigen Fassung vorliegt.<sup>481</sup>

Im Jahr 1923 sah der Gesetzgeber im UWG noch ein reines Mitbewerberschutzgesetz und somit in der Benachteiligung der Abnehmer keinen maßgebenden Gesichtspunkt zur Gewährung irgendeines Schutzes. Die laufende Rechtsprechung hat damals vereinzelt schon sehr bald erkannt, dass das UWG auch den Schutz der Verbraucher bezweckt. Die Wahrung der Konsumenteninteressen wurde in der UWG-Novelle 1971 durch das Schaffen eines Klagerechts begründet. Das Recht gegen den unlauteren Wettbewerb schützt vor unlauterem Verhalten im Wettbewerb. Hier schützt es nicht nur die Mitbewerber, sondern auch alle sonstigen Marktbeteiligten, insbesondere die Verbraucher sowie die Allgemeinheit. Schutzgut des Lauterkeitsgesetzes ist der lautere Wettbewerb.<sup>482</sup>

An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass im Lauterkeitsrecht der *Business-to-Business-Bereich* nicht anders geregelt ist als der *Business-to-Customer-Bereich*. Dies kommt

---

<sup>479</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 3.

<sup>480</sup> aF: alte Fassung

<sup>481</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 5 f.

<sup>482</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 6.

daher, dass nach herrschender Auffassung der Verbraucher- und Mitbewerberschutz mit dem unlauteren Wettbewerb untrennbar verbunden sind.<sup>483</sup>

### 6.4.1 Aufbau des UWG

Das UWG gliedert sich in drei Abschnitte. Der erste Abschnitt, in dem die §§ 1 – 26 UWG zusammengefasst sind, enthält sämtliche zivil- und strafrechtlichen Bestimmungen. Der § 1 gliedert sich in fünf Abschnitte, wobei der erste Absatz eine alternative Generalklausel enthält, Absatz 2 Erläuterungen zum Durchschnittsverbraucher macht, Absatz 3 die unlauteren Geschäftspraktiken einteilt, Absatz 4 Legaldefinitionen zum Begriffsfeld der unlauteren Geschäftspraktiken bringt und Absatz 5 abschließend auf die Beweislastregel eingeht. Darauf folgen in den §§ 1a -12 Sondertatbeständen, eine Aufzählung von deren Handlungen unlauteren Wettbewerbs sowie Rechtsfolgen für diese Verstöße. Die §§ 11 -13 gelten dem Schutz besonderer Immaterialgüter im wirtschaftlichen Wettbewerb. Ab § 14 folgen allgemeine Bestimmungen über den Umfang der Schadenersatzpflicht, die Unternehmerhaftung, die Klageberechtigung sowie die Verjährung und weitere Fragen der Rechtsdurchsetzung. Der zweite Abschnitt beinhaltet die §§ 27 - 37 UWG und fasst die verwaltungsrechtlichen Bestimmungen zusammen. Der dritte Abschnitt beinhaltet in den §§ 38 - 45 UWG gemeinsame Bestimmungen und die Schlussbestimmungen.<sup>484</sup>

### 6.4.2 Die Generalklausel § 1 UWG

Bereits im deutschen UWG, auf dem, wie bereits erwähnt, das österreichische UWG beruht, fand man ursprünglich nur die Regelungen zu einzelnen Tatbeständen des unlauteren Wettbewerbs. Es zeigte sich aber sehr schnell, dass aufgrund der Vielzahl möglicher Verhaltensweisen im Wettbewerb sowie der ständigen Weiterentwicklung von Werbe- und Absatzmethoden, keine zufriedenstellenden Ergebnisse erzielt werden konnten. So meinte Alexander Katz bereits im Jahr 1896: *„Kein Gesetzgeber wird ein Spezialgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb zu schaffen vermögen, das denselben wirklich zu beseitigen oder auch nur teilweise abzuwehren im Stande ist. Die Kasuistik der Gesetzgebung ist zu schwach, um diese Hydra zu bekämpfen, der anstelle des abgeschlagenen Kopfes sofort zwei neue Köpfe erwachsen lässt“*.<sup>485</sup> Das ist der Grund dafür, warum in das Gesetz eine Generalklausel eingefügt wurde, die vom österreichischen Gesetzgeber mit Recht übernommen wurde.<sup>486</sup> Es ist anzumerken, dass in der geltenden Fassung des UWG nun nicht mehr der Verstoß

<sup>483</sup> Vgl. WILTSCHKEK, L. (2007), S. 1 f.

<sup>484</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 12 f.

<sup>485</sup> KATZ, A. zitiert nach KIWE (1923), S. 24 f.

<sup>486</sup> Vgl. KOPPENSTEINER, H. (1997), S. 475.

gegen die guten Sitten identifiziert wird, sondern nunmehr die unlautere Geschäftspraktik in den Fokus rückt.

Im § 1 Abs 1 UWG, der die Generalklausel darstellt, ist geregelt, dass jeder, der [...] *„im geschäftlichen Verkehr (1) eine unlautere Geschäftspraktik oder sonstige unlautere Handlung anwendet, die geeignet sind, den Wettbewerb zum Nachteil von Unternehmen nicht nur unerheblich zu beeinflussen oder (2) eine unlautere Geschäftspraktik anwendet, die den Erfordernissen der beruflichen Sorgfalt widerspricht und in Bezug auf das jeweilige Produkt geeignet ist, das wirtschaftliche Verhalten des Durchschnittsverbrauchers, den sie erreicht oder an den sie sich richtet, wesentlich zu beeinflussen, kann auf Unterlassung und bei Verschulden auf Schadenersatz in Anspruch genommen werden“*.<sup>487</sup>

### 6.4.3 Unlautere Geschäftspraktiken

Der Begriff der Geschäftspraktik gilt im Allgemeinen als wertneutral, auch wenn er im deutschen – anders als das Wort *Praxis* – negativ besetzt ist. Laut § 1 Abs 4 Z 2 UWG umfasst er jede Handlung, Verhaltensweise, Unterlassung oder Erklärung, kommerzielle Mitteilung einschließlich Werbung und Marketing eines Unternehmens, die unmittelbar mit dem Verkauf, der Absatzförderung oder der Lieferung eines Produktes zusammenhängt. Dies stellt keine Definition im Sinne einer eindeutigen Grenzziehung dar, vielmehr ist es eine Aufzählung mehrerer einander überschneidender Möglichkeiten, sich als Unternehmer im geschäftlichen Verkehr zu verhalten. Der Begriff der Geschäftspraxis wird in der Regel selten Abgrenzungsschwierigkeiten verursachen. Hingegen stellt der Begriff der Unlauterkeit einen unbestimmten Gesetzesbegriff *par excellence* dar, der im hohen Maße von den jeweiligen Verkehrsanschauungen abhängt. Gemäß dem § 1 Abs 3 UWG versteht man unter unlauteren Geschäftspraktiken insbesondere solche, die (1) aggressiv im Sinne des § 1a UWG oder (2) irreführend im Sinne des § 2 UWG sind. Diese beiden Arten der unlauteren Geschäftspraktiken stellen mit Sicherheit die meist verbreitetste Form dar.

Es können aber zugleich Praktiken, die weder aggressiv noch irreführend sind, in Betracht kommen. So gelten gemäß § 1a Abs 3 UWG die im Anhang unter Z 24 bis 31 angeführten Praktiken jedenfalls als aggressiv und gemäß § 2 Abs 2 UWG die im Anhang unter Z 1 bis 23 angeführten Geschäftspraktiken jedenfalls als irreführend. Die sogenannte „Schwarze Liste“ stellt die generelle Liste der *Per Se-Verbote* dar, sie ist allerdings nicht als vollständig anzusehen.

---

<sup>487</sup> § 1 Abs 1 Z 1 und 2 UWG.

Ob eine Geschäftspraktik nun als unlauter eingestuft wird, muss individuell durch das System der doppelten Subsidiarität in nachfolgender Reihenfolge geklärt werden:

- Befindet sich die Geschäftspraktik auf der „Schwarzen Liste“? Wenn nein:
- Liegt eine sonstige aggressive (§ 1a UWG) oder irreführende (§ 2 UWG) Geschäftspraktik vor? Wenn nein:
- Fällt sie unter die Generalklausel des § 1 Abs 1 Z 1 UWG?

Diese Reihenfolge bezieht sich ausschließlich auf Handlungen und Unterlassungen, die unmittelbar mit dem Verkauf, der Absatzförderung oder Lieferung eines Produktes zusammenhängen.<sup>488</sup>

#### 6.4.4 Aggressive Geschäftspraktiken

Im § 1a Abs 1 UWG wird der Tatbestand der aggressiven Geschäftspraktik näher unter die Lupe genommen. Eine Geschäftspraktik gilt als aggressiv, wenn diese geeignet ist, die Entscheidungs- und Verhaltensfreiheit des Marktteilnehmers in Bezug auf das Produkt durch Nötigung, Belästigung, oder durch unzulässige Beeinflussung wesentlich zu beeinträchtigen und ihn dazu veranlasst, eine geschäftliche Entscheidung zu treffen, die er anderenfalls nicht getroffen hätte. In diesem Zusammenhang müssen nun einige Punkte näher definiert werden. Erstens schützt das UWG alle Marktteilnehmer im Sinne der gemeinsamen Regelung des *Business-to-Business-Bereichs* und des *Business-to-Customer-Bereichs*<sup>489</sup>. Damit gilt nicht nur der Verbraucher als Schutzsubjekt, sondern auch jeder Unternehmer, der als Anbieter oder Nachfrager von Waren oder Dienstleistungen am Marktgeschehen teilnimmt. Zweitens muss die Eignung zur Beeinträchtigung der Entscheidungs- und Verhaltensfreiheit in Beziehung auf das Produkt bestehen, auf das sich die geschäftliche Entscheidung erstreckt. Schließlich muss, drittens, um den Tatbestand des aggressiven Verhaltens zu erfüllen, eine Belästigung, Nötigung oder unzulässige Beeinflussung vorliegen. Das Herausfordernde daran ist, dass der Gesetzgeber nur die unzulässige Beeinflussung definiert. Darunter versteht er die Ausnutzung einer Machtposition gegenüber dem Verbraucher zur Ausübung von Druck – auch ohne die Anwendung von körperlicher Gewalt –, wodurch die Fähigkeit des Verbrauchers, eine informierte Entscheidung zu treffen, wesentlich eingeschränkt wird. Im Gegensatz dazu fehlt für die Fälle Belästigung und Nötigung jede nähere Abgrenzung seitens des Gesetzgebers. So kann beispielsweise laut Definition eine unzulässige Beeinflussung auch bei Androhung körperlicher Gewalt vorliegen und wäre somit gleichzeitig eine

<sup>488</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 14 ff.

<sup>489</sup> Vgl. WILTSCHEK, L. (2007), S. 11.

Nötigung. Eine genaue Abgrenzung der drei Beeinflussungsmethoden erscheint weder nötig noch möglich, wenn die unzulässige Ausnutzung der Machtposition geeignet war, zu einer geschäftlichen Entscheidung des Verbrauchers zu führen, die er anderenfalls nicht getroffen hätte. Schlussendlich muss noch erwähnt werden, dass sich der Schutz der §§ 1 und 2 UWG auf Praktiken vor, während und nach Abschluss eines Rechtsgeschäftes erstreckt. Somit sind auch die Begleitumstände, ob es sich um eine aggressive Geschäftspraktik handelt, zu berücksichtigen. Solche Begleitumstände liegen dann vor, wenn versucht wird, mit belastenden oder unverhältnismäßigen Hindernissen nichtvertraglicher Art, den Marktteilnehmer an der Ausübung seiner vertraglichen Rechte, insbesondere dem Recht, den Vertrag zu kündigen oder zu einem anderen Produkt oder Unternehmen zu wechseln, zu hindern. Im Anhang des UWG unter Z 24 - 31 sind jene aggressiven Geschäftspraktiken zusammengefasst, die den Tatbestand der unlauteren Geschäftspraktik jedenfalls erfüllen.<sup>490</sup>

#### **6.4.5 Irreführende Geschäftspraktiken**

Mit der UWG-Novelle im Jahr 1971 erhielt der § 2 UWG ein allgemeines Irreführungsverbot, das im geschäftlichen Verkehr zur Irreführung geeignete Angaben über geschäftliche Verhältnisse untersagte. Dies wurde auch mit Schadenersatzansprüchen sanktioniert. Hiermit ist die Bedeutung des § 2 UWG dermaßen gewachsen, dass bereits von einer kleinen Generalklausel des Wettbewerbsrechts die Rede war. Mit der Einführung des Begriffs der irreführenden Geschäftspraktiken hat sich der Anwendungsbereich des § 2 UWG noch einmal erweitert. Nun greift er nicht nur dort ein, wo eine Geschäftspraktik irreführende Angaben enthält, sondern auch dann, wenn sie dazu geeignet ist, einen Marktteilnehmer zu täuschen. Der § 2 UWG ist mittlerweile auf sieben Absätze angewachsen. Der erste enthält den Grundtatbestand und die taxative Aufzählung der geschäftlichen Verhältnisse, die als irreführende Geschäftspraktik gelten. Im zweiten Absatz wird auf die „Schwarze Liste“ im Anhang verwiesen. Der dritte Absatz zählt weitere geschäftliche Verhältnisse auf, während Absatz vier irreführende Unterlassungen regelt. Die Absätze fünf und sechs regeln die Normierung der Informationspflichten sowie besondere Informationspflichten bei Aufforderung eines Verbrauchers zum Kauf. In Absatz sieben werden abschließend die Voraussetzungen gegen dritte Werbeunternehmer aufgezeigt. Eine Geschäftspraktik ist als irreführend anzusehen, wenn sie unrichtige Angaben enthält oder sonst in irgendeiner Form geeignet ist, einen Marktteilnehmer in Bezug auf das Produkt so zu täuschen, dass dieser dazu veranlasst wird, eine geschäftliche Entscheidung zu treffen, die er

---

<sup>490</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 25 ff.

anderenfalls in dieser Art und Weise nicht getroffen hätte. Im Anhang des UWG unter Z 1 - 23 sind jene irreführenden Geschäftspraktiken zusammengefasst, die den Tatbestand der unlauteren Geschäftspraktik jedenfalls erfüllen<sup>491</sup>

#### **6.4.6 Die Fallgruppen des UWG**

Wie bereits erwähnt, ist die Unlauterkeit bestimmter Geschäftspraktiken ein unbestimmter Gesetzesbegriff, der vom jeweiligen Richter von Fall zu Fall konkretisiert werden muss. Das UWG ist daher einer Ausweitung durch Richterrecht ausgesetzt, da sich die wettbewerbspolitischen Wertungen ständig ändern<sup>492</sup>. Durch diese laufende Konkretisierung der Generalklausel durch die Rechtsprechung lassen sich, durch den Vergleich und die Zusammenfassung ähnlicher Fälle, einzelne Fallgruppen<sup>493</sup> unterscheiden, die allgemeine Grundsätze zur Lösung vergleichbarer Fälle zur Verfügung stellen. Dadurch lässt sich die umfangreiche Lehre und Rechtsprechung am besten überblicksartig darstellen, es können auch Lösungsansätze für sich stellende Problematiken extrahiert werden. Die Fallgruppen lauten<sup>494</sup>:

- Kundenfang
- Behinderung
- Ausbeutung
- Rechtsbruch
- (Marktstörung)

Durchgesetzt hat sich dabei die Unterscheidung der Fallgruppen Kundenfang, Behinderung, Ausbeutung und Rechtsbruch. Für die fünfte Kategorie Marktstörung bietet die österreichische Rechtsprechung keine ausreichende Anzahl an Fällen, sodass sie noch keine eigenständige Bedeutung gewonnen hat und daher in o.a. Aufzählung nur in Klammern angeführt ist<sup>495</sup>.

##### **6.4.6.1 Fallgruppe: Kundenfang**

Es ist das legitime Ziel eines jeden Wettbewerbs, Kunden mit ständig neuen und zum Teil auch unkonventionellen Methoden zu gewinnen. Dies alleine stellt noch kein unlauteres Handeln dar. Für die Wettbewerbswidrigkeit dieser Bemühungen ist somit nicht das Ziel (Gewinnen neuer Kunden), sondern die Wahl der Mittel entscheidend,

---

<sup>491</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 31.

<sup>492</sup> Vgl. SCHMIDT, I. (2001), S. 180.

<sup>493</sup> Vgl. HEFERMEHL, W. & BAUMBACH, A. (2001), S. 160 ff.

<sup>494</sup> Vgl. HEFERMEHL, W. & BAUMBACH, A. (2001), S. 160 ff.

<sup>495</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 102.

durch die der Wettbewerber neue Kunden zur Steigerung seines Absatzes erreichen will. Zum unlauteren Kundenfang wird dieses beeinflussende Vorgehen dann, wenn der freie Willensentschluss des Kunden beeinträchtigt oder gar ausgeschlossen wird. Dies wird in den neu formulierten § 1 Abs 1 Z 2 UWG, § 1a Abs 1 sowie § 2 Abs 1 UWG besonders betont. Ziel dieser Formulierungen ist es, die Chance eines Kunden auf eine sachliche Entscheidung zu wahren, indem insbesondere Methoden der Irreführung, der physischen oder psychischen Nötigung, der Belästigung sowie der Ausnützung von Gefühlen unterbunden werden. Durch solche, oft stufenlos ineinander übergehenden Geschäftsmethoden wird die Entscheidung des Kunden oft erkaufte, erschlichen oder verfälscht. Zur Fallgruppe Kundenfang werden im Allgemeinen die Geschäftspraktiken Täuschung, Nötigung, moralischer Kaufzwang, gefühlsbetonte Werbung, Belästigung, übertriebenes Anlocken sowie Ausnützen der Spiellust zusammengefasst. Als Detail am Rande sei an dieser Stelle auch erwähnt, dass es unlauter ist, Kunden mit dem Versprechen anzulocken, eine ihnen von der Verwaltungsbehörde verhängte Strafe, die mit dem Geschäft in Verbindung steht, zu vergüten (beispielsweise Parkstrafe vor dem Geschäft des Lieferanten).<sup>496</sup>

Die Fallgruppe Kundenfang spielt in der vorliegenden rechtlichen Betrachtung der Bevorzugung einzelner Kunden keine wesentliche Rolle.

#### **6.4.6.2 Fallgruppe: Behinderung**

Jede Wettbewerbshandlung ist dazu geeignet, Mitbewerber zu behindern. Diese Behinderung kann im äußersten Fall sogar so weit gehen, dass ein Mitbewerber vom Markt gedrängt wird. Auch der Leistungswettbewerb beeinträchtigt zwangsläufig die Mitbewerber in ihrem Streben nach Geschäftsabschlüssen und dem damit einhergehenden Erzielen von Gewinnen. Insofern liegt selbst im lauterem Wettbewerb stets eine wechselseitige Behinderung vor. Unlauter machen den Wettbewerb (1) die Wahl der Mittel der Behinderung sowie (2) die Absicht, die dahinter steht. Das Mittel der Behinderung kann unlauter sein, wenn der Mitbewerber dadurch nicht mehr in der Lage ist, seine Leistung am Markt voll zur Geltung zu bringen und seine Verdrängung vom Markt nicht die Folge des Wettbewerbs, sondern die Folge der Ausschaltung des Mitbewerbers vom Leistungswettbewerb ist. Die besondere Absicht ist etwa dann gegeben, wenn die wirtschaftliche Vernichtung des Mitbewerbers in den Fokus rückt. Werden Mitbewerber gezielt behindert, so entspricht das in keinem Fall den anständigen Marktgepflogenheiten, wie sie im § 1 Abs 4 Z 8 UWG als Standard der beruflichen Sorgfalt definiert werden. Hier spielen auch häufig Fragen des Marktmachtmissbrauchs, wie im § 5 KartG 2005 geregelt sind, eine entscheidende

---

<sup>496</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 102 ff.

Rolle. Die wichtigsten Untergruppen der Fallgruppe Behinderung sind Boykott, Exklusivbindungsvertrag, Liefer- bzw. Bezugssperre, Absatz-, Werbe oder Bezugsbehinderung, Wettbewerb der öffentlichen Hand, Preiskampf sowie Behinderung durch das Anmelden einer Marke (Stichwort *Domain-Grabbing*) oder vergleichende Werbung.

Im Hinblick auf das Forschungsvorhaben soll in diesem Fall der Fokus auf die Untergruppe der Liefer- und Bezugssperren gerichtet werden. Grundsätzlich ist das Verhängen einfacher Liefer- und Bezugssperren nach dem Grundsatz der Vertragsfreiheit wettbewerbsrechtlich unbedenklich. Die Unlauterkeit ergibt sich aus besonderen Umständen, wie beispielsweise dann, wenn die wirtschaftliche Vernichtung des Mitbewerbers in Diskriminierungs- oder Schädigungsabsicht bezweckt wird. Liefer- und Bezugssperren sind als unlauter einzustufen, wenn eine durch wirtschaftliche Erwägungen nicht zu rechtfertigende Schädigungsabsicht verfolgt wird sowie, wenn die Ausdehnung des Absatzgebietes des Mitbewerbers mit unerlaubten oder unlauteren Mitteln entgegengetreten werden soll. Dies ist jedoch nur denkbar, wenn der verweigernde Unternehmer (zumindest auf Spezialgebieten) über eine marktbeherrschende Stellung verfügt oder überhaupt eine Monopolstellung bekleidet. Sowohl der Monopolist als auch marktbeherrschende Unternehmen können einen Vertragsabschluss aus sachlich gerechtfertigten Gründen ablehnen. Dieses Vorgehen ist beispielsweise dann gerechtfertigt, wenn der Besteller fällige Rechnungen aus früheren Geschäften trotz Mahnung nicht bezahlt hat und eine weitere Belieferung durch den Lieferanten durch eine Liefersperre sanktioniert wird.<sup>497</sup>

Die Fallgruppe Behinderung muss im Rahmen dieser Forschungsarbeit, insbesondere bei der Bevorzugung einzelner Kunden, im Auge behalten werden, die im Wesentlichen nicht als unlauter anzusehen ist, solange keine zu verachtenden Intentionen im Hintergrund mitschwingen.

#### **6.4.6.3 Fallgruppe: Ausbeutung**

Der nachahmende Wettbewerb wird in der Fallgruppe Ausbeutung zusammengefasst. Grundsätzlich ist gegen diese Art des Wettbewerbes nichts einzuwenden, er ist somit erlaubt. Unlauter wird der nachahmende Wettbewerb jedoch dann, sobald die Ergebnisse fremder Anstrengungen mit verwerflichen Mitteln ausgenutzt werden, um sich einen Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern zu verschaffen. Dies kann beispielsweise durch das Erschleichen der zur Nachbildung nötigen Kenntnisse in unredlicher Art und Weise (Werksspionage) geschehen<sup>498</sup>. Dieser nachahmende

---

<sup>497</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 109 ff.

<sup>498</sup> Siehe dazu auch § 11 UWG.

Wettbewerb ist in sechs Hauptpunkte gegliedert, in deren Form er auftreten kann. Darunter fallen das Nachahmen fremder Erzeugnisse, die unmittelbare Leistungsübernahme, das Nachahmen und Übernehmen fremder Werbung, die Ausbeutung des fremden Rufs, das Ausbeuten fremder Leistung durch Umgehung der Zugangskontrollen sowie das Ausspannen sowohl von Kunden als auch von Beschäftigten.<sup>499</sup>

Die Fallgruppe Ausbeutung hat, wie eben beschrieben, auf die Bevorzugung einzelner Kunden keine weitere Auswirkung und ist im Forschungskontext als irrelevant einzustufen.

#### **6.4.6.4 Fallgruppe: Rechtsbruch**

Im Hinblick auf die für jeden Wettbewerb geltenden rechtlichen Schranken ist es das Grundanliegen der Fallgruppe Rechtsbruch, eine Art wettbewerbsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz zu verwirklichen. Dies ist insofern wichtig, da es den Wettbewerbern unzumutbar ist, dass einzelne Mitbewerber durch Vertrag oder Gesetz festgelegte Verhaltenspflichten missachten und sich dadurch einen nicht gerechtfertigten Vorsprung im Wettbewerb verschaffen. Entscheidend ist in diesem Kontext nicht der Rechtsbruch an sich, sondern vielmehr der dadurch erzielte Wettbewerbsvorsprung. In der Fallgruppe Rechtsbruch kann zwischen der Verletzung gesetzlicher Vorschriften sowie Vertragsbruch unterschieden werden. Im Zusammenhang mit der Verletzung gesetzlicher Vorschriften hält der Oberste Gerichtshof daran fest, dass nur eine Verletzung von Normen, die nicht mit guten Gründen vertreten werden kann, als unlauter anzusehen ist. Es wird nicht verlangt, sich im Zweifelsfall immer nach der für sie strengsten Gesetzesauslegung zu richten, die auch immer erst im Nachhinein im behördlichen Verfahren festgelegt werden kann. Das Lauterkeitsrecht verlangt, dass alle Marktteilnehmer die gleichen Rahmenbedingungen vorfinden, die für das wirtschaftliche Handeln auch dann gegeben sind, wenn sich alle Marktteilnehmer an eine objektiv vertretbare Auslegung der für ihr Handeln maßgebenden Normen halten. Für den Fall des Vertragsbruchs beschränken sich die Rechtsfolgen für die Verletzung einer vertraglichen Bindung in der Regel auf die einschlägigen Vorschriften des allgemeinen Zivilrechts. Die Unlauterkeit solcher Vertragsverletzungen ergibt sich aufgrund des Verstoßes gegen die Lauterkeitsregeln und hier insbesondere gegen die lauterer Geschäftspraktiken im Sinne der UWG-Nov 2007. Die Verletzung wettbewerbsregelnder Vertragspflichten fällt nach wie vor unter die lauterkeitsrechtliche Generalklausel des § 1 Abs 1 Z 1 UWG. Bei der Mitwirkung am Bruch fremder Verträge sei an dieser Stelle das „Verleiten“ erwähnt. Da Verträge grundsätzlich nur die Parteien verpflichten, nicht aber Dritte, ist

---

<sup>499</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 117 ff.

somit die Beteiligung an einem fremden Vertragsbruch nicht ohne weiteres unlauter. Unlauter ist allerdings sehr wohl das „Verleiten“ eines gebundenen Unternehmens zum Vertragsbruch. Unter „Verleiten“ versteht man in diesem Zusammenhang nicht nur die erfolgreiche Anstiftung im strafrechtlichen Sinn, sondern auch jedes bewusste Hinwirken auf den Vertragsbruch, mag auch der Widerstand noch so gering sein.<sup>500</sup>

## 6.5 Das Kartellrecht

Im politischen, wirtschaftlichen und sozialen Kontext ist Wettbewerb als ein Prinzip anerkannt, das neben Leistungsanreizen für den Einzelnen auch eine positive gesamtgesellschaftliche Wirkung aufweist. Diese werden zum einen in der Förderung der Freiheitsidee, zum anderen in der Steigerung der allgemeinen Wohlfahrt gesehen. Gerade dieser Wettbewerb ist es, der regelmäßig zu einer Verbesserung der Qualität, zu niedrigeren Preisen, Vergrößerung der Auswahl sowie zu Innovationen und Effizienzsteigerungen führt. Der Wettbewerb an sich war ursprünglich als konstituierendes Merkmal einer Volkswirtschaft angesehen. Heute, im Zeitalter der Globalisierung, gilt der Wettbewerbsgedanke als zentrale Herausforderung für Gesellschaft, Wirtschaft und Politik.<sup>501</sup>

Adam Smith schrieb bereits im Jahr 1776: *„Leute von demselben Gewerbe kämen selten auch nur zu Lustbarkeiten und Zerstreungen zusammen, ohne dass ihre Unterhaltung mit einer Verschwörung gegen das Publikum oder einem Plane zur Erhöhung der Preise endigt.“*<sup>502</sup>

Das Kartellrecht ist das Recht gegen Wettbewerbsbeschränkungen und dafür da, um wie von SMITH beschriebene Vorkommnisse zu unterbinden. Die zentrale Aufgabe des Kartellrechts ist, die Institution *Wettbewerb* zu schützen sowie die Ausübung wirtschaftlicher Macht zu begrenzen. Der Gesetzgeber schützt den Wettbewerb durch Vorschriften gegen die Bildung und Durchführung von Kartellen. Diese Vorschriften werden von einer Aufsicht über marktbeherrschende Unternehmen unterstützt. Seit 1993 werden erweiternd Kontrollen von Zusammenschlüssen, die das Entstehen weiterer marktbeherrschender Unternehmen oder eine Verstärkung der Marktmacht von vornherein verhindern sollen, durchgeführt.<sup>503</sup>

Seit 1951 hat Österreich ein eigenes Kartellgesetz. Es gab allerdings bereits davor durch das StG 1803<sup>504</sup> sowie 1852 die Möglichkeit, Verabredungen von

---

<sup>500</sup> Vgl. GAMERITH, H. & MILDNER, T. (2014), S. 122 ff.

<sup>501</sup> Vgl. REIDLINGER, A. & HARTUNG, I. (2006), S. 17.

<sup>502</sup> SMITH, A. (1976), S. 144.

<sup>503</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 1.

<sup>504</sup> Strafgesetz 1803.

Gewerbetreibenden zum Nachteil des Publikums strafrechtlich zu ahnden. Aus geschichtlich bekannten Gründen wurde im Jahr 1938 die deutsche Kartellverordnung in Österreich eingeführt. Diese blieb schließlich bis zur Einführung des KartG 1951<sup>505</sup> in Kraft. Das KartG 1951 wurde bis zum Jahr 1968 fünfmal novelliert und weiterentwickelt und schließlich vom KartG 1972<sup>506</sup> ersetzt. Grund hierfür war der Abschluss des Freihandelsabkommens zwischen Österreich und der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG). Es wurde durch diese Überarbeitung auch eine Annäherung an das EWG-Kartellrecht erreicht. Die Verabschiedung des KartG 1988<sup>507</sup> diente hauptsächlich der systemischen Verbesserung und der verbesserten Gliederung des Rechtsstoffs. Das KartG 1988 wurde in weiterer Folge in den Jahren 1993, 1995 sowie 2002 novelliert. Besonders hervorzuheben ist an dieser Stelle die KartG-Nov 1993<sup>508</sup> mit der die Fusionskontrolle eingeführt wurde.<sup>509</sup>

Das Kartellgesetz 2005<sup>510</sup> (KartG 2005) trat mit 1.1.2006 in Kraft. Das neue Kartellgesetz übernahm von da an das im EU-Kartellrecht bereits enthaltene Legalausnahmensystem und wurde auch in anderen Punkten noch stärker an das EU-Kartellrecht angeglichen. Seit der Einführung müssen Unternehmer selbst beurteilen, ob ihr Handeln erlaubt ist und die Genehmigung von Kartellen entfällt. Weiterhin anzumelden sind Zusammenschlüsse, die auch einem Nichtuntersagungsverfahren unterworfen werden. Die jüngste Novellierung erfolgte im Jahr 2012 durch das Kartell- und Wettbewerbsrechts-Änderungsgesetz<sup>511, 512</sup>.

### 6.5.1 Der Aufbau des Kartellrechts

Das KartG 2005 enthält sieben Hauptstücke, die meist noch in mehrere Abschnitte unterteilt sind. Im ersten Hauptstück (§§ 1 - 25) werden die Bestimmungen zu Wettbewerbsbeschränkungen, und damit das materielle Kartellrecht, geregelt. Das zweite Hauptstück regelt in den §§ 26 - 37 die Rechtsdurchsetzung. Im dritten Hauptstück befinden sich verfahrensrechtliche Bestimmungen vor dem Kartellgericht sowie dem Kartellobergericht (§§ 38 - 49). In den §§ 50 - 57 des vierten Hauptstücks werden die Gebühren geregelt. Im fünften Hauptstück wird in den §§ 58 - 82 das Organisationsrecht normiert. Die Anwendung des Gemeinschaftsrechts wird in den §§ 83 - 85 des sechsten Hauptstücks geregelt. Das siebente Hauptstück enthält in den §§ 86 - 95 die Schlussbestimmungen.

<sup>505</sup> Bundesgesetz vom 4.7.1951 BGBl 173 über die Regelung des Kartellwesens.

<sup>506</sup> Bundesgesetz vom 22.11.1972 BGBl 460.

<sup>507</sup> Bundesgesetz vom 19.10.1988 BGBl 600.

<sup>508</sup> Bundesgesetz 1993/693 (Kartellgesetznovelle 1993).

<sup>509</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 3.

<sup>510</sup> Bundesgesetz gegen Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz 2005 – KartG 2005) BGBl I 2005/61.

<sup>511</sup> Kartell- und Wettbewerbsrechts-Änderungsgesetz 2012, BG I 2012/2013.

<sup>512</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 3.

## 6.5.2 Das Kartellverbot

Das KartG 1988 enthielt noch die sogenannte Kartellformenlehre, eine detaillierte Regelung der Kartellarten und des Verbots ihrer Durchsetzung. Ab dem KartG 2005 wurden diese durch ein allgemeines Kartellverbot ersetzt<sup>513</sup>. Durch diesen Schritt wurden letzte noch bestehende Privilegierungen von Verhaltensweisen im österreichischen Kartellrecht beseitigt. Als Konsequenz wurde auch das bis dahin bestehende Kartellregister nicht mehr fortgeführt. Damit wurden auch Vereinbarungen, die zuvor erst nach ausdrücklicher Untersagung durch das Kartellgericht verboten waren (bspw. Wirkungskartelle), nun ebenfalls unmittelbar vom Kartellrecht erfasst. Der

§ 1 Abs 1 KartG regelt, dass alle Vereinbarungen zwischen Unternehmern, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken (Kartelle) verboten sind.<sup>514 515</sup> Im zweiten Absatz des § 1 KartG sind erweiternd noch fünf typische Inhalte von Absprachen mit wettbewerbsbeschränkenden Charakter aufgelistet. Diese sind:<sup>516</sup>

- Die unmittelbare oder mittelbare Festsetzung der An- oder Verkaufspreise oder sonstiger Geschäftsbedingungen;
- Die Einschränkung oder Kontrolle der Erzeugung, des Absatzes, der technischen Entwicklung oder der Investitionen;
- Die Aufteilung der Märkte oder Versorgungsquellen;
- Die Anwendung unterschiedlicher Bedingungen bei gleichwertigen Leistungen gegenüber Handelspartnern, wodurch diese im Wettbewerb benachteiligt werden;
- Die an den Abschluss von Verträgen geknüpfte Bedingung, dass die Vertragspartner zusätzliche Leistungen annehmen, die weder sachlich noch nach Handelsbrauch in Beziehung zum Vertragsgegenstand stehen.

Die Verhinderung oder zumindest die Eindämmung gesamtwirtschaftlich nachteiliger Folgen, die sich ergeben, wenn Unternehmer die Mengen-, Preis- und Konditionenbildung nicht mehr den gegebenen Marktverhältnissen überlassen, sondern dies zum Gegenstand von Vereinbarungen machen, ist Schutzzweck des Kartellverbotes. Die durch entsprechende Vereinbarungen entstehenden ökonomischen Nachteile wirken sich als unmittelbarer Schaden vor allem in höheren

---

<sup>513</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 4.

<sup>514</sup> Vgl. REIDLINGER, A. & HARTUNG, I. (2006), S. 47.

<sup>515</sup> Vgl. GRUBER, J.P. (2008), S. 61.

<sup>516</sup> Vgl. REIDLINGER, A. & HARTUNG, I. (2006), S. 48.

Preisen für den Verbraucher aus. Es kommt aber darüber hinaus, durch Aufrechterhaltung und Durchsetzung eines Kartells, auch zu einer gezielten Schädigung des Wettbewerbs am relevanten Markt. Somit erstreckt sich der persönliche Schutzbereich des Kartellverbots auf all jene Anbieter und Nachfrager, die auf den von einem Kartell betroffenen räumlichen oder sachlichen Märkten tätig sind.<sup>517</sup>

### 6.5.3 Ausnahmen vom Kartellverbot

In der Legalausnahme des § 2 Abs 1 KartG finden sich Ausnahmen vom Kartellverbot des § 1 KartG. Somit können sämtliche unter das Kartellverbot fallende Verhaltensweisen potenziell von einer der Ausnahmen erfasst werden, sie sind dann nach österreichischem Recht zulässig.<sup>518</sup>

Wettbewerbsbeschränkende Vereinbarungen können unter Umständen auch, durch mit ihnen verbundene Effizienzsteigerungen, wettbewerbsfördernde Wirkung haben. Die Gewinne können durch Produktionskostensenkung, Produktqualitätsverbesserung oder Produktentwicklung einen Mehrwert schaffen. Sollte die wettbewerbsfördernde Wirkung schwerer wiegen als die wettbewerbsbeschränkende Wirkung einer Vereinbarung, so wird sie insgesamt als förderlich betrachtet. Allgemein sind Kartelle vom Kartellverbot ausgenommen, „[...] *die unter angemessener Beteiligung der Verbraucher an dem entstehenden Gewinn zur Verbesserung der Warenerzeugung oder –verteilung oder zur Förderung des technischen oder wirtschaftlichen Fortschritts beitragen* [...]“<sup>519</sup> Die Beurteilung erfolgt in Form einer Bilanz, in der Vorzüge und Nachteile gegenübergestellt werden. Entscheidend ist also die Nettowirkung der Vereinbarungen. Dient diese der Förderung des Wettbewerbsprozesses, der aus dem Trachten der Unternehmer besteht, zusätzliche Kunden durch, im Vergleich zur Konkurrenz, bessere Produkte und niedrigere Preise hinzuzugewinnen, so wird dieser gesamtwirtschaftliche Nutzen durch Gewährung einer Ausnahme nach § 2 KartG 2005 honoriert. Diese Ausnahmen sind im § 2 KartG gewissermaßen auf zwei Ebenen geregelt: § 2 Abs 1 KartG normiert allgemeine Voraussetzungen für die Ausnahme vom Kartellverbot; § 2 Abs 2 KartG übernimmt größtenteils die Ausnahmetatbestände des früheren österreichischen Kartellrechts. Liegt ein entsprechender Ausnahmetatbestand vor, so erübrigt sich eine Prüfung nach Abs 1.<sup>520</sup>

<sup>517</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 4 f.

<sup>518</sup> Vgl. REIDLINGER, A. & HARTUNG, I. (2006), S. 61.

<sup>519</sup> GUGERBAUER, N. (2006), S. 14.

<sup>520</sup> Vgl. REIDLINGER, A. & HARTUNG, I. (2006), S. 61.

An dieser Stelle sei noch erwähnt, dass Effizienzgewinne qualitativer Natur sein oder aber auch Kosteneinsparungen betreffen können. Hierbei muss ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen der getroffenen Vereinbarung auf dem relevanten Markt und dem Effizienzgewinn bestehen. Meist genügt es in der Praxis, sich für die angemessene Beteiligung der Verbraucher auf den auf die Kartellanten wirkenden Wettbewerbsdruck zu verlassen. Durch diesen sind sie ohnedies veranlasst, die ihnen entstehenden Vorteile spürbar weiterzugeben.<sup>521</sup>

Prinzipiell kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass Ausnahmen nur dann gelten, wenn diese den Wettbewerb nicht beeinträchtigen. Dies betrifft sogenannte Bagatellkartelle (Z1), die im Buchhandel übliche Bindung der Letztverkäufer an festgesetzte Verlegerpreise (Buchpreisbindung, Z 2), das Genossenschaftsprivileg (Z 3) und Wettbewerbsbeschränkungen zwischen landwirtschaftlichen Erzeugerbetrieben Z 5. Diese Ausnahmen werden im § 2 Abs 2 Z 1 bis Z 5 anerkannt. Weitere Ausnahmen vom Kartellgesetz gibt es für Kreditinstitute, Bausparkassen oder private Versicherungsunternehmen. Diese Bereiche sind im § 24 Abs 3 KartG bestimmt, die Ausnahme von der Anwendbarkeit des Kartellgesetzes begründet sich darauf, dass sie der Finanzmarktaufsichtsbehörde unterliegen. Laut § 24 Abs 3 Z 1 und Z 2 sind staatliche Monopolunternehmen und Verkehrsbetriebe ebenso zu behandeln. Es gibt eine Verordnungsermächtigung für den Bundesminister für Justiz im Einvernehmen mit dem Bundesminister für Wirtschaft<sup>522</sup> : Er kann bestimmte Kartellgruppen durch Erlassung von Freistellungsverordnungen vom Kartellverbot auszunehmen<sup>523</sup>.

#### 6.5.4 Arten von Kartellen

Wie bereits in Kapitel 6.5.2 erwähnt, zählt das Kartellgesetz fünf Typen von Wettbewerbsbeschränkungen auf, die „insbesondere“ verboten sind. Die Formulierung lässt bereits erkennen, dass diese Aufzählung keinesfalls erschöpfend ist. Die allermeisten Anwendungsfälle für Wettbewerbsbeschränkungen lassen sich dennoch sehr wohl in diesen Katalog einordnen. Bedeutung in diesem Zusammenhang haben insbesondere die ersten drei Fälle (Z 1 bis Z 3) des § 1 Abs 2 KartG:<sup>524</sup>

- Z 1: die unmittelbare oder mittelbare Festsetzung der An- oder Verkaufspreise oder sonstiger Geschäftsbedingungen. Dies erfasst sowohl Preisabsprachen zwischen Wettbewerbern als auch sonstige horizontale Absprachen über Geschäftsbedingungen hinsichtlich Zahlungsmodalitäten oder Lieferzeiten.

<sup>521</sup> Vgl. GAMERITH, H: (2007), S. 11 f.

<sup>522</sup> Im Jahr 2015 entspricht dies dem Bundesminister für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft.

<sup>523</sup> KartG § 3.

<sup>524</sup> Vgl. REIDLINGER, A. & HARTUNG, I. (2006), S. 59 f.

Darüber hinaus werden auch vertikale Preisbindungen der zweiten Hand eingeschlossen, d.h. Lieferanten legen ihren Wiederverkäufern die Verpflichtung auf, Produkte nicht unter einem bestimmten Verkaufspreis abzugeben.

- Z 2: die Einschränkung oder Kontrolle der Erzeugung, des Absatzes, der technischen Entwicklung oder der Investition. Dieser Wettbewerbsbeschränkungstyp hat insbesondere für jene Marktteilnehmer Bedeutung, die versuchen, Überkapazitäten am Markt und den häufig daraus folgenden Preisdruck zu beseitigen oder von vornherein zu vermeiden sowie die Entwicklung hochwertigerer Produkte zu bremsen, um ohne zusätzliche Investitionen die bestehenden Marktverhältnisse zu bewahren.
- Z 3: die Aufteilung der Märkte und Versorgungsquellen. Dies ist neben den Preisabsprachen der Z 1 die wohl häufigste und verpönteste Form von Wettbewerbsbeschränkung, da sie durch Zuweisung einzelner Kunden oder Gebiete an bestimmte Marktteilnehmer den Wettbewerb in Wahrheit völlig ausschließt.

Die übrigen zwei Typen von Wettbewerbsbeschränkungen, nämlich die abgestimmte Diskriminierung von Handelspartnern (Z 4) und die Abstimmung über Koppelungsgeschäfte (Z 5) haben im Rahmen der Kartelle eine eher untergeordnete Rolle inne. Diese sind dafür im Rahmen des Missbrauchsverbots des § 5 Z 3 und Z 4 KartG hingegen eher relevant.<sup>525</sup>

Die fünf unterschiedlichen Typen von Wettbewerbsbeschränkungen des § 1 KartG können jeweils sowohl als horizontale Kartelle als auch als vertikale Kartelle auftreten. Horizontale Kartelle treten auf, wenn Kartelle auf gleicher wirtschaftlicher Wertschöpfungsstufe desselben Marktes entstehen. Vertikale Kartelle sind gesetzeswidrige Vereinbarungen zwischen Unternehmen sowie Unternehmensvereinigungen unterschiedlicher Wirtschaftsstufen, wie beispielsweise Kunden-Lieferanten-Beziehungen.<sup>526</sup>

An dieser Stelle soll noch erwähnt werden, dass Wettbewerbsbeschränkungen sowohl bezweckt als auch nur bewirkt sein können. Ein Absichtskartell liegt dann vor, wenn der Zweck der Absprache auf eine Wettbewerbsbeschränkung gerichtet ist. Das Ziel dieser Wettbewerbsbeschränkung ist jedoch nicht relevant. Ein Wirkungskartell hingegen liegt dann vor, wenn sich die Beteiligten mit ihrer auf anderen Motiven beruhenden Vereinbarung der wettbewerbsbeschränkenden Auswirkung nicht

---

<sup>525</sup> Vgl. REIDLINGER, A. & HARTUNG, I. (2006), S. 60.

<sup>526</sup> Vgl. GRUBER, J.P. (2008), S. 62.

bewusst sind. Nach der neuesten Rechtsprechung ist es nicht mehr von Bedeutung, ob der Wettbewerb durch eine Absichtskartell oder ein Wirkungskartell beschränkt wurde. Einzig bei der Bemessung einer Geldbuße kann dies eine Rolle spielen, da hierfür der Verschuldensgrad zu berücksichtigen ist.<sup>527</sup>

### **6.5.5 Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung**

Jene Unternehmer, die über keine marktbeherrschende Stellung verfügen, werden in der Regel bereits durch den Wettbewerbsdruck an einem missbräuchlichen Verhalten am Markt gehindert. Der Gesetzgeber muss allerdings sehr wohl bei Marktbeherrschern, die keinem oder nur einem eingeschränkten Wettbewerb ausgesetzt sind, korrigierend eingreifen. Die Missbrauchsaufsicht dient der Verhinderung von Wettbewerbsbeschränkungen, die aufgrund der Marktmacht eines einzelnen Unternehmers entstehen und den wirtschaftlichen Handlungsspielraum anderer Marktteilnehmer einschränken. Der Mangel an Wettbewerb soll durch die Kontrolle der Verhaltensweisen der Unternehmer ausgeglichen werden. Da Marktbeherrschung sowohl über den Angebotswettbewerb als auch über die Nachfragemacht verwirklicht werden kann, schützt der Gesetzgeber sowohl Angehörige von vorgelagerten als auch nachgelagerter Wirtschaftsstufen (vertikaler Schutz) sowie Angehörige derselben Wirtschaftsstufe (horizontaler Schutz) vor Behinderung und Ausbeutung. Der § 5 Abs 1 KartG besagt, dass der Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung verboten ist. Dieser Missbrauch kann bei Vorliegen der betreffenden gesetzlichen Merkmale im streitigen Verfahren übrigens auch nach § 1 UWG verfolgt werden. Im weiteren Zuge ist es die Aufgabe des Kartellgerichts, auf Antrag gemäß § 36 Abs 1 KartG den beteiligten Unternehmen aufzutragen, den Missbrauch der marktbeherrschenden Stellung wirksam abzustellen.<sup>528</sup>

### **6.5.6 Marktbeherrschungstatbestände**

Ein Markt, auf dem ein marktbeherrschendes Unternehmen existiert, ist im Wesentlichen dadurch charakterisiert, dass der Wettbewerb seine Funktionsfähigkeit weitestgehend eingebüßt beziehungsweise noch gar nicht erlangt hat, da der marktbeherrschende Unternehmer sein Verhalten grundsätzlich unabhängig von seinen Kunden, Lieferanten und Wettbewerbern bestimmen kann. In diesem Fall ist es dem positiven Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage nicht mehr möglich, ungestört zu wirken.<sup>529</sup>

---

<sup>527</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 8.

<sup>528</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 23.

<sup>529</sup> Vgl. REIDLINGER, A. & HARTUNG, I. (2006), S. 115.

Die Funktionen und Ziele die der Wettbewerb erfüllen soll lassen sich wie folgt systematisieren:<sup>530</sup>

- *Verteilungsfunktion*: funktionelle Einkommensverteilung nach der Marktleistung
- *Konsumentensouveränität*: Steuerung der Zusammensetzung des Warenangebotes gem. den Käuferpräferenzen.
- *optimale Faktorenallokation*: Lenkung der Produktionsfaktoren in ihre produktivsten Einsatzmöglichkeiten, wodurch bei gegebener Technik die Gesamtkosten gegebener Produktionsvolumina gesenkt bzw. der Output bei gegebenen Faktoreinsatzmengen gesteigert werden kann.
- *Anpassungsflexibilität*: laufende flexible Anpassung von Produkten und Produktionskapazität an sich ständig ändernde Daten (z.B. Nachfrage).
- *Förderung des technischen Fortschrittes*: Form neuer Produkte oder Produktionsmethoden.
- *Kontrolle wirtschaftlicher Macht*: Gewährleistung der wirtschaftlichen Handlungs- und Entschließungsfreiheit.

Gemäß § 4 Abs 1 KartG 2005 werden Anbieter oder Nachfrager aufgrund zweier Eigenschaften als marktbeherrschende Unternehmer eingestuft: Unternehmen gelten zum einen als marktbeherrschend, wenn sie keinem oder einem nur unwesentlichen Wettbewerb ausgesetzt sind. Zum anderen werden sie als marktbeherrschend eingestuft, wenn sie eine im Verhältnis zu den anderen Wettbewerbern überragende Marktstellung haben. In diesem zweiten Fall sind speziell noch die Finanzkraft, die Beziehungen zu anderen Unternehmern, die Zugangsmöglichkeiten zu Beschaffungs- und Absatzmärkten sowie jene Umstände zu berücksichtigen, die den Marktzutritt für andere Unternehmer beschränken. In diesem Fall stellt das Gesetz sehr stark auf Faktoren ab, die das Unternehmen selbst betreffen. Bei der Beurteilung der Marktbeherrschung ist es nicht unüblich, auch die Marktstruktur zu betrachten. Gerade die Anzahl der Wettbewerber sowie ihr Marktanteil spielen bei der Untersuchung der Marktstruktur eine besondere Rolle<sup>531</sup>. Es ist leicht nachzuvollziehen, dass ein Marktanteil von 25 Prozent auf einem Markt, in dem es zwei weitere Mitbewerber ähnlicher Größe gibt, anders zu bewerten ist als ein stark zerklüfteter Markt, auf dem viele Wettbewerber über sehr geringe Marktanteile verfügen. In diesem Zusammenhang darf auch die Marktanteilsentwicklung nicht aus den Augen verloren werden. So lässt sich bei einem Unternehmen, dessen Marktanteile von 15 auf 25 Prozent gestiegen sind eher auf eine Marktbeherrschung schließen als bei einem Unternehmen, dessen Marktanteile von 35 auf 25 Prozent eingebrochen sind.

<sup>530</sup> Vgl. GABLER Wirtschaftslexikon (1997), S. 4361.

<sup>531</sup> Gerade in Hinblick auf die Beweislastregel sind die Anzahl der Wettbewerber sowie deren Marktanteile entscheidend.

Ergänzend zu § 4 Abs 1 KartG enthält der § 4 Abs 2 KartG eine Bestimmung, wonach sich bei Erreichen einer bestimmten Marktanteilsschwelle die Beweislast für das Vorliegen einer marktbeherrschenden Stellung zu Lasten des betreffenden Unternehmens umkehrt. Somit trifft einen Unternehmer als Anbieter oder Nachfrager dann die Beweislast, dass die Voraussetzungen nach § 4 Abs 1 KartG nicht vorliegen, wenn:<sup>532</sup>

- Er einen Marktanteil von mindestens 30 Prozent hat;
- Er einen Marktanteil von mehr als 5 Prozent hat und dem Wettbewerb von höchstens zwei Unternehmern ausgesetzt ist;
- Er einen Marktanteil von mehr als 5 Prozent hat und zu den vier größten Unternehmern auf diesem Markt zählt, die zusammen einen Anteil von mindestens 80 Prozent haben.

Laut § 4 Abs 3 KartG gilt ein Unternehmer auch dann als marktbeherrschend, wenn er im Verhältnis zu seinen Abnehmern oder Lieferanten eine überragende Marktstellung hat. Als Maßstab gilt in diesem Fall, nicht wie in § 4 Abs 1 KartG, das Verhältnis zu den Wettbewerbern, unter diesen Umständen spricht man auch von der marktbeherrschenden Stellung im vertikalen Verhältnis. Eine überragende Marktstellung liegt insbesondere dann vor, wenn die Abnehmer zur Vermeidung betriebswirtschaftlicher Nachteile auf die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung angewiesen sind. Ein Beispiel dafür ist ein Handelsunternehmen, das von der Belieferung mit einem speziellen Warensortiment abhängig ist. Entscheidend dabei sind die Ausweichmöglichkeiten, die der betroffene Marktteilnehmer vorfindet, also inwieweit für den Lieferanten (oder Abnehmer) auf dem relevanten Markt alternative Absatz- (oder Bezugs-) -möglichkeiten bestehen.<sup>533</sup>

An dieser Stelle sei auch noch darauf hingewiesen, dass mittlerweile auch der Fall der gemeinsamen Marktbeherrschung in den § 4 Abs 1a KartG aufgenommen wurde. Demnach sind zwei oder mehrere Unternehmer in einer marktbeherrschenden Position, wenn zwischen ihnen kein wesentlicher Wettbewerb besteht und sie in ihrer Gesamtheit die Voraussetzungen des § 4 Abs 1 KartG erfüllen. Das Kartellgesetz bezeichnet für diesen Sonderfall hohe Marktanteile einer Gesamtheit von Unternehmern als Tatbestandsmerkmal und ahndet dies mit der Rechtsfolge der Beweislastumkehr. Die Beweislastumkehr trifft die beteiligten Unternehmer genau dann, wenn eine Gesamtheit von Unternehmern als Anbieter oder Nachfrager auf dem

---

<sup>532</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 20.

<sup>533</sup> Vgl. REIDLINGER, A. & HARTUNG, I. (2006), S. 117.

relevanten Markt zusammen entweder einen Anteil von mindestens 50 Prozent hat und aus drei oder weniger Unternehmern besteht oder einen Anteil von mindestens zwei Drittel hat und aus fünf oder weniger Unternehmern besteht.<sup>534</sup>

### 6.5.7 Missbräuchliche Verhaltensweise

Es gibt eine Vielzahl missbräuchlicher Verhaltensweisen. Diese werden in der im § 5 Abs 1 KartG enthaltenen Generalklausel sowie einer dort ersichtlichen demonstrativen Liste an Einzeltatbeständen, die einen Missbrauch marktbeherrschender Stellung darstellen, aufgezeigt. Demnach kann ein Missbrauch insbesondere in den fünf folgenden Formen auftreten:<sup>535</sup>

- In der Forderung nach Einkaufs- und Verkaufspreisen oder nach sonstigen Geschäftsbedingungen, die von denjenigen abweichen, die sich bei wirksamen Wettbewerb mit hoher Wahrscheinlichkeit ergeben würden, wobei insbesondere die Verhaltensweisen von Unternehmer auf vergleichbaren Märkten mit wirksamen Wettbewerb zu berücksichtigen sind (§ 5 Abs 1 Z 1).
- In der Einschränkung des Absatzes, der Erzeugung oder der technischen Entwicklung zum Schaden der Verbraucher (§ 5 Abs 1 Z 2).
- In der Benachteiligung von Vertragspartnern im Wettbewerb durch Anwendung unterschiedlicher Bedingungen bei gleichwertiger Leistung (§ 5 Abs 1 Z 3).
- In der an die Vertragsschließung geknüpften Bedingung, dass die Vertragspartner zusätzliche Leistungen annehmen, die weder sachlich noch nach Handelsbrauch in Beziehung zum Vertragsgegenstand stehen (§ 5 Abs 1 Z 4).
- In dem sachlich nicht gerechtfertigten Verkauf von Waren unter dem Einstandspreis (§ 5 Abs 1 Z 5). Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass in diesem Fall der marktbeherrschende Unternehmer nach § 5 Abs 2 KartG für die Widerlegung des Anscheins eines Verkaufs unter dem Einstandspreis sowie für die sachliche Rechtfertigung eines solchen Verkaufs zu sorgen hat.

Darüber hinaus gibt es noch weitere missbräuchliche Verhaltensweisen, wie der Missbrauch durch Rabattsysteme mit nicht gerechtfertigten hohen Treuerabatten, der Missbrauch durch Liefer- und Abschlussverweigerung, der Missbrauch durch Ausschließlichkeitsbindungen sowie der Missbrauch durch Boykott. Dieser Katalog entspricht einer beispielhaften Konkretisierung und ist, wie die ständige Rechtsprechung deutlich zeigt, nicht als abschließend anzusehen.<sup>536</sup>

---

<sup>534</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 20.

<sup>535</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 24 f.

<sup>536</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 28 f.

Als Beispiel für die missbräuchliche Ausbeutung nach § 5 Abs 1 Z 1 ist es anzusehen, wenn Einkaufsbedingungen erzwungen werden, die sich nur auf Grund der machtbedingten Stellung des Vertragspartners erklären lassen, und zu einem Missverhältnis von Leistung und Gegenleistung führen<sup>537</sup>. Genauso können auch Geschäftsbedingungen einen Missbrauch der marktbeherrschenden Stellung darstellen. Dies wäre dann der Fall, wenn die Vorteile und Risiken eines Rechtsgeschäfts einseitig zugunsten des marktbeherrschenden Unternehmens verteilt sind, und dadurch entweder mit wettbewerblichen Schutzzwecken oder mit der Sicherung individueller Belange vor Ausbeutung in Konflikt geraten, und somit die erzwungenen Konditionen offensichtlich unbillig sind<sup>538</sup>.

Ergänzend zu den Ausführungen zu § 5 Abs 1 Z 5 und § 5 Abs 2 KartG sei an dieser Stelle noch erwähnt, dass die Widerlegung des Anscheins eines Verkaufs unter dem Einstandspreis erst seit der Änderung des Kartellrechts im Jahre 1999 gilt. Dies wird natürlich von zahlreichen Firmen dahingehend ausgenützt, um von Konkurrenten günstige Bezugsquellen zu erfahren.

### **6.5.8 Abstellen des Missbrauchs, Rechtsfolgen und Vergeltungsverbot**

Jeder Unternehmer ist dazu berechtigt, einen Antrag beim Kartellgericht auf Abstellung beziehungsweise Feststellung von missbräuchlichem Verhalten einzubringen. Im gleichen Zuge kann auch eine einstweilige Verfügung beantragt werden. Es bestehen prinzipiell verfahrensrechtliche Möglichkeiten zur Rechtsdurchsetzung im Fall eines Verstoßes gegen die im Kartellgesetz angeführten Missbrauchsregeln vor den Zivilgerichten oder der Europäischen Kommission. Sieht sich ein Kunde, Lieferant oder sonstiger Mitbewerber durch das missbräuchliche Verhalten eines anderen Marktteilnehmers beeinträchtigt, kann dieser, neben den aufgezeigten Wegen, auch Beschwerde bei der Bundeswettbewerbsbehörde einbringen<sup>539</sup>. Hierbei muss aber festgehalten werden, dass die Entscheidungen des Kartellgerichts in Hinblick auf zivilrechtliche Folgen rein deklarativen Charakter besitzen.<sup>540</sup>

Auf Antrag hat das Kartellgericht den beteiligten Unternehmern das Abstellen der marktbeherrschenden Stellung aufzutragen. Die Sanktion besteht aus der Untersagung des als Missbrauch der marktbeherrschenden Stellung beschriebenen Marktverhaltens, Anwendung findet dabei der gesamte Rechtsdurchsetzungskatalog der §§ 26 ff KartG. Ebenfalls hat das Kartellgericht, auf Antrag und bei Vorliegen

<sup>537</sup> OGH 16 Ok 14/03, 17.11.2003, „Verschleißerprovision“.

<sup>538</sup> OGH 16 Ok 18/04, 20.12.2004, „Tankstelle“.

<sup>539</sup> Vgl. REIDLINGER, A. & HARTUNG, I. (2006), S. 135 ff.

<sup>540</sup> Vgl. GAMERITH, H. (2007), S. 17 f.

berechtigter Interessen, die Befugnis zur Veröffentlichung der Entscheidung zuzusprechen.<sup>541</sup>

Der marktbeherrschende Unternehmer ist im Übrigen nicht dazu berechtigt, ein Verfahren zur Abstellung des Missbrauchs einer marktbeherrschenden Stellung oder einer darauf gerichteten Beschwerde an eine Amtspartei zum Anlass zu nehmen, den durch den Missbrauch unmittelbar betroffenen Unternehmer von einer weiteren Abnahme oder Belieferung zu angemessenen Bedingungen auszuschließen. Dieses Verhalten würde mit einem Abstellungsauftrag sowie einem festzusetzenden Bußgeld nach § 29 Z 1 lit a KartG sanktioniert. Durch diese Vorgehensweise soll verhindert werden, dass sich der marktbeherrschende Unternehmer an seinen Handelspartnern wegen der Einleitung eines kartellrechtlichen Verfahrens<sup>542</sup> rächt.<sup>543</sup>

## 6.6 Die schuldhafte Verletzung vorvertraglicher Pflichten

Wie bereits in Kapitel 6.1 ausführlich erörtert, wird an dieser Stelle, neben den wettbewerbsrechtlichen Aspekten, noch auf die schuldhafte Verletzung vorvertraglicher Pflichten eingegangen. Dies scheint deshalb nötig, da es gerade bei der Bevorzugung einzelner Wettbewerbsakteure immer wieder zur Begründung von Schuldverhältnissen kommen kann.

Die Begründung des Schuldverhältnisses normiert der § 859 ABGB<sup>544</sup>. Darin ist festgehalten, dass sich die Schuldverhältnisse unmittelbar auf ein Gesetz, auf ein Rechtsgeschäft oder auf eine erlittene Beschädigung gründen lassen. Diese Dreiteilung (Gesetz, Rechtsgeschäft, erlittene Beschädigung) kann auf eine Zweiteilung reduziert werden, denn der Entstehungsgrund der erlittenen Beschädigung lässt sich der gesetzlichen Verbindlichkeit zuordnen und ist damit bereits erfasst. Daher wird in weiterer Folge nur mehr zwischen rechtsgeschäftlichen und gesetzlichen beziehungsweise außervertraglichen Schuldverhältnissen unterschieden. Zu den rechtsgeschäftlichen Schuldverhältnissen sind, neben den Verträgen, auch einseitige Rechtsgeschäfte, wie die Auslobung oder das Vermächtnis, zu zählen. Unmittelbar auf Grund des Gesetzes entstehen jene Schuldverhältnisse, die sich aus ungerechtfertigter Bereicherung, aus Geschäftsführung ohne Auftrag sowie jene aus erlittener Beschädigung ergeben. Diese beiden Bereiche weisen allerdings auch eine Überschneidung auf. Durch das Gesetz entsteht ein vorvertragliches Schuldverhältnis, wird dieses verletzt, spricht man von der *culpa in contrahendo*, die den rechtsgeschäftlich begründeten Verhältnissen wiederum

<sup>541</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 29.

<sup>542</sup> Auch hier ist wieder eine Parallelität mit §1 UWG gegeben

<sup>543</sup> Vgl. GAMERITH, H. & WINNER, M. (2014), S. 29 f.

<sup>544</sup> Allgemeines bürgerliches Gesetzbuch

nahe steht. Da die infolge des Gesetzes entstehenden Schuldverhältnisse ohnedies im besonderen Teil des Schuldrechts dargestellt sind, soll an dieser Stelle die Entstehung von Schuldverhältnissen aus dem Rechtsgeschäft sowie aus rechtsgeschäftlichem Kontakt in den Mittelpunkt gerückt werden.<sup>545</sup>

Im Schuldrecht gilt das Prinzip der Vertragsfreiheit. Hier kommt der allgemeine Gedanke zur Privatautonomie zum Ausdruck. Der Begriff *Vertragsfreiheit* fasst die Abschluss- und Eingehungsfreiheit, die Formfreiheit, die Gestaltungs- oder Inhaltsfreiheit und die Endigungsfreiheit zusammen. Somit steht es den Parteien im Rahmen der Abschlussfreiheit frei, ob und mit wem sie kontrahieren wollen. Hierbei gibt es eine Ausnahme bei Unternehmen mit Monopolstellung oder monopolähnlichen Charakter insbesondere wenn diese Unternehmen Einzelne mit lebenswichtigen Gütern versorgen. Die Formfreiheit besagt, dass der Abschluss des schuldrechtlichen Geschäftes an keine besondere Form gebunden ist. Außerhalb des Schuldrechts kommt der gesetzlichen Form größere Bedeutung zu, wie beispielsweise im Familienrecht (Form der zivilen Eheschließung) oder dem Erbrecht (Testamentsform). Die Gestaltungsfreiheit beziehungsweise Inhaltsfreiheit legt fest, dass die Parteien nicht an die im Gesetz geregelten Vertragstypen gebunden sind, es herrscht kein Typenzwang. Nichtsdestoweniger haben sich im Verkehr Vertragstypen entwickelt. Daneben gibt es aber auch noch solche Verträge die nicht im Gesetz typisiert sind und deshalb auch atypische Verträge genannt werden. Die Rechtsordnung zieht der Gestaltungsfreiheit sehr weite Grenzen, die nur beispielsweise durch die Gesetz- und Sittenwidrigkeit von Verträgen übertreten werden. Schließlich besagt noch die Endigungsfreiheit, dass die Vertragsparteien das bestehende Schuldverhältnis jederzeit einvernehmlich aufheben können. Dies ist grundsätzlich immer möglich (*contrarius actus*), im Rahmen von Dauerschuldverhältnissen sogar einseitig. Wie in der Privatautonomie üblich, werden auch der Vertragsfreiheit Schranken gesetzt. Diese dienen dem Schutz der öffentlichen Ordnung sowie sozial schwachen Bevölkerungsgruppen. Diese Beschränkungen finden sich vor allem im Konsumentenschutzgesetz, im Mietrecht und dem Arbeitsrecht, somit in Rechtsgebieten, die für den täglichen Bedarf und die Existenz besonders wichtig sind.<sup>546</sup>

Wie bereits erwähnt, treten Geschäftspartner schon mit der Aufnahme eines Kontaktes<sup>547</sup> zu geschäftlichen Zwecken von Gesetzeswegen in ein beiderseitiges Schuldverhältnis. Diese Kontaktaufnahme verpflichtet sie zu gegenseitiger Rücksicht bei der Vorbereitung und beim Abschluss des Vertrages, wobei dessen

---

<sup>545</sup> Vgl. KOZIOL, H. & WELSER, R. (2007), S. 13. und MAYER-MALY, T. (1965), S. 64.

<sup>546</sup> Vgl. SCHLECHTRIEM, P. & SCHMIDT-KESSEL, M. (2005) S. 34 ff.

<sup>547</sup> Vgl. WELSER, R. (1970), S. 83 ff.

Zustandekommen irrelevant ist<sup>548</sup>. Vorvertragliche Pflichten sind den Vertragspflichten ähnlich, jedoch richten sie sich nicht auf die Leistung einer Sache, das Schuldverhältnis ist ohne Hauptleistungspflicht. Die entstehenden Aufklärungs-, Schutz- und Sorgfaltspflichten, die jenen bei Vertragsabschluss entsprechen, sollen die Personen und sonstigen Rechtsgüter des Partners, die durch den Geschäftskontakt einer Gefährdung ausgesetzt wären, gegen Verletzung absichern. Die *culpa in contrahendo* macht den pflichtwidrig handelnden Teil ersatzpflichtig. Die Grundlage der vorvertraglichen Pflichten basiert auf zwei Grundgedanken:<sup>549</sup> Einerseits basieren sie auf der Notwendigkeit des Aufbaues einer ökonomischen und funktionstüchtigen Rechtsgeschäftsordnung, die jegliches rücksichtslose Verhalten beim Vertragsabschluss verbieten. Der rechtsgeschäftliche Verkehr kann nur dann reibungslos abgewickelt werden, wenn bereits vor Geschäftsabschluss eine Sorgfaltspflicht besteht. Andererseits sind diese Pflichten einem Partner zumutbar, da schon der bloße Geschäftskontakt einen Ausdruck besonderen Interesses gibt, zu dessen Verwirklichung sich der andere Teil zur Verfügung stellt.

Zur Konkretisierung des vorvertraglichen Schuldverhältnisses hat die Lehre Falltypen herausgearbeitet. Demnach muss ein potentieller Vertragspartner die andere Partei vor Abschluss des Geschäftes über die Beschaffenheit des in Anspruch genommenen Leistungsgegenstandes<sup>550</sup> beziehungsweise über eine Gefährdung der Erfüllung aufklären und ihm auch rechtliche Hindernisse, die einem Vertragsabschluss entgegenstehen<sup>551</sup> könnten, mitteilen. Es sei aber darauf hingewiesen, dass keine allgemeine Rechtspflicht besteht, den Partner über alle Umstände aufzuklären, die Einfluss auf seinen Entschluss haben könnten. Nur wenn der andere Teil nach den Grundsätzen des redlichen Geschäftsverkehrs eine Aufklärung erwarten durfte, ist eine Aufklärungspflicht anzunehmen. So sind jene Punkte mitzuteilen, bei denen damit gerechnet werden muss, dass sie zur Vereitelung des Vertragszwecks führen könnten. Ebenfalls ist über die eigene Identität sowie über Gefahren, die mit der Leistungsdurchführung verbunden sein können, aufzuklären. Beispielsweise sind Ärzte dazu verpflichtet, Patienten vor Vereinbarung einer Operation über die Risiken zu informieren oder Autohändler, die potentielle Käufer vor Antritt der Probefahrt über das Nichtbestehen einer Vollkaskoversicherung aufzuklären haben<sup>552</sup>.

Grundloses Absehen von den Vertragsverhandlungen sowie vom Vertragsabschluss können zu Schadenersatzpflichten führen. Allerdings kommt in diesem Fall eine Haftung aus *culpa in contrahendo* nur dann in Betracht, wenn ein Teil beim anderen

---

<sup>548</sup> Vgl. WELSER, R. (1970), S. 57.

<sup>549</sup> Vgl. WELSER, R. (1970), S. 73 ff.

<sup>550</sup> Vgl. ZECHNER, A. (2005), S. 341.

<sup>551</sup> Vgl. WELSER, R. (1970), 56 ff.

<sup>552</sup> Vgl. KOZIOL, H. & WELSER, R. (2007), S. 18.

die Überzeugung herbeigeführt hat, dass der Vertrag mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zustande kommen werde und der Abschluss nur mehr reine Formsache wäre. Dies gilt im Besonderen dann, wenn dem Erklärenden erkennbar wird, dass sein Partner im Vertrauen auf dessen Aussage wirtschaftliche Dispositionen tätigt.<sup>553</sup> Es muss auch erwähnt werden, dass beide Parteien jederzeit dazu berechtigt sind, während der Verhandlungen den Kontakt abubrechen, da die Rücksicht auf den Partner zu keiner vorzeitigen Bindung an die Verhandlungen führen darf<sup>554</sup>.

Die Verletzung eines vorvertraglichen Schuldverhältnisses führt unweigerlich zu Schadenersatzansprüchen. Dabei ist immer der verursachte Schaden zu ersetzen. Soweit es nicht um Vermögensschäden geht, ist nicht das positive, sondern das negative Vertragsinteresse, der Vertrauensschaden, zu ersetzen<sup>555</sup>. Schließlich besteht vor Vertragsabschluss keine Erfüllungspflicht, weshalb diese auch nicht verletzt sein kann. Einzig die Pflicht zur Aufklärung und zur Unterlassung irreführenden Verhaltens ist verpflichtend. Aus diesem Grund ist der Geschädigte so zu stellen, wie er bei ordnungsgemäßer Aufklärung gestanden wäre. Das positive Vertragsinteresse ist einzig dann zu ersetzen, wenn der Vertrag ohne Pflichtverletzung mit dem pflichtwidrig handelnden Teil zustande gekommen wäre. Dies ist immer wieder bei Verstößen gegen das Vergabegesetz der Fall. Bei schuldhafter Verletzung der vorvertraglichen Aufklärungspflichten kann der Schadenersatzanspruch auch auf Vertragsaufhebung gerichtet sein. Dieser Fall tritt genau dann ein, wenn der irrende Vertragspartner den Vertrag bei ordnungsgemäßer Aufklärung nicht geschlossen hätte.<sup>556</sup>

In Ergänzung zum Vertrauensschaden soll hier noch der Nichterfüllungsschaden hervorgehoben werden. Die Unterscheidung zwischen Nichterfüllungsschaden (positivem Interesse) und Vertrauensschaden (negativem Interesse) bezieht sich nur auf die vertragliche und vertragsähnliche Haftung<sup>557</sup>. Ist wegen Nichterfüllung einer vertraglichen Leistungsverpflichtung Ersatz zu leisten, so hat der Schuldner den Zustand herzustellen, der im Vermögen des Gläubigers bei gehöriger Erfüllung des Vertrages bestünde. Somit ist der aufgrund der ausgebliebenen Leistung entstandene Nichterfüllungsschaden zu ersetzen. Hat hingegen ein anderer dafür entschädigt zu werden, dass dieser auf die Gültigkeit einer abgegebenen Erklärung oder auf das Zustandekommen eines Vertrages vertraut hat, so muss er vom anderen so gestellt werden, wie er ohne das Vertrauen stünde. Typische Beispiele für Vertrauensschäden sind nutzlose Aufwendungen für die Vorbereitung oder Abwicklung eines dann nicht

---

<sup>553</sup> Vgl. OSTHEIM, R. (1980), S. 576.

<sup>554</sup> Vgl. OSTHEIM, R. (1980), S. 573 f.

<sup>555</sup> Vgl. WELSER, R. (1970), S. 127 ff.

<sup>556</sup> Vgl. KOZIOL, H. & WELSER, R. (2007), S. 19f.

<sup>557</sup> Vgl. WELSER, R. (1970), S. 127 ff.

oder nicht gültig zustande gekommenen Vertrages, wie etwa Spesen und Kosten für die Vertragserrichtung, die für Vertragsverhandlungen angefallenen Reisespesen oder auch Kosten für die Vorbereitung der eigenen Leistung. Grundsätzlich sind Vertrauensschäden nur bis zur Höhe des hypothetischen Erfüllungsinteresses zu ersetzen.<sup>558</sup>

## 6.7 Fazit und Beantwortung der rechtlichen Teilfragestellungen

Die gravierenden Sanktionen für wettbewerbsrechtliche Verstöße, wie beispielsweise Schadenersatzforderungen in Millionenhöhe, spiegeln die Relevanz für Unternehmen wider, sich mit wettbewerbsrechtlichen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Gerade im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit, ist es von immenser Bedeutung, sich bei der Bevorzugung einzelner Kunden mit rechtlichen Problemfeldern zu beschäftigen. Im Folgenden werden die in Abschnitt 6.2 dargelegten rechtlichen Teilfragestellungen beantwortet.

- Welche Bestimmungen des unlauteren Wettbewerbs müssen aufgrund der Machtposition des Lieferanten bei der Bevorzugung einzelner Kunden berücksichtigt werden?

Der rechtskonforme Umgang zwischen Kunde und Lieferant innerhalb einer Geschäftsbeziehung erfordert nach den Normen des UWG, dass keine der vom § 1 UWG erkannten unlauteren Geschäftspraktiken angewendet werden. Dies gilt selbstverständlich auch dann, wenn einzelne Kunden vom Lieferanten bevorzugt behandelt werden.

Unlauterkeit zeigt sich in Form von Aggressivität und Irreführung im Rahmen des Wettbewerbs. Beeinträchtigt die Aggressivität eines Wettbewerbers wesentlich die Entscheidungs- und Verhaltensfreiheit eines Kunden und veranlasst ihn zu Entscheidungen, die er unter dem Einsatz lauterer Geschäftspraktiken nicht getroffen hätte, so ist dieses Verhalten zu unterbinden. Ebenso sind irreführende Geschäftspraktiken zu unterlassen, die Kunden zu Geschäften veranlassen, die sie sonst nicht abgeschlossen hätten.

An dieser Stelle ist die Fallgruppe Behinderung erwähnenswert, denn im Rahmen des lauterer Wettbewerbs liegt ständig eine Behinderung der Mitbewerber vor. Somit ist gegen die Behinderung *per se* aus wettbewerbsrechtlicher Sicht nichts einzuwenden. Unlauter machen den Wettbewerb einerseits die Wahl der Mittel der Behinderung und

---

<sup>558</sup> Vgl. KOZIOL, H. & WELSER, R. (2007), S. 308.

andererseits die dahinterstehende Absicht. Ist ein Mitbewerber aufgrund der Behinderung nicht mehr in der Lage, seine Leistung am Markt voll zur Geltung zu bringen, so stellt seine Verdrängung vom Markt keine Folge des Wettbewerbs dar, sondern die Folge der Ausschaltung des Mitbewerbers vom Leistungswettbewerb. Die besondere Absicht ist dann gegeben, wenn die wirtschaftliche Vernichtung des Mitbewerbers in den Mittelpunkt rückt.

- Welche Grenzen müssen aus kartellrechtlicher Sicht aufgrund der Machtposition des Lieferanten bei der Bevorzugung einzelner Kunden berücksichtigt werden?

Die Verhinderung und Eindämmung gesamtwirtschaftlich nachteiliger Folgen, die sich dann ergeben, wenn Unternehmer die Mengen-, Preis- und Konditionenbildung nicht mehr den gegebenen Marktverhältnissen überlassen, sondern dies zum Gegenstand von Vereinbarungen machen, ist Schutzzweck des Kartellverbotes. Dieses regelt, dass sämtliche Vereinbarungen zwischen Unternehmern, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen sowie aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken, verboten sind. § 1 Abs 2 KartG listet fünf typische Inhalte von Absprachen mit wettbewerbsbeschränkendem Charakter auf. An dieser Stelle wird der vierte Punkt hervorgehoben, der besagt, dass die Anwendung unterschiedlicher Bedingungen bei gleichwertigen Leistungen gegenüber Handelspartnern, wodurch diese im Wettbewerb benachteiligt werden, untersagt ist, da dies eine abgestimmte Diskriminierung von Handelspartnern darstellt und einen Missbrauch der Marktmacht darstellen würde.

- Inwiefern kann die schuldhaft Verletzung vorvertraglicher Pflichten aufgrund der Machtposition des Lieferanten bei der Bevorzugung einzelner Kunden ein Problem darstellen?

Im Schuldrecht gilt das Prinzip der Vertragsfreiheit. Es muss aber festgehalten werden, dass Geschäftspartner schon mit der Aufnahme eines Kontaktes zu geschäftlichen Zwecken von Gesetzeswegen in ein beiderseitiges Schuldverhältnis eintreten. Diese Kontaktaufnahme verpflichtet sie zu gegenseitiger Rücksicht bei der Vorbereitung und beim Abschluss des Vertrages, wobei dessen Zustandekommen irrelevant ist. Vorvertragliche Pflichten sind den Vertragspflichten ähnlich, jedoch richten sie sich nicht auf die Leistung einer Sache. Somit liegt ein Schuldverhältnis ohne Hauptleistungspflichten vor. Die entstehenden Aufklärungs-, Schutz und Sorgfaltspflichten, die jenen bei Vertragsabschluss entsprechen, sollen die Personen und sonstigen Rechtsgüter des Partners, die durch den Geschäftskontakt einer

Gefährdung ausgesetzt wären, gegen Verletzung absichern. Die *culpa in contrahendo* macht den pflichtwidrig handelnden Teil ersatzpflichtig. Die Verletzung eines vorvertraglichen Schuldverhältnisses führt unweigerlich zu Schadenersatzansprüchen. Dabei ist immer der verursachte Schaden zu ersetzen. Soweit es nicht um Vermögensschäden geht, ist nicht das positive, sondern das negative Vertragsinteresse, der Vertrauensschaden, zu ersetzen. Schließlich besteht vor Vertragsabschluss keine Erfüllungspflicht, weshalb diese auch nicht verletzt sein kann. Einzig die Pflicht zur Aufklärung und zur Unterlassung irreführenden Verhaltens ist verpflichtend.

## 7 Empirische Untersuchung

Im Anschluss an die theoretischen Erläuterungen zu den Themen *Customer Attractiveness*, *Supplier Satisfaction* und *Preferred Customer Status* wird im Folgenden die empirische Studie, die im Rahmen dieser Forschungsarbeit durchgeführt wurde, beschrieben. Sie hat zum Ziel, die in der Literatur ausgemachten Erkenntnisse in der Praxis abzutesten. Das vorliegende Kapitel erläutert die allgemeinen Ziele, die zugrundeliegende Methodik, die Auswahl der Stichprobe, den Aufbau des Erhebungswerkzeuges sowie die Auswertung und die Ergebnisse dieser Studie.

### 7.1 Ziele dieser Untersuchung

HÜTTINGER et al. schreiben zum weiteren Forschungsbedarf ihrer Forschungsarbeit: „*Customer attractiveness literature is largely theoretical and based on case studies. This body of literature would benefit from more quantitative empirical research, particularly to generalise the findings and identify circumstances under which drivers may or may not work*“<sup>559</sup>. Diese Aussage führte zum zweiten Teilziel der forschungsleitenden Fragestellung dieser Arbeit (siehe Kapitel 1.3), die lautet:

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

Ziel dieser empirischen Untersuchung ist, den zweiten Teil der forschungsleitenden Fragestellung zu untersuchen. Dabei sollen im Speziellen die in der facheinschlägigen Literatur identifizierten und in Kapitel 5.4 aufgezeigten Faktoren auf ihren Einfluss auf die *Customer Attractiveness* überprüft werden. Diese empirische Studie soll außerdem Aufschluss darüber geben, inwiefern sich attraktive Kunden von weniger attraktiven unterscheiden.

---

<sup>559</sup> HÜTTINGER et al., 2012, S. 1204.

## 7.2 Methodik dieser Untersuchung

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit wurde für die empirische Erhebung eine Befragung mittels eines schriftlichen Fragebogens als die geeignetste Form ausgewählt. Folgende Vorteile begründen diese Auswahl:<sup>560</sup>

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

Diesen Vorteilen stehen auch Nachteile gegenüber, die jedoch bewusst in Kauf genommen wurden:<sup>561</sup>

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

---

<sup>560</sup> Vgl. MEFFERT, H. (2000), S. 155 f.; BEREKHOVEN, L. et al. (1999), S. 93 ff.; NEUNER, B. (2006), S. 251 f; MARCHNER, A. (2008), S. 273 ; STEINBAUER, P. (2006), S. 257 f.; ZUNK, B. (2008), S. 446 f.

<sup>561</sup> Vgl. MEFFERT, H. (2000), S. 155 f.; BEREKHOVEN, L. et al. (1999), S. 93 ff.; NEUNER, B. (2006), S. 251 f; MARCHNER, A. (2008), S. 273 ; STEINBAUER, P. (2006), S. 257 f.; ZUNK, B. (2008), S. 446 f.

- Der Befragte kann nur über den Fragebogen sowie das Begleitschreiben zur Teilnahme an der Befragung motiviert werden.

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

### **7.3 Fokussierung und Stichprobe dieser Untersuchung**

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

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

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

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

Insgesamt wurde die Umfrage an 223 Personen verschickt, von denen nach mehrmaligem Nachfassen in Summe 85 tatsächlich teilgenommen haben. Dies ergibt eine Bruttoreücklaufquote<sup>562</sup> von 38,1%. Von diesen 85 retournierten Fragebögen sind 61 vollständig ausgefüllt worden, es ergibt sich eine Nettorücklaufquote<sup>563</sup> von 29,1%.

## 7.4 Ablauf der empirischen Untersuchung

Der Fragebogen basiert auf den Erkenntnissen der in Kapitel 5.4 identifizierten Faktoren, die die *Customer Attractiveness* beeinflussen. Die Faktoren wurden auf der IPSERA<sup>564</sup> 2015 Konferenz<sup>565</sup> mit namhaften Experten auf den Gebieten *Einkauf* und *Supply Management* ausführlich diskutiert und wo nötig präzisiert. Der Fragebogen wurde im wissenschaftlichen Privatissimum des Instituts für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz diskutiert.

Nach der Einarbeitung des darauf erhaltenen Feedbacks wurde am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz ein Pretest durchgeführt. Hierfür wurde der Fragebogen an alle wissenschaftlichen Mitarbeiter des Instituts versendet. Ziel dieses Pretests war es, Fragestellungen, die bei der Beantwortung irreführend sein könnten, zu identifizieren und auch, um ein Gefühl für das Zeitaufkommen bei der Beantwortung zu erhalten.

Nachdem auch das Feedback der Teilnehmer des Pretests eingearbeitet wurde, wurde der Fragebogen noch mit einem Experten von der Universität Twente/ Niederlande besprochen. Dieser Experte befasst sich in Forschung und Lehre mit den Themen *Strategic Supply Management* und *Operations Management*. Mit ihm wurde der Fragebogen im persönlichen Gespräch ausführlich diskutiert und Anregungen wiederum eingearbeitet.

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

---

<sup>562</sup> Die Bruttoreücklaufquote beinhaltet alle retournierten Fragebögen, auch jene die nicht vollständig ausgefüllt wurden.

<sup>563</sup> Die Nettorücklaufquote beinhaltet nur mehr die vollständig ausgefüllten und retournierten Fragebögen.

<sup>564</sup> IPSERA: International Purchasing and Supply Management Education and Research Association

<sup>565</sup> Die IPSERA Konferenz ist eine internationale Konferenz die jährlich stattfindet. 2015 wurde sie von 29. März bis 1. April in Amsterdam, Niederlande, abgehalten.

Um für die Befragten einen zusätzlichen Anreiz zur Teilnahme zu schaffen, wurde ihnen, neben der Zusicherung der Anonymität, die Möglichkeit zur kostenlosen Anforderung der Untersuchungsergebnisse eingeräumt. Hierfür mussten sie ihre E-Mail-Adresse am Ende des Fragebogens angeben, um im Nachhinein kontaktiert werden zu können. Darüber hinaus wurde auch als Dank für die Teilnahme unter allen Teilnehmern ein Preis verlost.

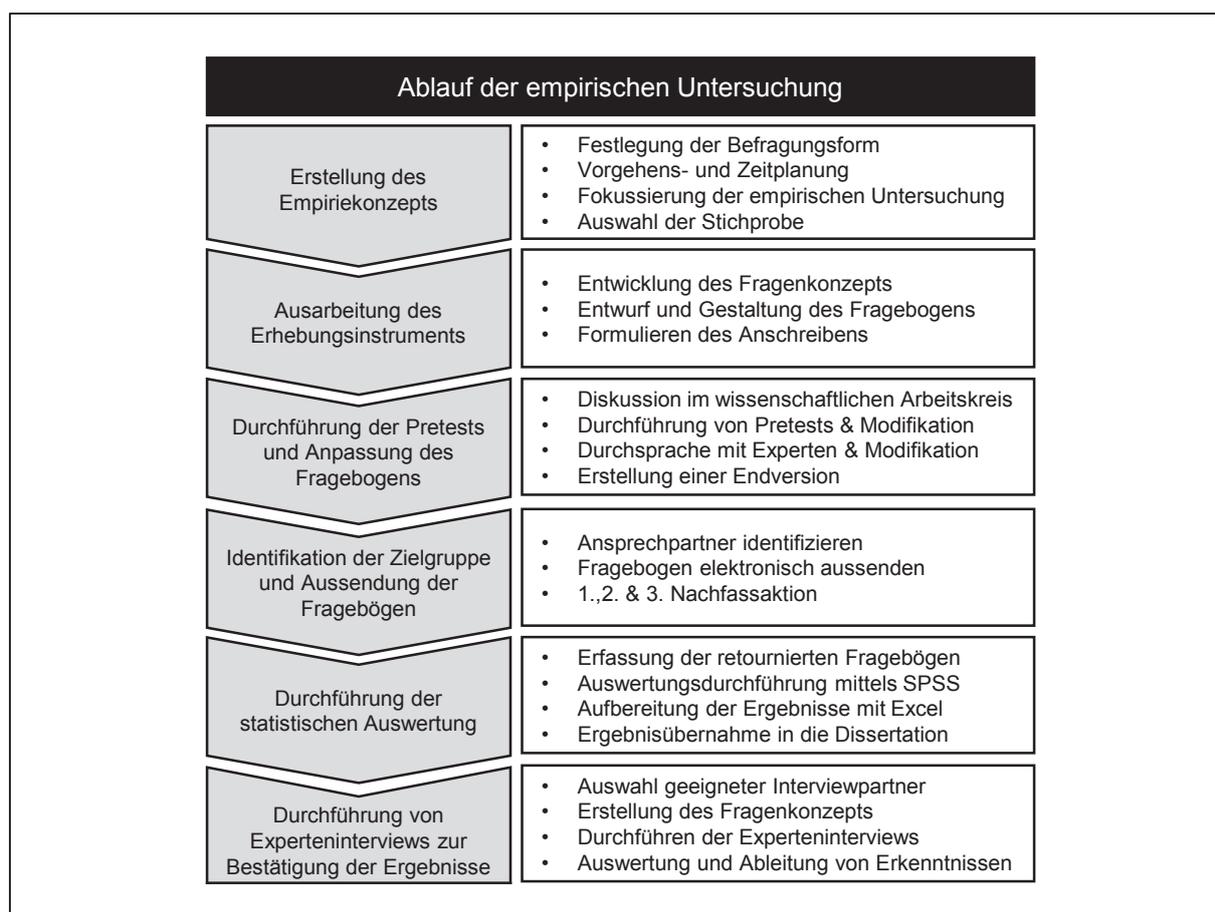


Abbildung 6: Ablauf der empirischen Untersuchung

Durch dieses Vorgehen konnte eine für schriftliche Befragungen sehr hohe Rücklaufquote erzielt werden (siehe Kapitel 7.3). Auf Grund der hohen Rücklaufquote und der sorgsamsten Stichprobenauswahl wird schlussendlich von einem sehr guten Datenmaterial ausgegangen.

Die Datenerhebung wurde mit der Open Source Online-Umfrage-Applikation Lime-Survey<sup>566</sup> durchgeführt. Die Angabenverwaltung der Teilnehmer erfolgte ebenfalls mit diesem Programm in einer Online-Datenbank. Für die Auswertung wurden die erhobenen Daten exportiert und im Statistikprogramm

<sup>566</sup> [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org)

IBM SPSS Statistics 20 analysiert. Für die graphische Ergebnisaufbereitung wurde aus optischen Gründen auf das Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel zurückgegriffen.

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

## **7.5 Aufbau des Erhebungsinstruments**

Wie bereits erwähnt, wurde das Erhebungsinstrument als Online-Fragebogen konzeptioniert und den Umfrageteilnehmern über E-Mails mit einem Online-Link zugestellt. Der Fragebogen gliedert sich in 12 Fragenblöcke:

- Allgemeine Fragen
- Fragen zum Gewinnpotential, das ein attraktiver Kunde aufweisen sollte.
- Fragen zum Wachstumspotential, das ein attraktiver Kunde aufweisen sollte.
- Fragen zum Innovationspotential, das ein attraktiver Kunde aufweisen sollte.
- Fragen zur Professionalität eines attraktiven Kunden.
- Fragen zur Verlässlichkeit eines attraktiven Kunden.
- Fragen zur Lieferantenunterstützung eines attraktiven Kunden.
- Fragen zum Beziehungsverhalten eines attraktiven Kunden.
- Fragen zum barrierefreien Kontakt zu attraktiven Kunden.
- Fragen zur Bewertung eines tatsächlich attraktiven Kunden.
- Fragen zur Bewertung eines tatsächlich unattraktiven Kunden.
- Statistische Fragen zur ausfüllenden Person.

Der vollständige Fragebogen dieser empirischen Untersuchung ist im Anhang dieser Forschungsarbeit abgebildet. Im Folgenden werden nun die einzelnen Fragenblöcke detaillierter erläutert.

### **7.5.1 Allgemeine Fragen**

Der erste Fragenblock beschäftigt sich mit allgemeinen Daten, wie der Größe der bewirtschafteten Waldfläche, der durchschnittlichen jährlichen Einschlagsmenge, dem Leitsortiment, der Anzahl der Mitarbeiter, der Gesellschaftsform, dem durchschnittlichen jährlichen Umsatz, der vorhandenen Kundenstruktur sowie der Häufigkeit des Rundholzverkaufs.

Diesem allgemeinen Fragenblock kommt neben der Informationsgewinnung auch noch die Aufgabe des „Eisbrechers“<sup>567</sup> zu. Die ausfüllende Person soll durch einfach zu beantwortende Fragen einen leichten Einstieg in den Fragebogen finden und die Neugier zur weiteren Beantwortung soll dadurch gestärkt werden<sup>568</sup>. Alle Fragen haben bereits vorgegebene Antwortmöglichkeiten, die nur mehr vom Befragungsteilnehmer auszuwählen und anzukreuzen sind. Auch dieses Vorgehen soll dazu beitragen, dass der Befragungsteilnehmer den Fragebogen einfach und in einem vertretbaren zeitlichen Ausmaß beantworten kann.

### **7.5.2 Fragen zum Gewinnpotential**

Dieser Fragenblock widmet sich dem Gewinnpotential, das ein Kunde aufweist. Umso höher das Gewinnpotential ist, desto attraktiver ist ein Kunde. Der Lieferant wird bei der Beantwortung gebeten, sich einen für ihn attraktiven Kunden vorzustellen und die abgefragten Eigenschaften zu bewerten. Zu bewerten ist, inwieweit es zutrifft, dass ein attraktiver Kunde keine hohen Kosten verursacht, für einen hohen Umsatz sorgt und hohe Preise bezahlt. Die Bewertung erfolgt anhand einer fünfstufigen Lickert-Skala, die die Abstufungen „Nein, stimme überhaupt nicht zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Stimme teilweise zu“, „Stimme eher zu“ sowie „Ja, stimme voll und ganz zu“ aufweist.

### **7.5.3 Fragen zum Wachstumspotential**

Der dritte Fragenblock befasst sich mit dem Wachstumspotential eines Kunden. Umso höher dieses ausfällt, desto attraktiver ist ein Kunde für den Lieferanten. Hier muss sich der befragte Lieferant erneut einen für ihn attraktiven Kunden vorstellen und anhand einer fünfstufigen Lickert-Skala („Nein, stimme überhaupt nicht zu“ bis „Ja, stimme voll und ganz zu“) bewerten, inwieweit es zutrifft, dass ihm ein attraktiver Kunde Zugang zu neuen Märkten und interessanten Personen verschafft, eine stabile Nachfrage aufweist, über ein konstantes Unternehmenswachstum verfügt, einen hohen Marktanteil sowie ein hohe Unternehmensgröße aufweist.

### **7.5.4 Fragen zum Innovationspotential**

Der vierte Fragenblock setzt sich mit dem Innovationspotential eines Kunden auseinander. Je höher dieses ausfällt, desto attraktiver erscheint dieser Kunde auch dem Lieferanten. Der Lieferant wurde wieder gebeten, sich einen für ihn attraktiven Kunden vorzustellen und zu bewerten, inwieweit es zutrifft, dass ein attraktiver Kunde über ein ausgeprägtes Fachwissen verfügt, als innovativ angesehen werden kann, den

---

<sup>567</sup> Vgl. MEFFER, H. (2000), S. 157; KIRSCHHOFER-BOZENHARDT, A. v. & KAPLITZA, G. (1975), S. 93 f.

<sup>568</sup> Vgl. NEUNER, B. (2006), S. 262; MARCHNER, A. (2008), S. 277.

Lieferanten in seine Innovationstätigkeit einbindet oder, dass er einfache Produkte nachfragt. Die Bewertung erfolgt wiederum über eine fünfstufige Lickert-Skala („Nein, stimme überhaupt nicht zu“ bis „Ja, stimme voll und ganz zu“).

### **7.5.5 Fragen zur Professionalität**

In diesem Fragenblock wird die Professionalität eines Kunden abgefragt. Demnach ist ein Kunde, der ein professionelles Verhalten erwarten lässt als attraktiv einzustufen. Die befragten Lieferanten wurden zur Beantwortung dieser Frage gebeten, sich einen für sie attraktiven Kunden vorzustellen, um zu bewerten, inwieweit ein für sie attraktiver Kunde offene Rechnungen pünktlich bezahlt, offene Rechnungen in der vereinbarten Form begleicht oder vom Lieferanten gehaltene Patente schützt. Zur Beantwortung steht dem Umfrageteilnehmer eine fünfstufige Lickert-Skala mit den Abstufungen „Nein, stimme überhaupt nicht zu“ bis „Ja, stimme voll und ganz zu“ zur Verfügung.

### **7.5.6 Fragen zur Verlässlichkeit**

In Anlehnung an die Fragenblöcke zwei bis fünf wurde der sechste Fragenblock dem Thema *Verlässlichkeit* gewidmet. Verlässliche Kunden sind attraktiver als unattraktive. Hierfür wurden die befragten Teilnehmer wieder gebeten, an einen für sie attraktiven Kunden zu denken und zu bewerten, ob es zutrifft, dass dieser eher attraktiv ist, wenn er eine hohe Reputation genießt, ein geringes Ausfallrisiko aufweist oder als verlässlich eingestuft werden kann. Die Bewertung erfolgt über eine fünfstufige Lickert-Skala mit den Abstufungen „Nein, stimme überhaupt nicht zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Stimme teilweise zu“, „Stimme eher zu“ sowie „Ja, stimme voll und ganz zu“.

### **7.5.7 Fragen zur Lieferantenunterstützung**

Der siebente Fragenblock widmet sich der Lieferantenunterstützung. Kunden sind als attraktiver einzustufen, wenn sie ihre Lieferanten entsprechend unterstützen. Analog zu den vorherigen Fragenblöcken wurden auch hier die befragten Lieferanten gebeten, an einen für sie attraktiven Kunden zu denken und einzuschätzen, inwieweit ein attraktiver Kunde als finanzstark einzustufen ist oder einen reibungslosen Informationsaustausch ermöglicht. Die Bewertung erfolgt über eine fünfstufige Lickert-Skala („Nein, stimme überhaupt nicht zu“ bis „Ja, stimme voll und ganz zu“).

### **7.5.8 Fragen zum Beziehungsverhalten**

Hierbei geht es um die Wichtigkeit des Beziehungsverhaltens bei der *Customer Attractiveness*. Kunden mit einer einfachen Beziehung zu ihrem Lieferanten werden als attraktiver eingestuft. Die Umfrageteilnehmer werden gebeten, an einen für

sie attraktiven Kunden zu denken und zu bewerten, inwieweit es für sie zutrifft, dass attraktive Kunden von ihnen abhängig sind, über eine geringe Verhandlungsmacht verfügen, an langfristigen Geschäftsbeziehungen interessiert und unkompliziert sind. Die Bewertung erfolgt über eine fünfstufige Lickert-Skala mit den Abstufungen „Nein, stimme überhaupt nicht zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Stimme teilweise zu“, „Stimme eher zu“ sowie „Ja, stimme voll und ganz zu“.

### **7.5.9 Fragen über den barrierefreien Kontakt**

Der letzte Fragenblock zu den beeinflussenden Faktoren der *Customer Attractiveness* beschäftigt sich mit dem barrierefreien Kontakt zum Kunden. Kunden, mit denen der Lieferant einfach in Kontakt treten kann, sind als attraktiver einzustufen. Wiederum wurden die Befragten dazu aufgefordert, sich einen für sie attraktiven Kunden vorzustellen und zu bewerten, inwieweit ein Kunde als attraktiv einzustufen ist, der leicht zu erreichen ist, eine starke persönliche Motivation zur Zusammenarbeit aufweist oder an einer persönlichen Beziehung zum Lieferanten interessiert ist. Die Bewertung wird mit einer fünfstufigen Lickert-Skala durchgeführt („Nein, stimme überhaupt nicht zu“ bis „Ja, stimme voll und ganz zu“).

### **7.5.10 Fragen zur Bewertung eines attraktiven Kunden**

Bei diesem zehnten Fragenblock macht der Befragte Angaben zu einem Kunden, dem er eine große Menge oder seine gänzlichen Holzvorräte verkauft hat. Ein solcher Kunde kann als attraktiv eingestuft werden. Es sind Angaben zu der verkauften Menge, einer Einschätzung über den Preis, das Wachstum, die Professionalität, die Innovationstätigkeit, die Verlässlichkeit, die Unterstützung, die Erreichbarkeit sowie die Beziehung zu diesem Kunden im Allgemeinen gefordert. Jeder dieser Punkte wird mit einer fünfstufigen Lickert-Skala mit den Ausprägungen „Nein, stimme überhaupt nicht zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Stimme teilweise zu“, „Stimme eher zu“ sowie „Ja, stimme voll und ganz zu“ bewertet.

### **7.5.11 Fragen zur Bewertung eines unattraktiven Kunden**

Dieser Fragenblock beschäftigt sich mit dem Gegenteil des Fragenblocks zehn. Der Befragte wird gebeten, Angaben zu einem Kunden zu machen, dem er eine geringe Menge oder gar nichts seiner Holzvorräte verkauft hat. Ein solcher Kunde kann als unattraktiv eingestuft werden. Hierbei werden analog zu Fragenblock zehn Angaben zu der verkauften Menge, einer Einschätzung über den Preis, das Wachstum, die Professionalität, die Innovationstätigkeit, die Verlässlichkeit, die Unterstützung, die Erreichbarkeit sowie die Beziehung zu diesem Kunden im Allgemeinen gefordert. Jeder dieser Punkte wird mit einer fünfstufigen Lickert-Skala mit den Ausprägungen

„Nein, stimme überhaupt nicht zu“, „Stimme eher nicht zu“, „Stimme teilweise zu“, „Stimme eher zu“ sowie „Ja, stimme voll und ganz zu“ bewertet.

### **7.5.12 Statistische Fragen zur Person**

Im letzten Fragenblock werden noch Angaben zur beantwortenden Person erhoben: das Geschlecht, die Altersgruppe sowie Fragen zum Eigentums- oder Angestelltenverhältnis. Der Fragenblock schließt mit der Möglichkeit der Teilnahme an einem Gewinnspiel sowie den Erhalt der Studienergebnisse, dazu hinterlässt der Teilnehmer seine E-Mail-Adresse. Alle Fragen haben bereits vorgegebene Antwortmöglichkeiten, die vom Befragungsteilnehmer auszuwählen und anzukreuzen sind.

## **7.6 Auswertung der Untersuchung**

Auf den folgenden Seiten werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. Die Auswertung der Studie erfolgte mit Hilfe des Statistikprogrammes IBM SPSS Statistics 20. Aus gestalterischen Gründen wurden die Grafiken mit dem Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Excel erstellt. Die in Kapitel 7.5 vorgestellten Fragenblöcke werden in die einzelnen Teilfragen aufgegliedert sowie jeweils als eigener Unterpunkt angeführt und ausgewertet.

### **7.6.1 Fragenblock 1: Allgemeine Fragen**

Dieser Fragenblock setzt sich mit allgemeinen Fragen über den Untersuchungsgegenstand auseinander. Die Fragen dienen einerseits dazu, um die Antworten im Zuge der Auswertung in Kategorien einzuteilen, andererseits sollen sie den Befragten auch den Einstieg in die Umfrage erleichtern und Neugier auf die weiteren Fragestellungen wecken.

#### **Frage 1.1: Wie groß ist die Waldfläche, die Sie bewirtschaften?**

Die heterogene Aufteilung der steirischen Waldfläche, wie sie in Kapitel 7.3 bereits beschrieben wurde, wird hier bestätigt. Abbildung 7 zeigt die Flächenaufteilung der an dieser Umfrage teilnehmenden Personen. 33 Personen geben an, über eine Waldfläche von bis zu 200 Hektar zu verfügen, weitere 16 Personen über mindestens 201 bis maximal 1.000 Hektar. 18 der insgesamt 67 Antworten entfallen auf Waldflächen mit einem Gesamtausmaß von 1.001 Hektar oder mehr.

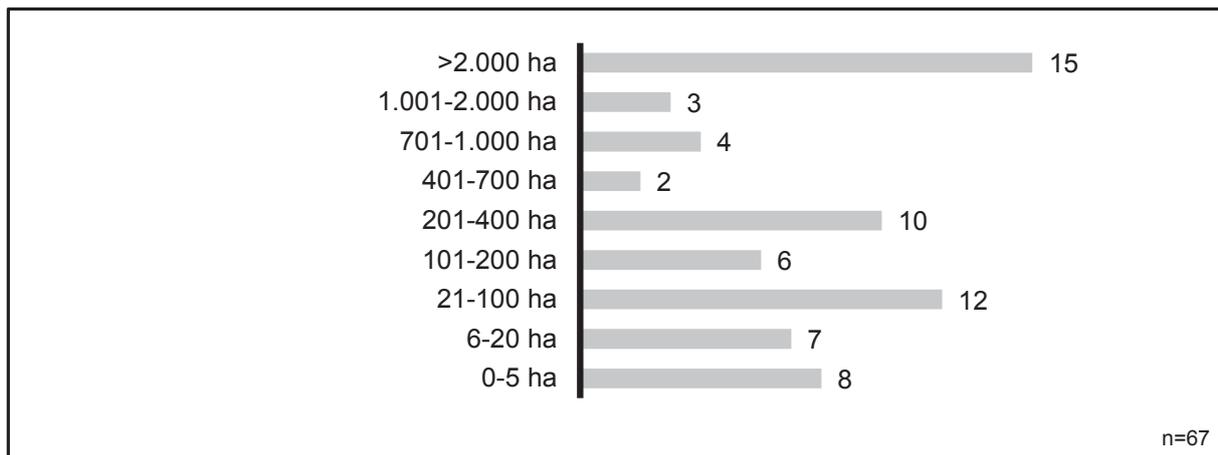


Abbildung 7: Bewirtschaftete Waldfläche

### Frage 1.2: Wie hoch ist der jährliche Einschlag auf Ihrer Waldfläche?

Nahezu analog zu Frage 1.1, die die Waldfläche ermittelt, fällt das Ergebnis bei Frage 1.2 aus. 30 Personen schlagen demnach bis zu 500 Festmeter pro Jahr auf der von ihnen bewirtschafteten Fläche ein, 20 Personen bewegen sich im Bereich zwischen 501 und 5.000 Festmeter. 17 Personen geben an, jährlich mindestens 5.001 Festmeter oder mehr zu ernten.

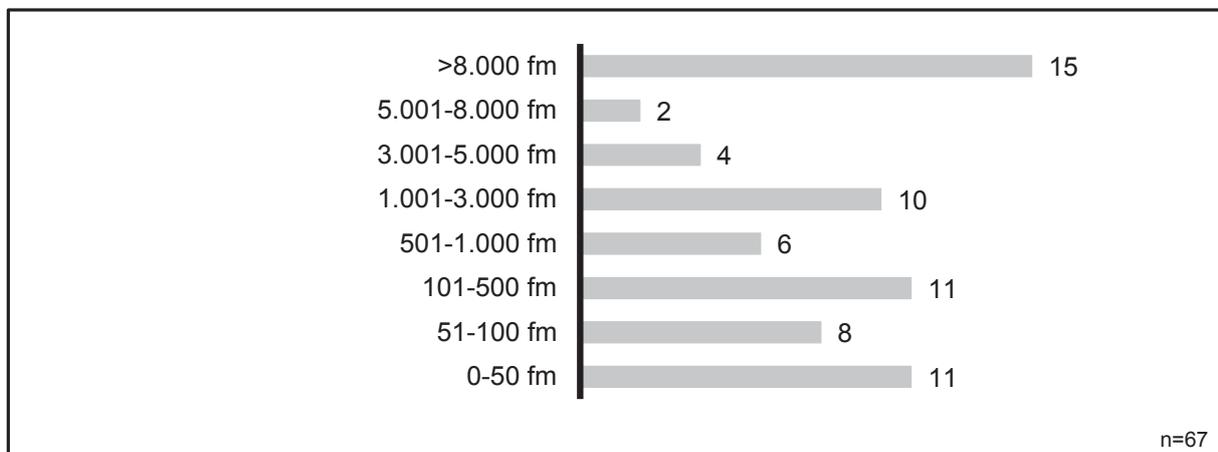


Abbildung 8: Jährlicher Einschlag

### Frage 1.3: Welches ist Ihr Leitsortiment?

Frage 1.3 bestätigt den Blick in die steirische Waldlandschaft. Es dominiert das Nadelholz, insbesondere die Fichte, dies bestätigen auch 55 Teilnehmer. 11 Befragte geben an, dass sich ihr Leitsortiment aus Laub- und Nadelholz zusammensetzt, ein Teilnehmer verfügt mehrheitlich über Laubholz.

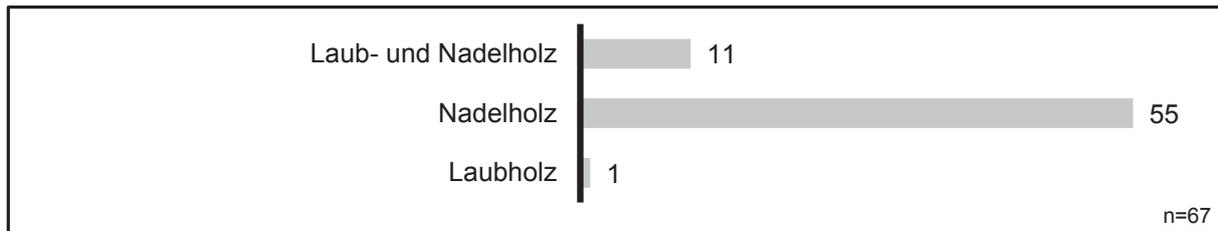


Abbildung 9: Leitsortiment

#### Frage 1.4: Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie im Rahmen Ihrer forstlichen Tätigkeit?

Entsprechend der Waldfläche sowie des jährlichen Einschlags verhält sich die Anzahl der Beschäftigten. Kleinere Waldbesitzer bewirtschaften ihre Fläche vorwiegend selbst oder vergeben die Forstarbeiten an darauf spezialisierte Unternehmen. Nur bei größeren Forstbetrieben scheint sich der Einsatz von betriebszugehörigem Personal zu rentieren, dies zeigt auch der Blick auf Abbildung 10. Demnach beschäftigen 55 Befragungsteilnehmer keine oder maximal 5 Mitarbeiter. 12 Personen geben an, mindestens 6 Mitarbeiter zu beschäftigen.

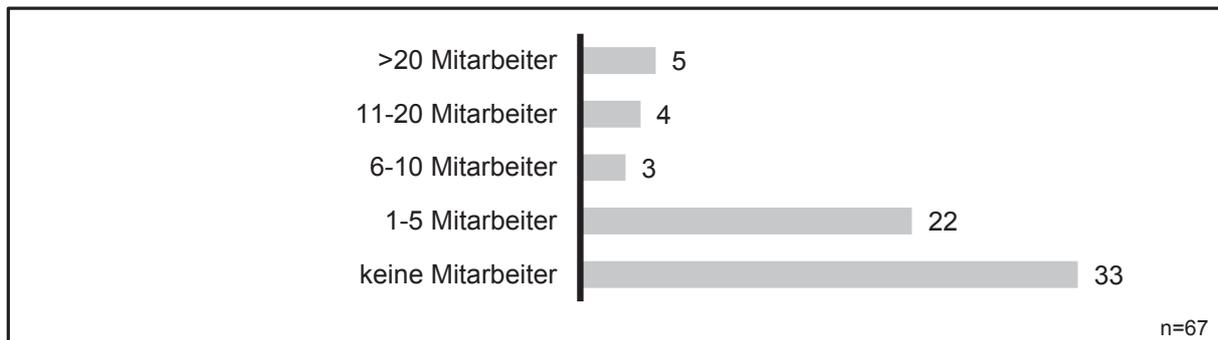


Abbildung 10: Anzahl der Mitarbeiter

#### Frage 1.5: Führen Sie Ihre forstliche Tätigkeit als Privatperson oder im Rahmen einer Personen- oder Kapitalgesellschaft aus?

Die steirischen Waldbesitzer führen ihre forstlichen Tätigkeiten überwiegend als Privatperson durch, dies geben 48 der 65 Befragungsteilnehmer an. 12 Personen arbeiten im Rahmen einer Personengesellschaft, 5 Personen geben an, für diesen Zweck eine Kapitalgesellschaft gegründet zu haben. Die Wahl der Rechtsform ist insofern erstaunlich, als bei Frage 1.1 immerhin 15 Personen angeben, über eine Waldfläche von mehr als 2.000 Hektar zu verfügen.

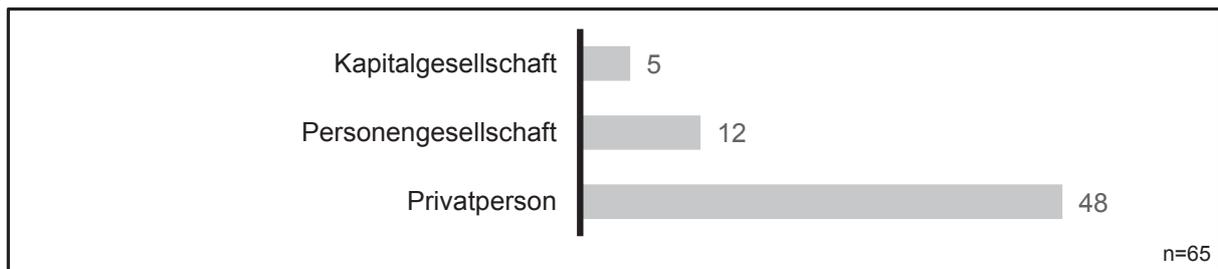


Abbildung 11: Gesellschaftsform

**Frage 1.6: Wie hoch ist der durchschnittliche Umsatz pro Jahr, den Sie über den Verkauf Ihres Rundholzes erzielen?**

Den Fragen 1.1 und 1.2 entsprechend fällt das Ergebnis bei Frage 1.6 aus. Umso größer die bewirtschaftete Waldfläche (Frage 1.1) ist, desto mehr Holz wird geerntet (Frage 1.2). Abbildung 12 gibt einen Überblick über den durchschnittlichen jährlichen Umsatz, der durch den Verkauf von Rundholz von den einzelnen Befragten erwirtschaftet wird. Entsprechend der Flächen und Einschlagszahlen ist ersichtlich, dass 32 Befragte einen Umsatz von bis zu 50.000 € erwirtschaften. 20 weitere Umfrageteilnehmer geben an, einen Umsatz zwischen 100.001 € und 800.000 € zu erzielen. 14 von 66 Befragungsteilnehmern lukrieren mehr als 800.001 € jährlich aus dem Rundholzverkauf.

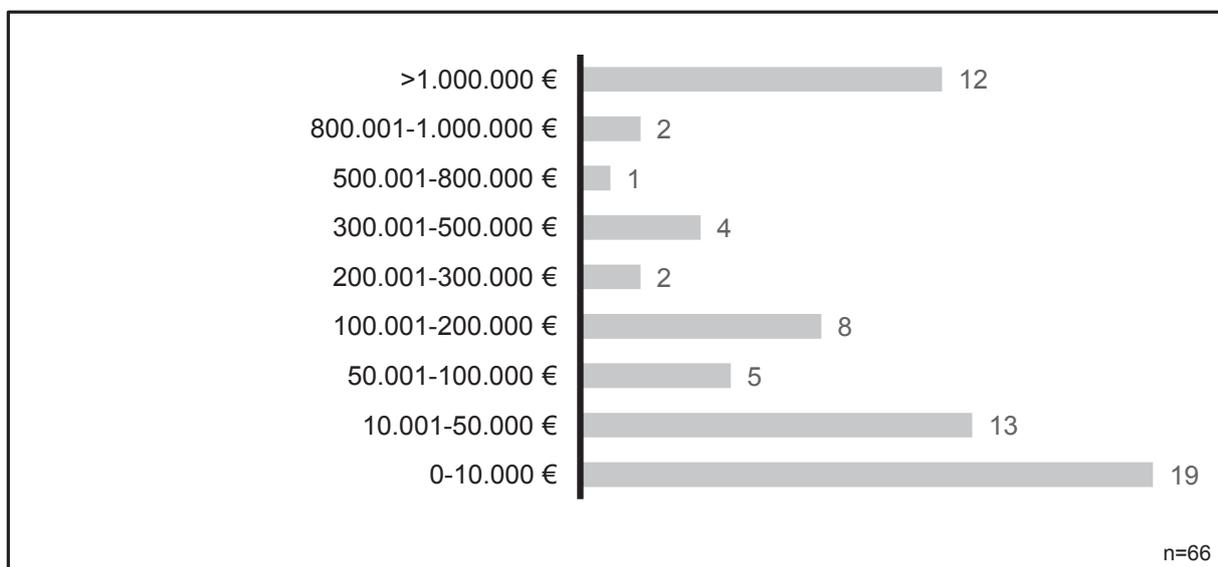


Abbildung 12: Jährlicher Umsatz

### Frage 1.7: Wie sieht Ihre Kundenstruktur aus?

Die Kundenstruktur der steirischen Waldbesitzer ist sehr heterogen, sie setzt sich mehrheitlich aus einer Mischung aus Groß- und Kleinkunden zusammen. 10 Befragungsteilnehmer geben an, ihr geerntetes Holz an einen einzigen Großkunden zu verkaufen. Weitere 8 verkaufen hingegen an eine Vielzahl kleiner Kunden. Mit 47 Personen verkauft der Großteil sein Holz sowohl an Großkunden als auch Kleinkunden.

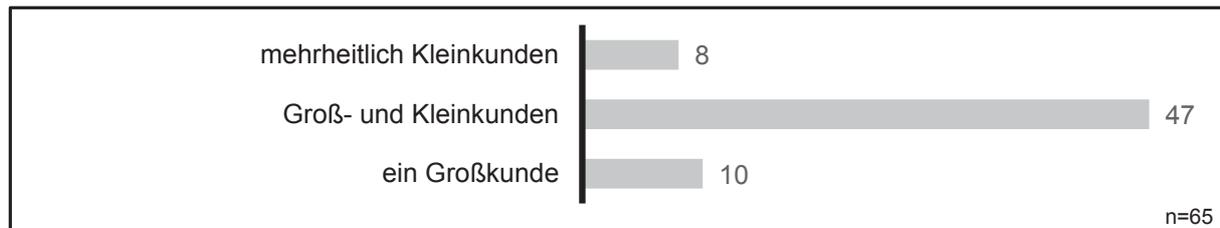


Abbildung 13: Kundenstruktur

### Frage 1.8: Ihre Kunden sind ...

Die befragten steirischen Waldbesitzer scheinen an langfristigen Geschäftsbeziehungen interessiert zu sein. Abbildung 14 zeigt sehr deutlich, dass der Großteil der Umfrageteilnehmer langjährige Kunden und nur ein kleiner Teil sowohl langjährige als auch häufig wechselnde Kunden beliefert. Kein Rundholzverkäufer arbeitet mit jährlich wechselnden Abnehmern zusammen.

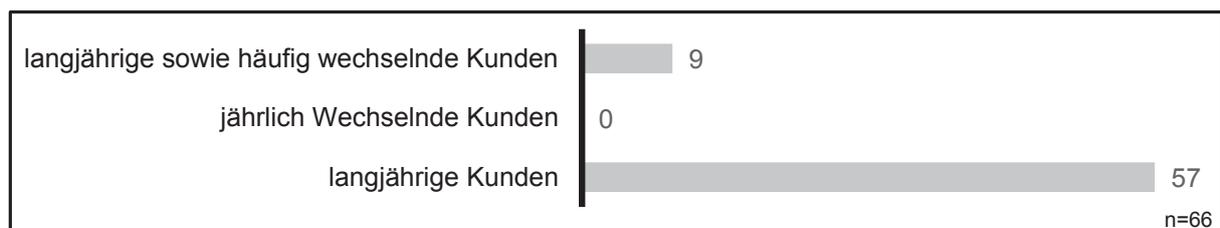


Abbildung 14: Kunden

### Frage 1.9: An wen verkaufen Sie Ihr Rundholz?

Frage 1.9 beschäftigt sich mit den Rundholzabnehmern. Ein Waldbesitzer verkauft sein Rundholz an einen Exporteur, 22 Befragungsteilnehmer beliefern Einkaufsgemeinschaften, 17 Holzhändler. Mit 40 Befragungsteilnehmern verkauft die Mehrheit das geerntete Rundholz direkt an einen weiterverarbeitenden Betrieb, wie beispielsweise ein Sägewerk.

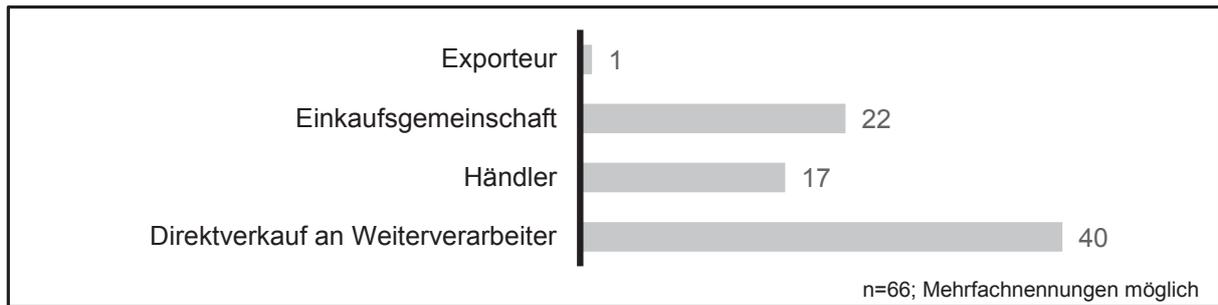


Abbildung 15: Art des Kunden

### Frage 1.10: Wie häufig verkaufen Sie Ihr Rundholz?

Bei Frage 1.10 gibt der Großteil der Umfrageteilnehmer an, jährlich Rundholz zu verkaufen. 8 Teilnehmer führen an, dass sie nur alle 5 Jahre oder seltener Rundholz verkaufen. Durch die überwiegende Regelmäßigkeit des Rundholzverkaufs wird davon ausgegangen, dass die Umfrageteilnehmer profunde Auskunft über ihr Attraktivitätsempfinden geben können.

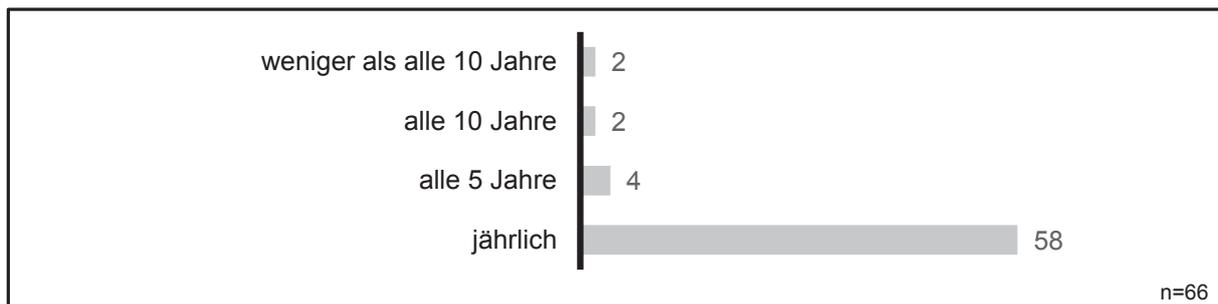


Abbildung 16: Häufigkeit des Rundholzverkaufs

### 7.6.2 Fragenblock 2: Fragen zum Gewinnpotential

Der Fragenblock 2 setzt sich mit dem Thema *Gewinnpotential* auseinander, abgefragt wurden die Punkte *niedrige Kosten*, *hoher Umsatz* sowie *hohe Preise* (siehe auch Kapitel 7.5.2). Um den Befragungsteilnehmer auf die folgenden Fragen vorzubereiten, leitete dieser Text den Fragenblock 2 ein:

*„Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise höhere Preise als andere Kunden bezahlen, er kann aber auch niedrigere Kosten verursachen. Stellen Sie sich bitte einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie folgende Aussagen.“*

Für die Bewertung standen 3 Aussagen zur Verfügung, bewertet wurde über eine fünfstufige Likert-Skala. Die Bewertungen der Erhebungsteilnehmer wurden in Zahlenwerte übersetzt. „Nein, stimme nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 1; „Stimme eher nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 2; „Stimme teilweise zu“ entspricht dem Zahlenwert 3; „Stimme eher zu“ entspricht dem Zahlenwert 4; „Ja, stimme voll und ganz zu“ entspricht dem Zahlenwert 5. Mit der Auswertung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen jeder Aussage ermittelt.

**Frage 2.1: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er keine hohen Kosten verursacht?**

Diese Frage wird von 59 Befragungsteilnehmern beantwortet und im Durchschnitt mit 3,76 Punkten bewertet, dies entspricht einer leicht positiven Bewertung. Die Kosten, die ein Kunde dem Lieferanten verursacht, weisen für 10 Befragungsteilnehmer keine attraktivitätsbeeinflussende Wirkung auf. Diesen stehen 38 gegenüber, die diese Aussage positiv werten. 11 Befragungsteilnehmer sind unentschlossen.



Abbildung 17: Kosten

**Frage 2.2: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er für einen hohen Umsatz sorgt?**

Die Frage, ob ein Kunde eher attraktiv ist, wenn man davon ausgehen kann, dass er für einen hohen Umsatz sorgt, wird im Mittel mit 3,32 bewertet, dies entspricht einer leicht positiven Beurteilung. Von den 56 Befragungsteilnehmern, die diese Frage beantwortet haben, bewerten diese 24 positiv. 20 Befragungsteilnehmer stimmen teilweise zu, 12 schätzen einen zu erwartenden hohen Umsatz als nicht attraktivitätssteigernd ein.

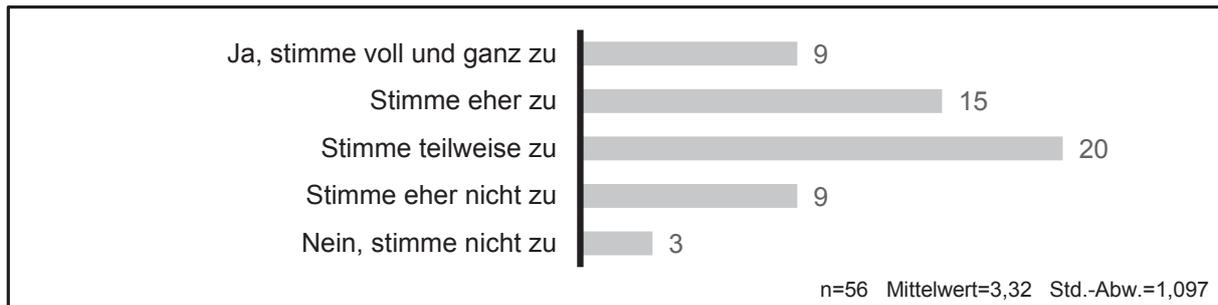


Abbildung 18: Umsatz

### Frage 2.3: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er hohe Preise bezahlt?

2.3 beschäftigt sich mit der Frage, ob ein Kunde, der bereit ist, höhere Preise als die Konkurrenz zu bezahlen, gleichzeitig auch attraktiver ist. 27 Befragungsteilnehmer stimmen dieser Aussage voll und ganz zu, 20 weitere Befragungsteilnehmer stehen dieser Aussage ebenfalls positiv gegenüber. 3 Befragte bewerten diese Aussage negativ. Insgesamt führt dies zu einem Mittelwert von 4,20. Auch die geringe Standardabweichung zeigt, dass die Bewertungen in diesem Fall sehr eng zusammenliegen.

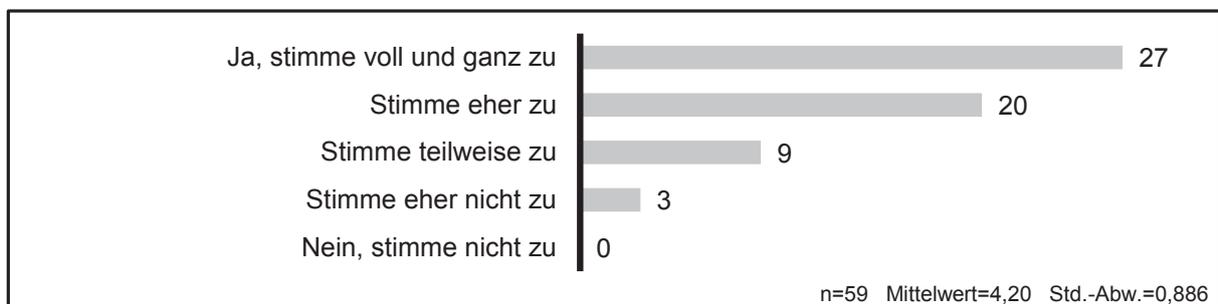


Abbildung 19: Preis

### 7.6.3 Fragenblock 3: Fragen zum Wachstumspotential

Der Fragenblock 3 setzt sich mit dem Thema *Wachstumspotential* auseinander. Dafür wurden die Punkte *Zugang zu neuen Märkten*, *Zugang zu interessanten Personen*, *stabile Nachfrage*, *konstantes Unternehmenswachstum*, *hoher Marktanteil* sowie *hohe Unternehmensgröße* abgefragt (siehe auch Kapitel 7.5.3). Um den Befragungsteilnehmer auf die folgenden Fragen vorzubereiten, leitete dieser Text den Fragenblock 3 ein:

„Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann für Sie beispielsweise Türöffner zu neuen Märkten sein oder Sie können von seinen Kontakten profitieren. Stellen Sie sich bitte einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie folgende Aussagen.“

Für die Bewertung standen 6 Aussagen zur Verfügung, bewertet wurde über eine fünfstufige Lickert-Skala. Die Bewertungen der Erhebungsteilnehmer wurden in Zahlenwerte übersetzt. „Nein, stimme nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 1; „Stimme eher nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 2; „Stimme teilweise zu“ entspricht dem Zahlenwert 3; „Stimme eher zu“ entspricht dem Zahlenwert 4; „Ja, stimme voll und ganz zu“ entspricht dem Zahlenwert 5. Mit der Auswertung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen jeder Aussage ermittelt.

**Frage 3.1: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er mir Zugang zu neuen Märkten verschaffen kann?**

Die Aussage, ob eine Kunde, von dem erwartet wird, dass er Zugang zu neuen Märkten verschaffen kann, attraktiver als seine Konkurrenz ist, wird mit einem Mittelwert von 3,08 neutral bewertet. 19 Befragungsteilnehmer stimmen dieser Aussage teilweise zu. Den 21 Befragungsteilnehmern, die diese Behauptung positiv bewerteten, stehen 19 negative Antworten gegenüber.

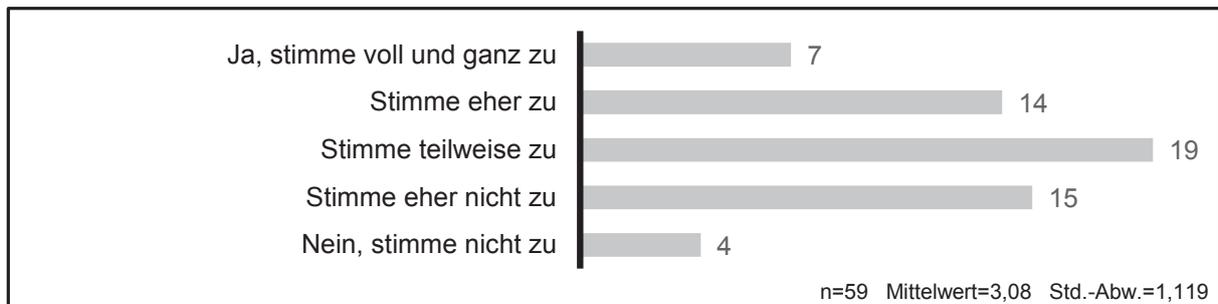


Abbildung 20: Marktzugang

**Frage 3.2: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er mir Zugang zu interessanten Personen verschaffen kann?**

Ein ähnliches Bild wie bei Frage 3.1 ergibt sich bei 3.2. Das Schaffen eines Zuganges zu interessanten Personen wirkt sich für einen Kunden nicht unter allen Umständen attraktivitätssteigernd aus. Diese Aussage wird im Mittel mit 3,02 bewertet. 23 Befragungsteilnehmer stehen dieser Aussage positiv, 24 hingegen negativ gegenüber. 11 Befragte stimmen teilweise zu.

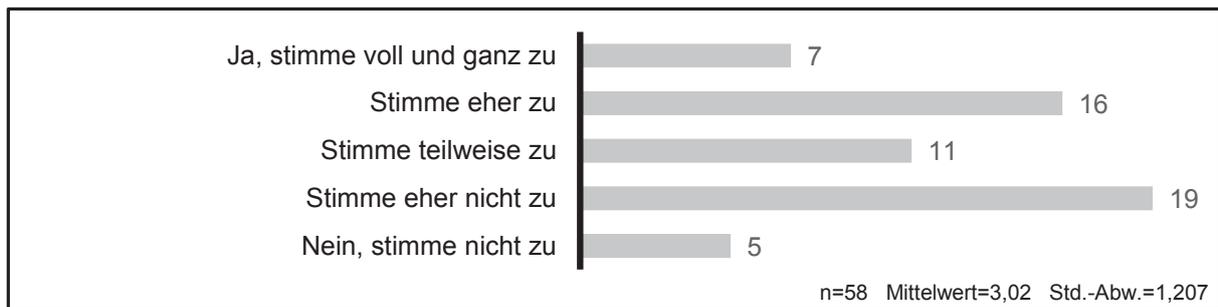


Abbildung 21: Personenzugang

**Frage 3.3: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er eine stabile Nachfrage aufweist?**

Dem Faktor *stabile Nachfrage*, der in Frage 3.3 getestet wird, wird im Rahmen dieser Befragung eine absolut attraktivitätssteigernde Wirkung attestiert. Mit einem Mittelwert von 4,20 ist diese Aussage deutlich positiv bewertet. Ein Befragter bewertet diese Aussage negativ, 2 weitere stimmen dieser Aussage teilweise zu. 11 Befragungsteilnehmer stimmen dieser Aussage eher zu und 45 bejahen sie voll und ganz. Die Standardabweichung von 0,623 unterstreicht zusätzlich das eindeutige Ergebnis.

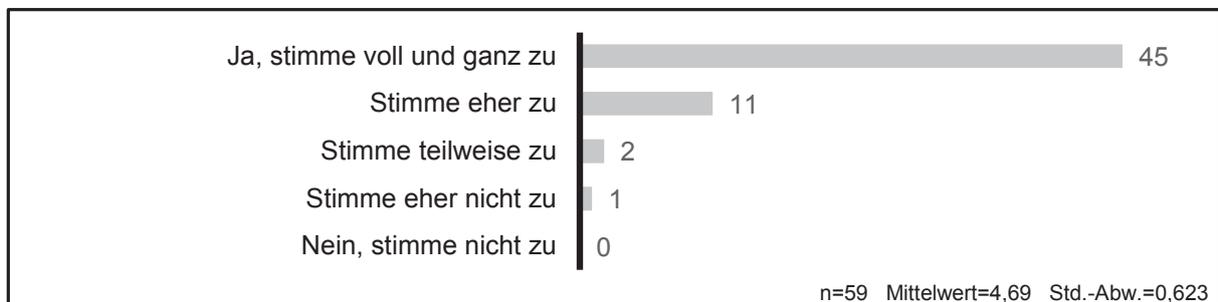


Abbildung 22: Nachfrage

**Frage 3.4: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er über ein konstantes Unternehmenswachstum verfügt?**

Das konstante Unternehmenswachstum eines Kunden wird von den Befragungsteilnehmern leicht positiv bewertet und wirkt sich daher eher attraktivitätssteigernd aus. Frage 3.4 wird im Mittel mit 3,60 und einer Standardabweichung von 0,972 bewertet. 13 Befragungsteilnehmer stimmen der getätigten Aussage voll und ganz, 15 eher und weitere 25 teilweise zu. 5 Befragungsteilnehmer bewerten diese Aussage negativ.

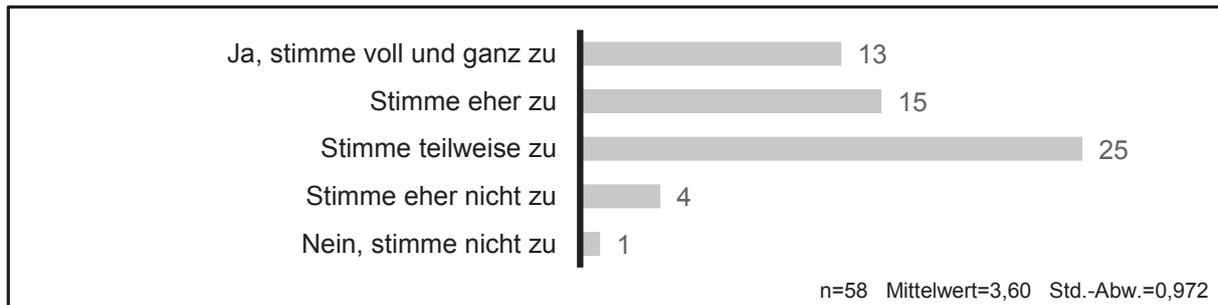


Abbildung 23: Unternehmenswachstum

### Frage 3.5: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er über einen hohen Marktanteil verfügt?

Die Höhe des Marktanteils eines Kunden bewerten die Befragungsteilnehmer mehrheitlich als nicht attraktivitätssteigernd. Für diese Aussage wurden ein Mittelwert von 2,77 und eine Standardabweichung von 1,018 ermittelt. 13 Befragungsteilnehmer geben bei Frage 3.5 eine positive Bewertung ab. 39 Erhebungspartner entscheiden sich für die Bewertung „Stimme teilweise zu“ beziehungsweise „Stimme eher nicht zu“. 5 Personen lehnen diese Aussage ab.

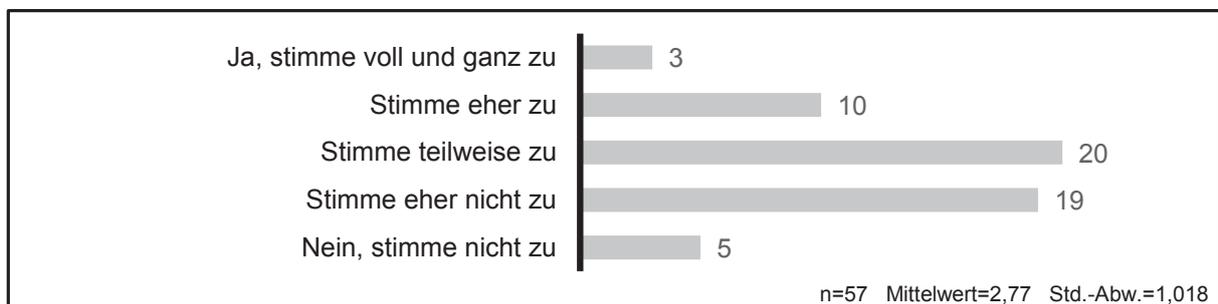


Abbildung 24: Marktanteil

### Frage 3.6: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er eine hohe Unternehmensgröße aufweist?

Die Unternehmensgröße eines Kunden erreicht vergleichbare Werte wie jene in Frage 3.5. Auch diesem Faktor wird keine attraktivitätssteigernde Wirkung beigemessen. Frage 3.6 wird von einer Person mit „Ja, stimme voll und ganz zu“, von 8 mit „Stimme eher zu“, von 19 mit „Stimme teilweise“ zu und von weiteren 22 mit „Stimme eher nicht zu“ bewertet. 8 Personen lehnen diese Aussage komplett ab. In Summe ergibt das einen Mittelwert von 2,52 und eine Standardabweichung von 0,960.

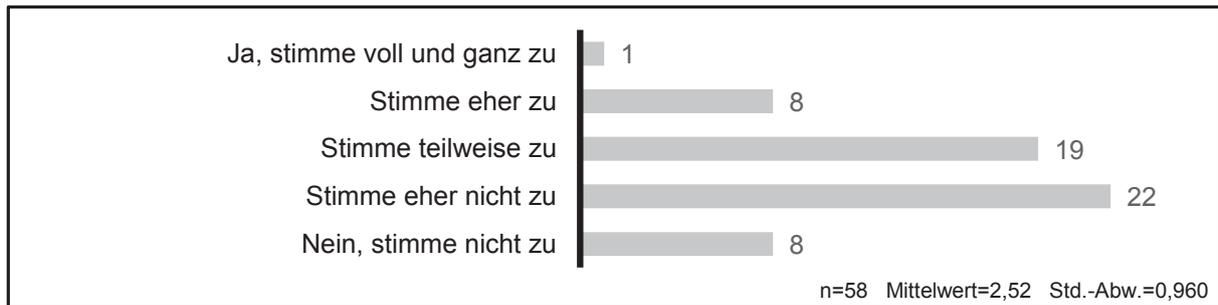


Abbildung 25: Unternehmensgröße

#### 7.6.4 Fragenblock 4: Fragen zum Innovationspotential

Der Fragenblock 4 setzt sich mit dem Thema *Innovationspotential* auseinander. Dafür wurden die Punkte *ausgeprägtes Fachwissen*, *innovativ*, *Einbindung in Innovationstätigkeit* sowie die *Nachfrage nach einfachen Produkten* abgefragt (siehe auch Kapitel 7.5.4). Um den Befragungsteilnehmer auf die folgenden Fragen vorzubereiten, leitete dieser Text den Fragenblock 4 ein:

*„Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise besonders innovativ sein oder mit seinem ausgeprägten Fachwissen punkten. Stellen Sie sich bitte einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie folgende Aussagen.“*

Für die Bewertung standen 4 Aussagen zur Verfügung, bewertet wurde über eine fünfstufige Lickert-Skala. Die Bewertungen der Erhebungsteilnehmer wurden in Zahlenwerte übersetzt. „Nein, stimme nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 1; „Stimme eher nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 2; „Stimme teilweise zu“ entspricht dem Zahlenwert 3; „Stimme eher zu“ entspricht dem Zahlenwert 4; „Ja, stimme voll und ganz zu“ entspricht dem Zahlenwert 5. Mit der Auswertung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen jeder Aussage ermittelt.

##### **Frage 4.1: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er über ein ausgeprägtes Fachwissen verfügt?**

Für den Faktor *ausgeprägtes Fachwissen* wird eine attraktivitätssteigernde Wirkung bestätigt. 48 Befragungsteilnehmer bewerten diese Aussage mit „Ja, stimme voll und ganz zu“ (29) beziehungsweise mit „Stimme eher zu“ (19). 9 Personen schätzen sie als neutral ein, 2 Befragungsteilnehmer hingegen stehen dieser Aussage leicht negativ gegenüber. In Summe ergeben sich für diesen Faktor ein Mittelwert von 4,27 und eine Standardabweichung von 0,848.

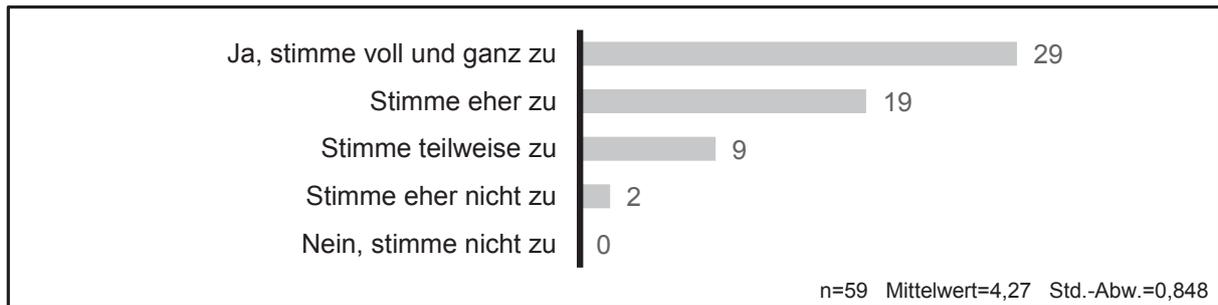


Abbildung 26: Fachwissen

**Frage 4.2: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er als innovativ angesehen wird?**

Innovative Kunden sind attraktiver als Kunden, die als nicht innovativ angesehen werden. 42 Befragungsteilnehmer sind der Meinung, dass Kunden, bei denen man davon ausgehen kann, dass sie innovativ sind, auch attraktiver als nicht innovative Konkurrenten sind. 14 Befragungsteilnehmer stehen der in Frage 4.2 getätigten Aussage neutral gegenüber. 3 Personen bewerten diese Aussage mit „Stimme eher nicht zu“. Daraus ergeben sich ein Mittelwert von 3,93 und eine Standardabweichung von 0,848.

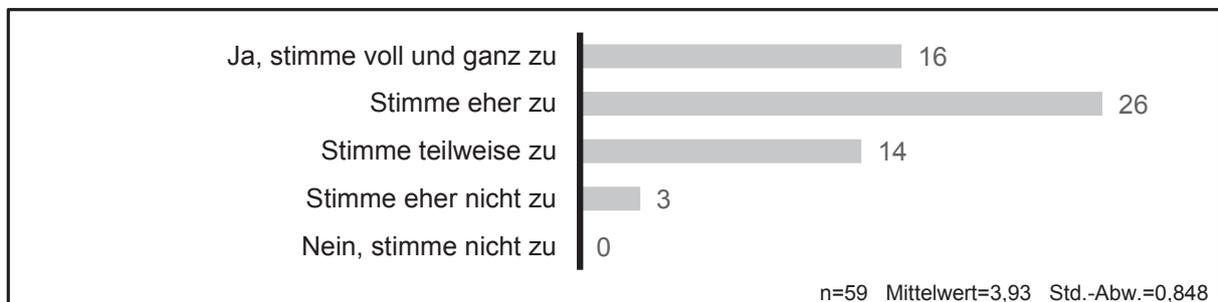


Abbildung 27: Innovation

**Frage 4.3: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er mich als Lieferant in seine Innovationstätigkeit einbindet?**

Rundholzlieferanten schätzen es als attraktiv ein, wenn sie von ihren Kunden in die Innovationstätigkeit eingebunden werden, wobei die Frage nach dem Mehrwert, den der Lieferant einbringen kann, dahingestellt bleibt. Dennoch wird diese Aussage leicht positiv bewertet. Immerhin stehen 33 Befragungsteilnehmer einer Einbindung in die Innovationstätigkeit des Kunden positiv gegenüber, 10 Befragungsteilnehmer lehnen dies ab. 16 Personen stimmen teilweise zu. Daraus ergibt sich dadurch ein Mittelwert von 3,59 bei einer Standardabweichung von 1,052.

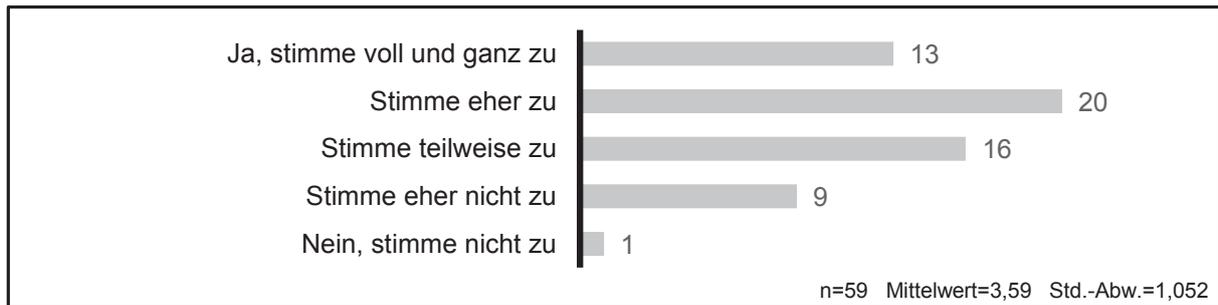


Abbildung 28: Lieferanteneinbindung

#### Frage 4.4: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er bei mir nur einfache Produkte nachfrägt?

Frage 4.4 stellt die Behauptung auf, dass ein Kunde eher attraktiv ist, wenn er nur einfache Produkte bei seinem Lieferanten nachfrägt. Diese Aussage wird von den Befragungsteilnehmer eher neutral mit einer leichten Tendenz ins Positive bewertet. Diese Tatsache spiegelt sich in einem Mittelwert von 3,47 und einer Standardabweichung von 0,947 wider. Den 28 Befragungsteilnehmern, die diese Aussage positiv bewerten, stehen 8 gegenüber, die das Gegenteil sehen. 24 Personen bewerten diese Aussage neutral.

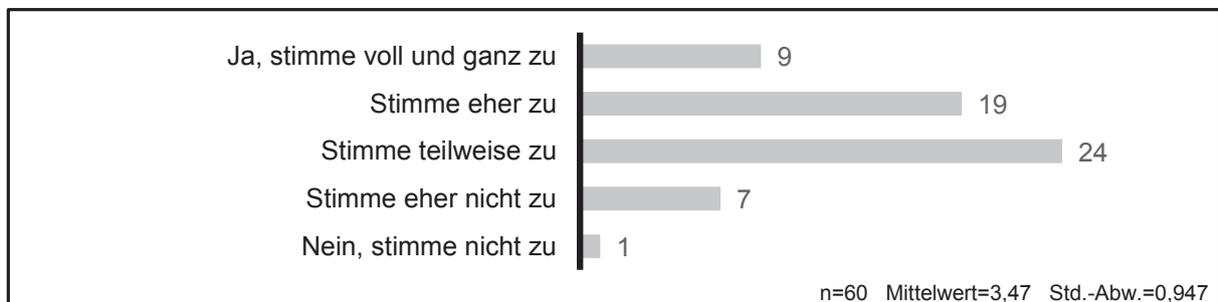


Abbildung 29: Produktnachfrage

#### 7.6.5 Fragenblock 5: Fragen zur Professionalität

Der Fragenblock 5 setzt sich mit dem Thema *Professionalität* auseinander. Abgefragt wurden die Punkte *pünktliche Bezahlung*, *Bezahlung in vereinbarter Form* und *Schutz gehaltener Patente* (siehe auch Kapitel 7.5.5). Um den Befragungsteilnehmer auf die folgenden Fragen vorzubereiten, leitete dieser Text den Fragenblock 5 ein:

*„Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise offene Rechnungen pünktlich begleichen. Stellen Sie sich bitte einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie folgende Aussagen.“*

Für die Bewertung standen 3 Aussagen zur Verfügung, bewertet wurde über eine fünfstufige Likert-Skala. Die Bewertungen der Erhebungsteilnehmer wurden in Zahlenwerte übersetzt. „Nein, stimme nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 1; „Stimme eher nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 2; „Stimme teilweise zu“ entspricht dem Zahlenwert 3; „Stimme eher zu“ entspricht dem Zahlenwert 4; „Ja, stimme voll und ganz zu“ entspricht dem Zahlenwert 5. Mit der Auswertung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen jeder Aussage ermittelt.

**Frage 5.1: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er offene Rechnungen pünktlich zum vereinbarten Termin bezahlt?**

In Frage 5.1 wird der Befragungsteilnehmer gebeten, die Attraktivität eines Kunden zu bewerten, der seine offenen Rechnungen pünktlich zum vereinbarten Termin bezahlt. Dieser Faktor scheint ein wahrer Attraktivitätsmotor zu sein. Von 60 Antworten entfallen 57 auf die Bewertung mit „Ja, stimme voll und ganz zu“. Ein weiterer Befragungsteilnehmer gab „Stimme eher zu“ an. 2 Personen stehen diesem Faktor neutral gegenüber. In Summe ergibt dies einen Mittelwert von 4,92 mit einer Standardabweichung von 0,381.

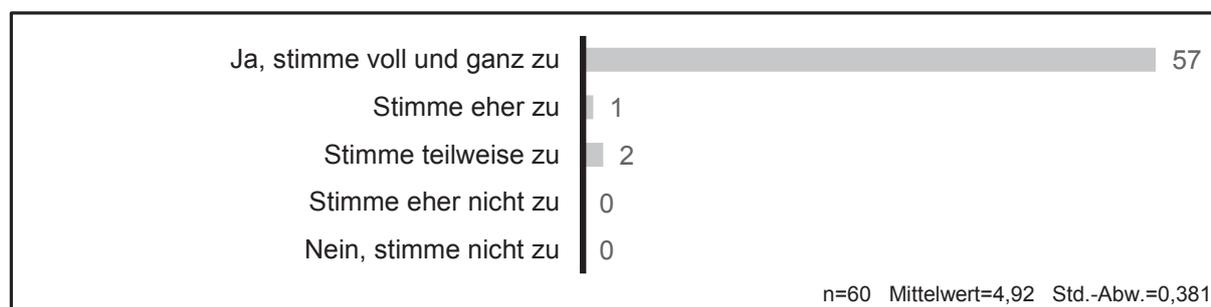


Abbildung 30: Bezahlung (Zeitpunkt)

**Frage 5.2: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er offene Rechnungen in der vereinbarten Form bezahlt?**

Ähnlich wie bei Frage 5.1 verhält es sich bei 5.2. Den Lieferanten ist es nicht nur wichtig, dass Kunden ihre offenen Rechnungen pünktlich zum vereinbarten Termin, sondern auch in der vereinbarten Form begleichen. Diese Aussage bestätigen 57 Befragte voll und ganz. Weitere 2 Befragungsteilnehmer stimmen dieser Aussage eher zu. Kein einziger Befragungsteilnehmer lehnt diese Aussage ab. Dies führt mit einem Mittelwert von 4,97 und einer Standardabweichung von 0,183 zu einem eindeutigen Ergebnis, damit wird der Faktor *Bezahlung in der vereinbarten Form* als äußerst attraktivitätssteigernd eingestuft.

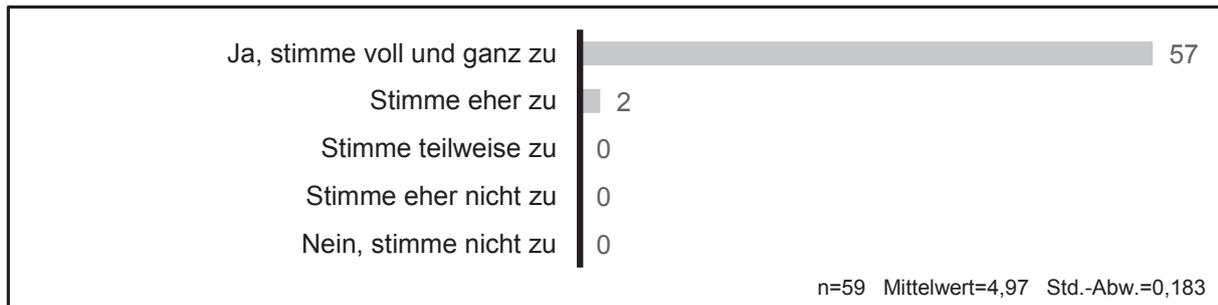


Abbildung 31: Bezahlung (Form)

### Frage 5.3: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er von mir gehaltene Patente schützt?

Frage 5.3 beschäftigt sich mit der Aussage, dass Kunden, die von ihren Lieferanten gehaltene Patente schützen, attraktiver sind. Die Häufigkeit mit der Holzlieferanten Patente halten kann an dieser Stelle nicht beurteilt werden. Dennoch entfällt die Hälfte der abgegebenen Antworten auf die Bewertung „Ja, stimme voll und ganz zu“. 15 Personen stehen dieser Aussage eher negativ gegenüber, 13 weitere sehen sie als neutral bis leicht positiv an. Dies ergibt in Summe einen Mittelwert von 3,64 bei einer relativ hohen Standardabweichung von 1,544.

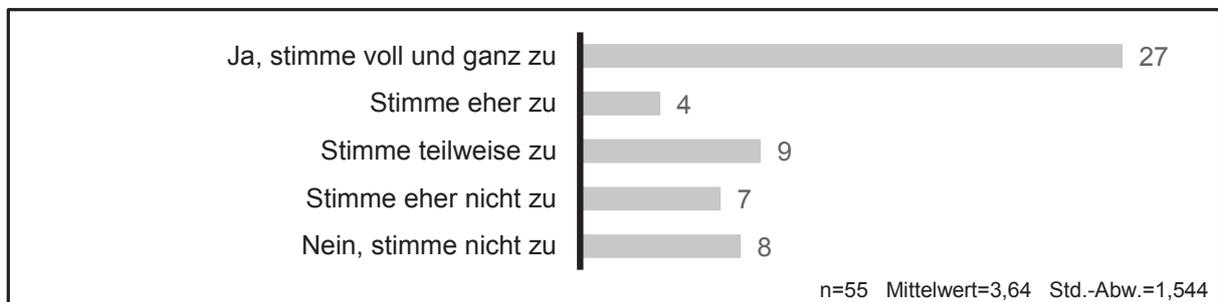


Abbildung 32: Patentschutz

#### 7.6.6 Fragenblock 6: Fragen zur Verlässlichkeit

Der Fragenblock 6 setzt sich mit dem Thema *Verlässlichkeit* auseinander. Dafür wurden die Punkte *hohe Reputation*, *geringes Ausfallrisiko* und *Verlässlichkeit* abgefragt (siehe auch Kapitel 7.5.6). Um den Befragungsteilnehmer auf die folgenden Fragen vorzubereiten, leitete dieser Text den Fragenblock 6 ein:

„Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise ein geringes Ausfallrisiko aufweisen und/ oder als besonders

*verlässlich gelten. Stellen Sie sich bitte einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie folgende Aussagen.“*

Für die Bewertung standen 3 Aussagen zur Verfügung, bewertet wurde über eine fünfstufige Lickert-Skala. Die Bewertungen der Erhebungsteilnehmer wurden in Zahlenwerte übersetzt. „Nein, stimme nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 1; „Stimme eher nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 2; „Stimme teilweise zu“ entspricht dem Zahlenwert 3; „Stimme eher zu“ entspricht dem Zahlenwert 4; „Ja, stimme voll und ganz zu“ entspricht dem Zahlenwert 5. Mit der Auswertung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen jeder Aussage ermittelt.

### **Frage 6.1: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er eine hohe Reputation genießt?**

Eine hohe Reputation wirkt sich durchaus als attraktivitätssteigernd aus, so haben 40 Personen die Aussage der Frage 6.1 positiv bewertet. Eine Person steht dieser Aussage negativ gegenüber, 17 Befragungsteilnehmer nehmen eine neutrale Wertung vor. Damit ergibt sich bei einer Standardabweichung von 0,751 ein Mittelwert von 3,88.

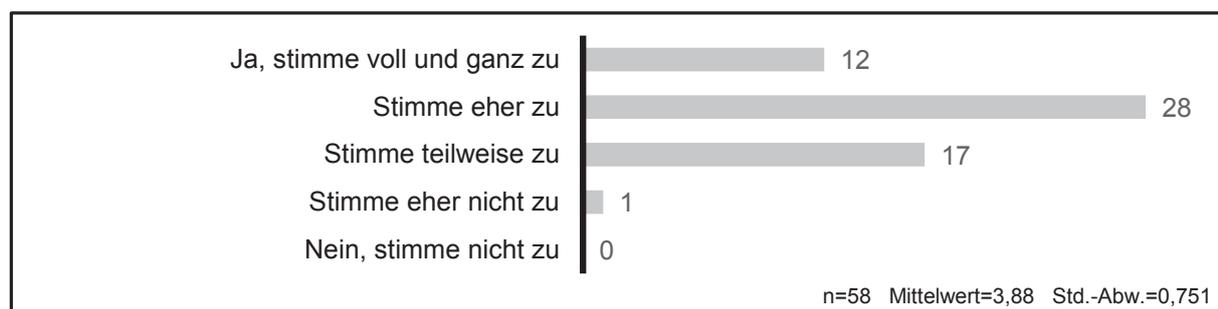


Abbildung 33: Reputation

### **Frage 6.2: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er ein geringes Ausfallrisiko aufweist?**

Wie bereits bei den Fragen 5.1 und 5.2 gezeigt, sind die steirischen Holzlieferanten daran interessiert, dass die von ihnen ausgestellten Rechnungen pünktlich und in der vereinbarten Form beglichen werden. Frage 6.2 zeigt darüber hinaus, dass auch eine entsprechende Sicherheit von Bedeutung ist. Die Aussage, dass ein Kunde mit einem geringen Ausfallrisiko auch attraktiver ist, wird von 55 Befragungsteilnehmern bestätigt. Nur drei Personen sind dieser Aussage gegenüber neutral eingestellt. In Summe ergibt dies einen Mittelwert von 4,76 bei einer Standardabweichung von 0,540.

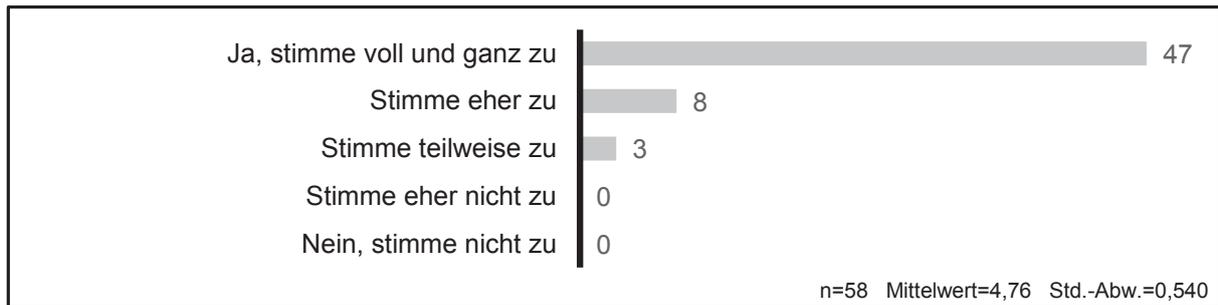


Abbildung 34: Ausfallsrisiko

### Frage 6.3: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er als verlässlich eingestuft werden kann?

Frage 6.3 identifiziert mit dem Faktor *Verlässlichkeit* einen weiteren Attraktivitätstreiber. Die Aussage, wonach verlässliche Kunden attraktiver sind, wird von allen 60 teilnehmenden Personen bestätigt, wobei die Wertung „Stimme eher zu“ 4 Mal sowie „Ja, stimme voll und ganz zu“ 56 Mal abgegeben wird. Das ergibt insgesamt einen Mittelwert von 4,93 bei einer sehr geringen Standardabweichung von 0,252.

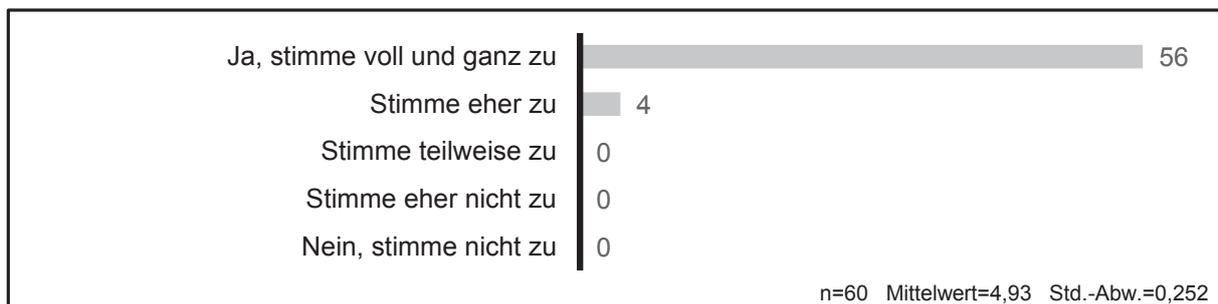


Abbildung 35: Verlässlichkeit

### 7.6.7 Fragenblock 7: Fragen zur Lieferantenunterstützung

Der Fragenblock 7 setzt sich mit dem Thema *Lieferantenunterstützung* auseinander, abgefragt wurden die Punkte *finanzstark* und *reibungsloser Informationsaustausch* (siehe auch Kapitel 7.5.7). Um den Befragungsteilnehmer auf die folgenden Fragen vorzubereiten, leitete dieser Text den Fragenblock 7 ein:

*„Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise für einen reibungslosen Informationsaustausch sorgen. Stellen Sie sich bitte einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie folgende Aussagen.“*

Für die Bewertung standen 2 Aussagen zur Verfügung, bewertet wurde über eine fünfstufige Lickert-Skala. Die Bewertungen der Erhebungsteilnehmer wurden in Zahlenwerte übersetzt. „Nein, stimme nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 1; „Stimme eher nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 2; „Stimme teilweise zu“ entspricht dem Zahlenwert 3; „Stimme eher zu“ entspricht dem Zahlenwert 4; „Ja, stimme voll und ganz zu“ entspricht dem Zahlenwert 5. Mit der Auswertung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen jeder Aussage ermittelt.

### **Frage 7.1: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er als finanzstark eingestuft werden kann?**

Es wurde schon bei einigen Aussagen dieser Auswertung ersichtlich, dass die steirischen Holzlieferanten ein hohes Sicherheitsbedürfnis haben. Dies zeigt sich etwa bei den Ergebnissen der Fragen 5.1, 5.2 und 6.2. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei Frage 7.1: Demnach ist der Großteil der Befragungsteilnehmer daran interessiert, finanzstarke Kunden zu beliefern, die erwarten lassen, dass sie in der Lage sind, ihre offenen Rechnungen zu bezahlen. 58 Befragte bestätigen die Aussage, dass finanzstarke Kunden attraktiver sind. 2 Personen stehen dieser Aussage neutral beziehungsweise leicht negativ gegenüber. In Summe ergibt sich ein Mittelwert von 4,52 mit einer Standardabweichung von 0,624. Zusammenfassend wird festgehalten, dass sich die Finanzstärke eines Kunden positiv auf seine Attraktivität auswirkt.

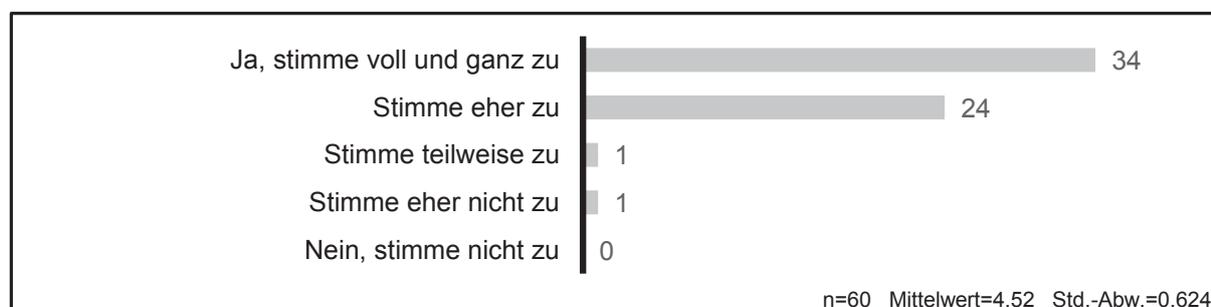


Abbildung 36: Finanzstärke

### **Frage 7.2: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass ein reibungsloser Informationsaustausch möglich ist?**

Ein weiterer attraktivitätssteigernder Faktor wurde bei Frage 7.2 identifiziert, denn den steirischen Holzlieferanten ist es wichtig, dass ein reibungsloser Informationsaustausch zwischen ihnen und ihren Kunden stattfindet. Diese Aussage wird kein einziges Mal negativ bewertet. 2 Befragungsteilnehmer stehen dieser Aussage neutral gegenüber, während 55 Befragungsteilnehmer diese Aussage positiv

bewerten. Für Frage 7.2 wird ein Mittelwert von 4,75 mit einer Standardabweichung von 0,510 ermittelt.

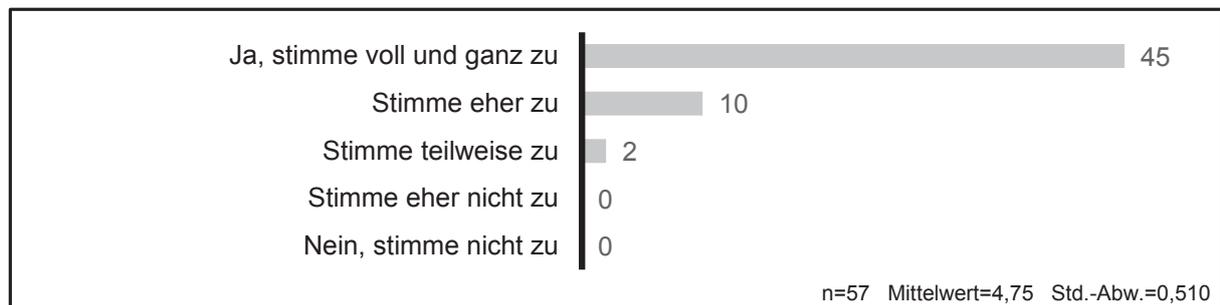


Abbildung 37: Informationsaustausch

### 7.6.8 Fragenblock 8: Fragen zum Beziehungsverhalten

Der Fragenblock 8 setzt sich mit dem Thema *Beziehungsverhalten* auseinander. Dafür wurden die Punkte *Abhängigkeit*, *geringe Verhandlungsmacht*, *langfristige Geschäftsbeziehungen* und *Unkompliziertheit* abgefragt (siehe auch Kapitel 7.5.7). Um den Befragungsteilnehmer auf die folgenden Fragen vorzubereiten, leitete dieser Text den Fragenblock 8 ein:

*„Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise von Ihnen abhängig sein oder aber auch an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert sein. Stellen Sie sich bitte einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie folgende Aussagen.“*

Für die Bewertung standen 4 Aussagen zur Verfügung, bewertet wurde über eine fünfstufige Lickert-Skala. Die Bewertungen der Erhebungsteilnehmer wurden in Zahlenwerte übersetzt. „Nein, stimme nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 1; „Stimme eher nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 2; „Stimme teilweise zu“ entspricht dem Zahlenwert 3; „Stimme eher zu“ entspricht dem Zahlenwert 4; „Ja, stimme voll und ganz zu“ entspricht dem Zahlenwert 5. Mit der Auswertung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen jeder Aussage ermittelt.

#### **Frage 8.1: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er von mir abhängig ist?**

Frage 8.1 geht auf den Umstand ein, dass Kunden, die von ihrem Lieferanten abhängig sind, attraktiver sein sollen. Diese Aussage wird von den Befragungsteilnehmern deutlich abgelehnt. 5 Personen bewerteten diese Aussage positiv.

14 Befragungsteilnehmer stehen dem Thema *Abhängigkeit* neutral gegenüber. Mit 40 Befragten stimmt die Mehrheit dieser Aussage nicht zu. Damit ergibt sich ein Mittelwert von 2,07 bei einer Standardabweichung von 0,962.

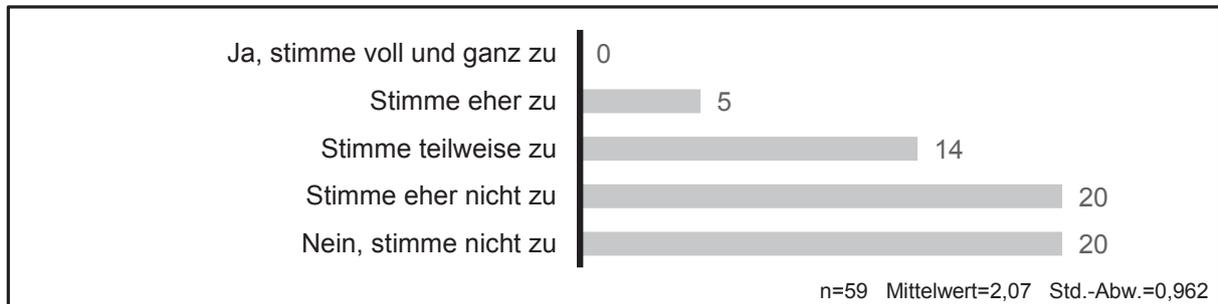


Abbildung 38: Abhängigkeit

**Frage 8.2: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er über eine geringe Verhandlungsmacht verfügt?**

Frage 8.2 ähnelt 8.1. Sie handelt davon, ob Kunden, die über eine geringe Verhandlungsmacht gegenüber dem Lieferanten verfügen, attraktiver sind. Auch das Ergebnis ist ähnlich wie bei der vorherigen Frage: 7 Personen sind der Meinung, dass Kunden eher attraktiv sind, wenn sie über eine geringe Verhandlungsmacht verfügen. 16 Befragte sehen diesen Punkt als neutral. 38 Befragungsteilnehmer lehnen diese Aussage ab. Zusammenfassend ergibt sich ein Mittelwert von 2,20 bei einer Standardabweichung von 1,063. Damit wird diesem Faktor keine attraktivitätssteigernde Wirkung attestiert.

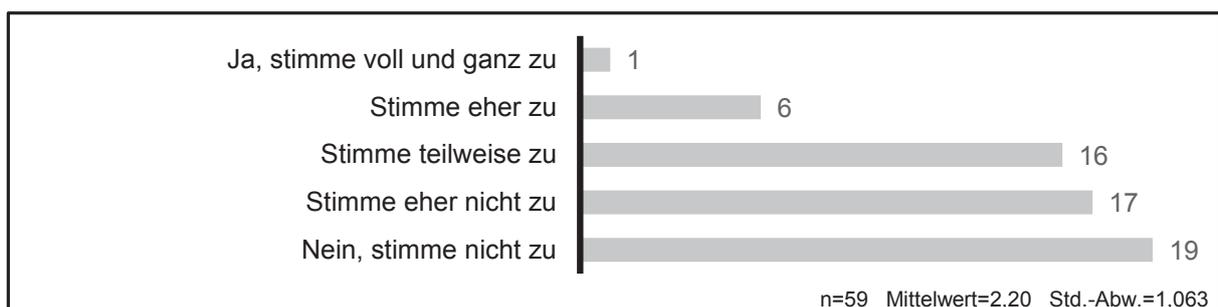


Abbildung 39: Verhandlungsmacht

**Frage 8.3: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert ist?**

Diesem Faktor wird durchaus eine attraktivitätssteigernde Wirkung nachgesagt. Wie bereits bei Frage 1.8 ermittelt, verfügt der Großteil der Befragungsteilnehmer über

langjährige Kunden: 46 Personen bewerten die Aussage, dass ein Kunde attraktiver ist, wenn er an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert ist, mit „Ja, stimme voll und ganz zu“. 14 Befragungsteilnehmer treffen die Aussage „Stimme eher zu“. Zu dieser Aussage gibt es keine negative Bewertung. Damit ergibt sich zusammenfassend ein hoher Mittelwert von 4,77 bei einer Standardabweichung von 0,427.

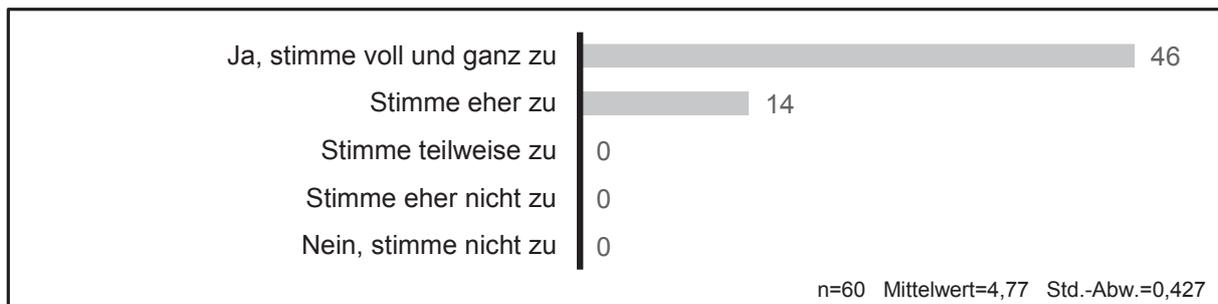


Abbildung 40: Geschäftsbeziehungsdauer

#### **Frage 8.4: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er unkompliziert ist?**

Kunden, von denen man annehmen kann, dass sie im Umgang unkompliziert sind, werden durchaus als attraktiver eingestuft. Dieser Umstand zeigt sich bei den Ergebnissen der Fragen 5.1, 5.2 und 6.1. 42 Personen bewerten diese Aussage mit „Ja, stimme voll und ganz zu“, 16 mit „Stimme eher zu“. Nur ein Befragungsteilnehmer verhält sich bei Frage 8.4 neutral. Es werden keine negativen Wertungen abgegeben. Zusammenfassend ergibt sich ein Mittelwert von 4,69 bei einer Standardabweichung von 0,500.

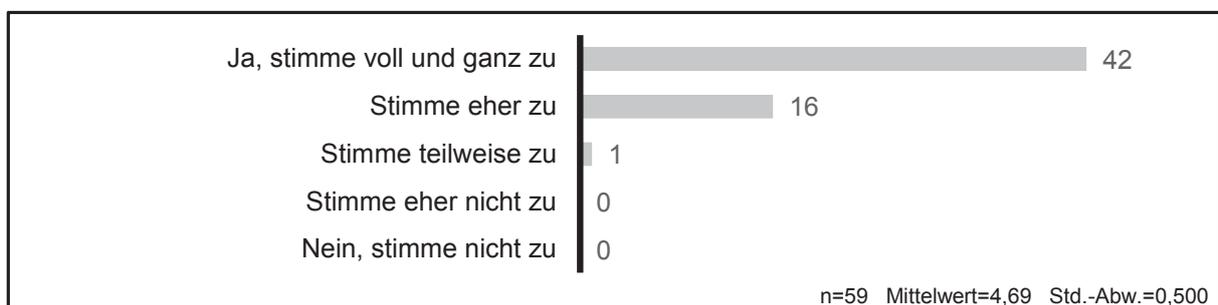


Abbildung 41: Unkompliziertheit

### 7.6.9 Fragenblock 9: Fragen über den barrierefreien Kontakt

Der Fragenblock 9 setzt sich mit dem Thema *Beziehungsverhalten* auseinander. Dafür wurden die Punkte *leicht erreichbar*, *starke persönliche Motivation zur Zusammenarbeit* und *Interesse an einer persönlichen Beziehung* abgefragt (siehe auch Kapitel 7.5.9). Um den Befragungsteilnehmer auf die folgenden Fragen vorzubereiten, leitete dieser Text den Fragenblock 9 ein:

*„Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise persönlich stark motiviert sein, mit Ihnen zusammenarbeiten zu wollen. Stellen Sie sich bitte einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie folgende Aussagen.“*

Für die Bewertung standen 3 Aussagen zur Verfügung, bewertet wurde über eine fünfstufige Lickert-Skala. Die Bewertungen der Erhebungsteilnehmer wurden in Zahlenwerte übersetzt. „Nein, stimme nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 1; „Stimme eher nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 2; „Stimme teilweise zu“ entspricht dem Zahlenwert 3; „Stimme eher zu“ entspricht dem Zahlenwert 4; „Ja, stimme voll und ganz zu“ entspricht dem Zahlenwert 5. Mit der Auswertung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen jeder Aussage ermittelt.

#### **Frage 9.1: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er leicht zu erreichen ist?**

Frage 8.4 geht auf die Aussage ein, dass unkomplizierte Kunden attraktiver sind, sie wird von der Mehrheit der Befragungsteilnehmer auch bestätigt. Ein ähnliches Bild liefert Frage 9.1, die ermittelt, ob Kunden, die leicht zu erreichen sind, auch attraktiver sind. Die Mehrheit der Befragungsteilnehmer bestätigt diese Aussage. Für 2 Personen hat die leichte Erreichbarkeit eines Kunden keinen Einfluss auf dessen Attraktivität. 52 Personen bejahen die Aussage, während ihr fünf Befragungsteilnehmer neutral gegenüberstehen. Zusammenfassend ergibt sich ein Mittelwert von 4,49 bei einer Standardabweichung von 0,796.

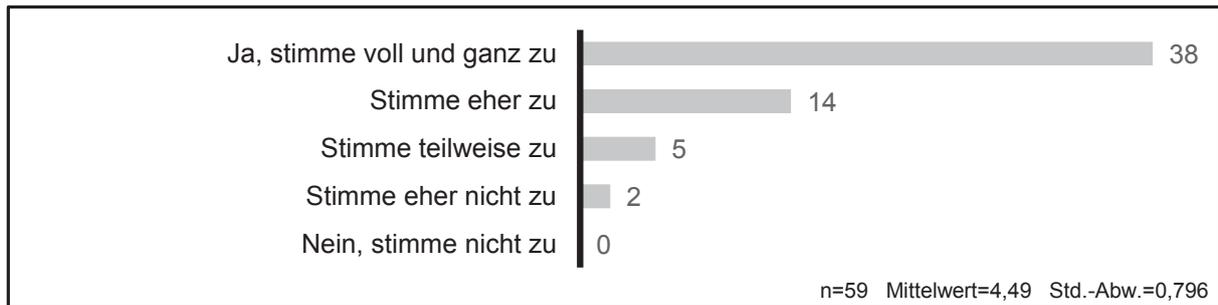


Abbildung 42: Erreichbarkeit

**Frage 9.2: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er eine starke persönliche Motivation zur Zusammenarbeit hat?**

Die in Frage 9.2 getroffene Aussage geht davon aus, dass ein Kunde, der eine starke persönliche Motivation zur Zusammenarbeit hat, attraktiver ist. Diese Aussage wird mit einem Mittelwert von 4,32 und einer Standardabweichung von 0,797 bestätigt. Bei dieser Frage gibt es eine negative Bewertung. 49 Personen bewerten diese Aussage positiv. 9 Befragungsteilnehmer sind geteilter Meinung.

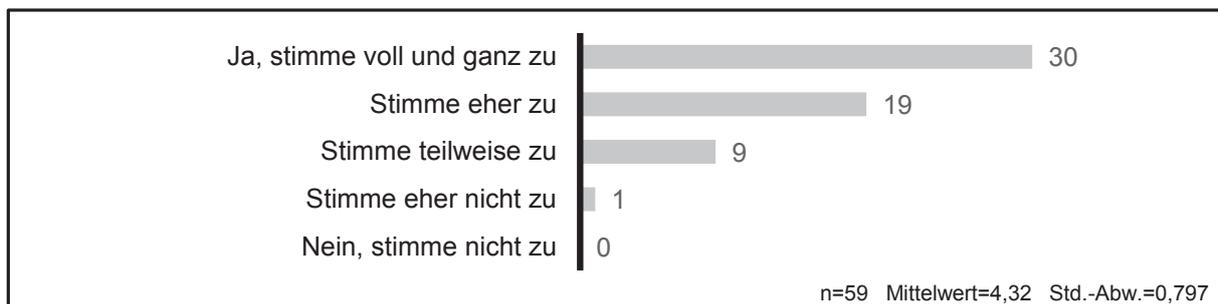


Abbildung 43: Motivation

**Frage 9.3: Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, dass er an einer persönlichen Beziehung interessiert ist?**

Die Aussage, ob ein Kunde attraktiver ist, wenn er an einer persönlichen Beziehung zum Lieferanten interessiert ist, wird weder bestätigt noch dementiert. Diese Frage wird von den Befragungsteilnehmern mit einem Mittelwert von 3,30 bei einer relativ großen Standardabweichung von 1,078 bewertet. 15 Personen lehnen die Aussage ab, 26 hingegen befürworteten sie. 19 Personen geben die Bewertung „Stimme teilweise zu“ ab.

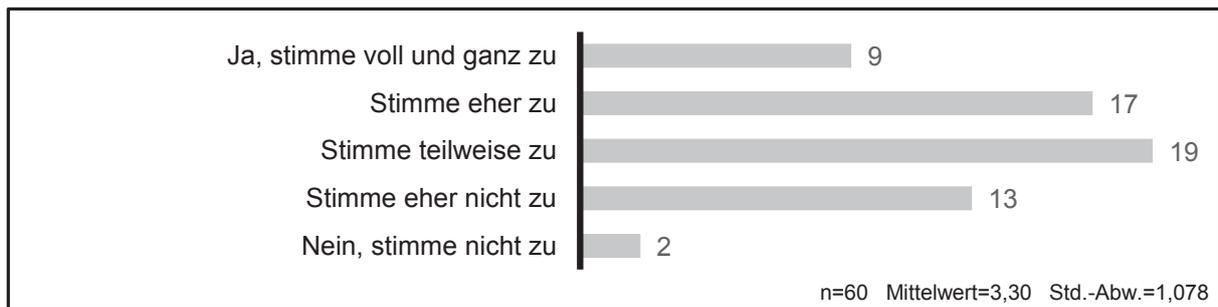


Abbildung 44: Beziehung

### 7.6.10 Fragenblock 10: Fragen zur Bewertung eines attraktiven Kunden

Der Fragenblock 10 setzt sich mit dem Thema *attraktiver Kunde* auseinander. Dafür wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, einen Kunden auszuwählen, mit dem sie das letzte Mal, als sie Rundholz verkauften, Kontakt hatten und der ihnen einen Großteil beziehungsweise alles abgekauft hat. Es wird nun unterstellt, dass dies ein attraktiver Kunde ist (siehe auch Kapitel 7.5.10). Um den Befragungsteilnehmer auf die folgenden Fragen vorzubereiten, leitete dieser Text den Fragenblock 10 ein:

*„Bei den folgenden Fragen würden wir gerne von Ihnen die Gründe erfahren, warum manche Kunden bevorzugt werden. Denken Sie bitte an zwei unterschiedliche Kunden, die Sie für Ihren Rundholzverkauf in Betracht gezogen haben:*

*Kunde 1: Ein Kunde, mit dem Sie - das letzte Mal, als Sie Rundholz verkauften - Kontakt hatten und der Ihnen einen Großteil/ alles abgekauft hat.*

*Kunde 2: Ein Kunde, mit dem Sie - das letzte Mal, als Sie Rundholz verkauften - Kontakt hatten und der Ihnen gar nichts/ nur einen geringen Teil abgekauft hat.*

*Es kann hilfreich sein, die Namen dieser beiden Kunden auf einem separaten Blatt Papier zu notieren, um sicherzustellen, dass die Fragen konsistent beantwortet werden.*

*Denken Sie bei der Beantwortung der folgenden Fragen bitte an Kunde 1: Ein Kunde, mit dem Sie - das letzte Mal, als Sie Rundholz verkauften - Kontakt hatten und der Ihnen einen Großteil/ alles abgekauft hat.“*

Zu Beginn wurde der Befragungsteilnehmer gefragt, wie viel Rundholz er dem „attraktiven“ Kunden verkauft hat. Für die Bewertung standen weitere 8 Aussagen zur Verfügung, bewertet wurde über eine fünfstufige Lickert-Skala. Die Bewertungen der

Erhebungsteilnehmer wurden in Zahlenwerte übersetzt. „Nein, stimme nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 1; „Stimme eher nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 2; „Stimme teilweise zu“ entspricht dem Zahlenwert 3; „Stimme eher zu“ entspricht dem Zahlenwert 4; „Ja, stimme voll und ganz zu“ entspricht dem Zahlenwert 5. Mit der Auswertung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen jeder Aussage ermittelt.

### Frage 10.1: Wie viel Ihres zur Verfügung stehenden Rundholzes haben Sie an diesen Kunden verkauft?

Abbildung 45 zeigt, dass 17 Personen ihre gesamten Rundholzbestände an den als attraktiv eingestuften Kunden verkauft haben. 34 Befragungsteilnehmer haben den „attraktiven Kunden“ mit 51 und 99 Prozent ihres Rundholzbestandes beliefert. 9 Personen geben an, dem als „attraktiv“ eingestuften Kunden weniger als 50 Prozent ihres Rundholzvorrates verkauft zu haben.

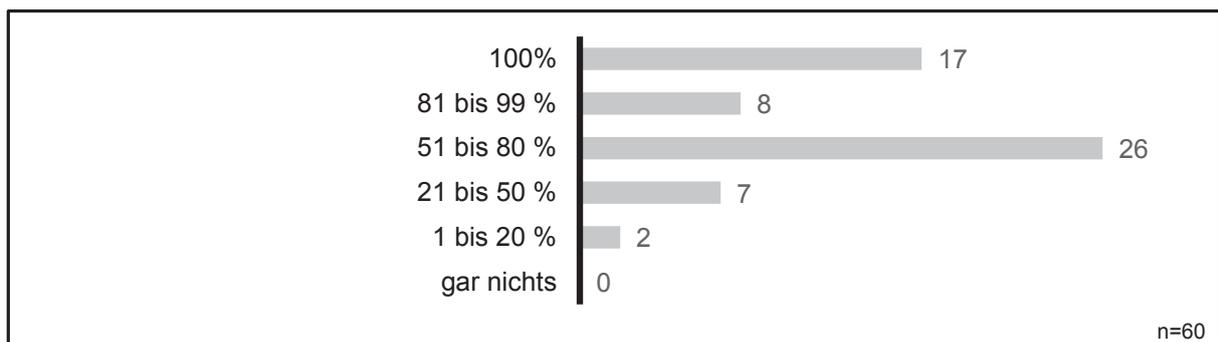


Abbildung 45: Rundholzmenge für attraktiven Kunden

### Frage 10.2: Dieser Kunde hat mir einen guten Preis für mein Rundholz angeboten?

Wie schon in Kapitel 7.6.2 zu sehen war, ist der Preis ein nicht zu unterschätzender Faktor, wenn es darum geht, die *Customer Attractiveness* zu steigern. Frage 10.2 wird von den Befragungsteilnehmern im Durchschnitt mit der Bewertung 4,42 bei einer Standardabweichung 0,642 versehen. Es wird rückgeschlossen, dass der erzielbare Preis für den Verkäufer ein relativ wichtiger Faktor ist. Damit sind auch Kunden, die bereit sind, höhere Preise als ihre Konkurrenz zu bezahlen, von ihren Lieferanten als attraktiver einzustufen.

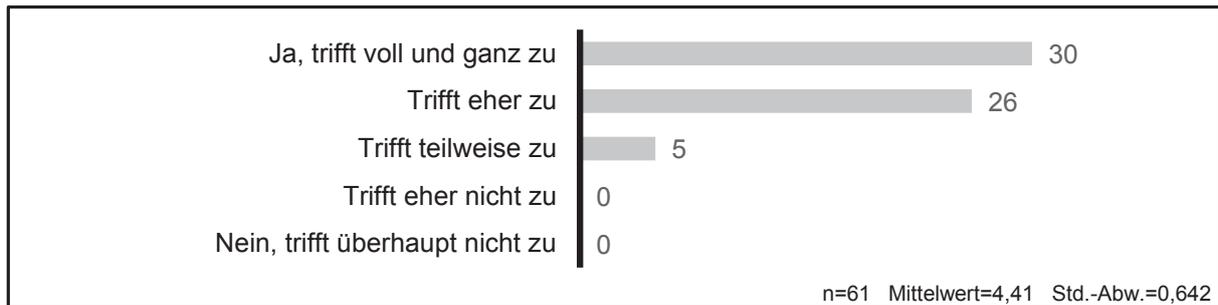


Abbildung 46: Preise für attraktiven Kunden

**Frage 10.3: Ich habe mir erwartet, dass ich durch diesen Kunden einen Wachstum für die Zukunft erreichen könnte?**

Aus Abbildung 47 geht hervor, dass ein mögliches Wachstum für die Zukunft nicht unbedingt attraktivitätssteigernd ist. Diese Frage wurde im Durchschnitt mit 2,78 bei einer Standardabweichung von 1,233 bewertet.

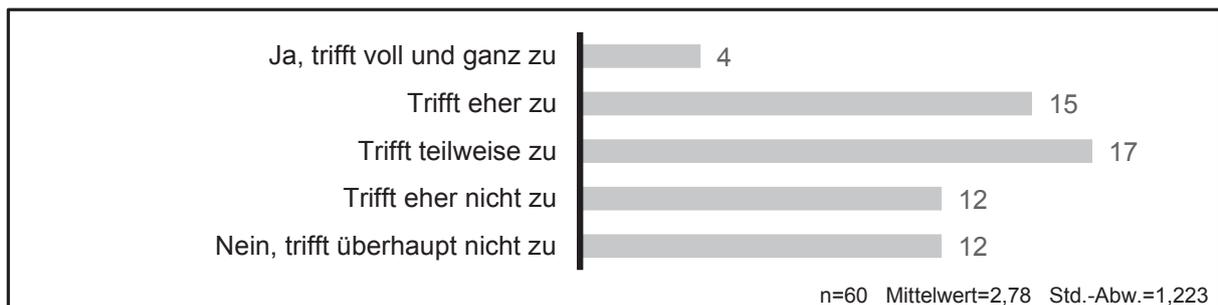


Abbildung 47: Wachstum mit attraktiven Kunden

**Frage 10.4: Ich habe mir erwartet, dass ich durch die Geschäftsbeziehung mit diesem Kunden innovativer werden könnte?**

Entgegen der Angaben, die in 7.6.4 gemacht wurden, gibt der Großteil der Befragten bei Frage 10.4 an, dass es nicht wichtig ist, durch den Kunden innovativer zu werden. Für 7 Personen trifft die in dieser Frage getätigte Aussage zu, 29 Personen haben sich nicht erwartet, durch diesen Kunden innovativer zu werden. Das ergibt in Summe eine durchschnittliche Bewertung von 2,55 bei einer Standardabweichung von 1,032.



Abbildung 48: Innovationskraft eines attraktiven Kunden

### Frage 10.5: Von diesem Kunden habe ich mir ein hohes Maß an Professionalität erwartet?

Wie bereits in Kapitel 7.6.5 ersichtlich, spielt die Professionalität eines Kunden bei der Einstufung der *Customer Attractiveness* eine wichtige Rolle. Der Großteil der Befragungsteilnehmer erwartet sich von Kunden, die alles oder einen Großteil ihres Absatzes gekauft haben, ein hohes Maß an Professionalität. So wird Frage 10.5 von 33 Personen mit „Ja, trifft voll und ganz zu“ sowie von 24 mit „Trifft eher zu“ bewertet. Auf die übrigen drei Bewertungsmöglichkeiten entfällt jeweils eine Stimme. Zusammenfassend ergibt das einen Mittelwert von 4,45 mit einer Standardabweichung von 0,769.

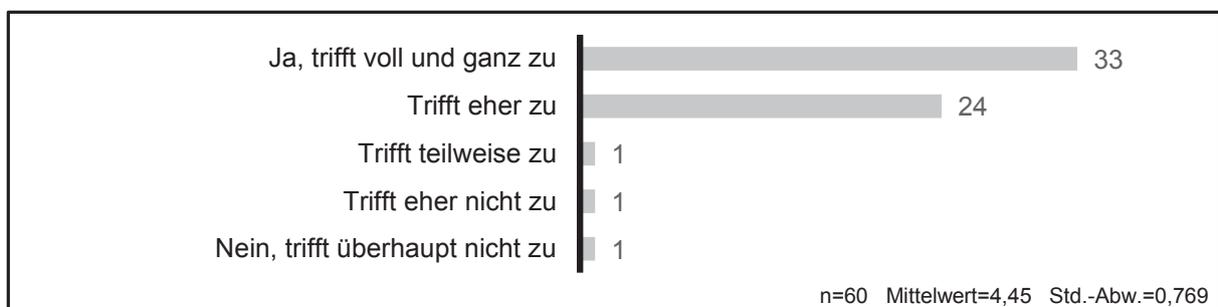


Abbildung 49: Professionalität eines attraktiven Kunden

### Frage 10.6: Ich habe mir von diesem Kunden erwartet, dass er verlässlich und vertrauenswürdig ist?

Ebenso wie das hohe Maß an Professionalität ist auch die Verlässlichkeit eines Kunden für die *Customer Attractiveness* von Bedeutung. In Abbildung 50 ist ersichtlich, dass 49 Befragungsteilnehmer die Bewertung „Ja, stimme voll und ganz zu“ abgeben. Für 9 Personen trifft der angegebene Sachverhalt eher zu. Ein Befragungsteilnehmer gibt die Bewertung „Nein, trifft überhaupt nicht zu“ ab. Daher ergibt sich

zusammenfassend ein Mittelwert von 4,78 bei einer vergleichsweise niedrigen Standardabweichung von 0,618.

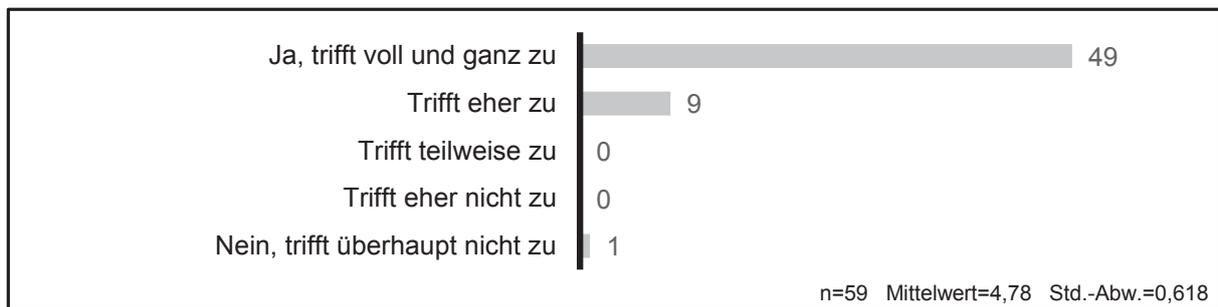


Abbildung 50: Verlässlichkeit eines attraktiven Kunden

### Frage 10.7: Ich habe mir von diesem Kunden Unterstützung erwartet?

Frage 10.7 wird von der Mehrheit bejaht. 16 Personen geben an, dass es voll und ganz zutrifft, dass sie sich Unterstützung von ihrem Kunden erwartet haben, für 19 Personen trifft dieser Umstand eher zu. 13 Befragungsteilnehmer lehnen diese Aussage ab. 11 Personen stehen dem neutral gegenüber. Zusammenfassend ergibt das einen Mittelwert von 3,61 bei einer Standardabweichung von 1,175.

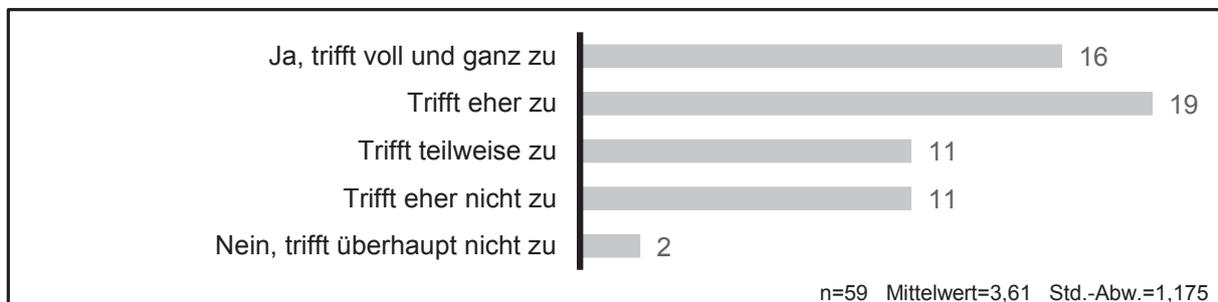


Abbildung 51: Unterstützung durch einen attraktiven Kunden

### Frage 10.8: Ich habe mir von diesem Kunden erwartet, ihn erreichen zu können, wann immer ich wollte?

Wie in Abbildung 52 dargestellt, ist es dem Lieferanten wichtig, seine Kunden erreichen zu können. 40 Personen geben bei Frage 10.8 an, dass es eher beziehungsweise voll und ganz zutrifft, dass sie sich erwarten, den Kunden jederzeit erreichen zu können. 9 Befragungsteilnehmer lehnen diese Aussage ab. Weitere 11 stehen dieser Aussage neutral gegenüber. Damit ergeben sich ein Mittelwert von 3,72 und eine Standardabweichung von 1,059.

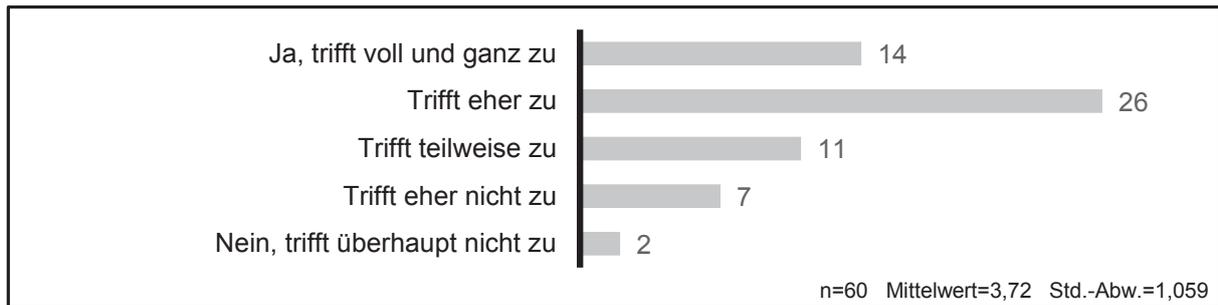


Abbildung 52: Erreichbarkeit eines attraktiven Kunden

### Frage 10.9: Durch die Geschäftsbeziehung mit diesem Kunden habe ich mir erwartet, eine gute Beziehung zu diesem Kunden aufzubauen?

Es wurde schon mehrmals die Wichtigkeit von Beziehungen hervorgehoben. Die Rundholzlieferanten der steirischen Holzindustrie wollen eine gute Beziehung zu ihren Kunden pflegen und sind daran interessiert, langfristige Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen. Viele von ihnen beliefern ausschließlich langfristige Kunden. Abbildung 53 zeigt, dass der Großteil der befragten Lieferanten davon ausgeht, dass sie eine gute Beziehung zu dem Kunden, dem sie einen Großteil beziehungsweise alles verkauft haben, aufbauen können. Für 37 Befragungsteilnehmer trifft dieser Umstand eher bzw. voll und ganz zu. 18 Personen sehen diese Aussage neutral. 3 Befragungsteilnehmer stehen dieser Aussage ablehnend gegenüber. Damit ergibt sich bei Frage 10.9 ein Mittelwert von 3,86 bei einer Standardabweichung von 0,999.

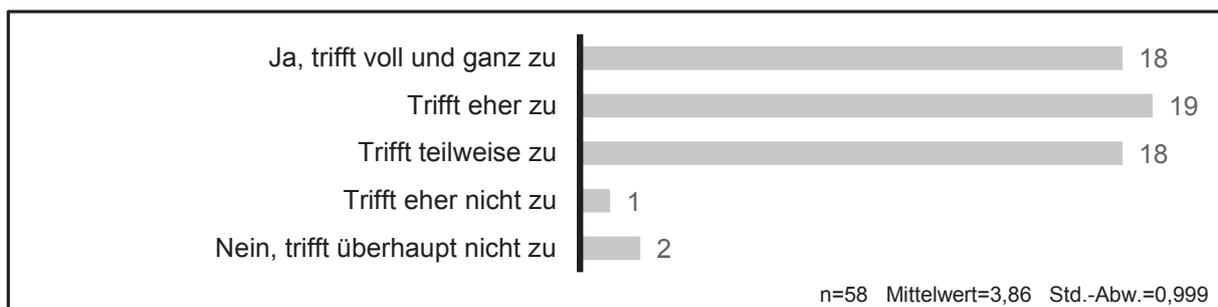


Abbildung 53: Beziehung zu einem attraktiven Kunden

### 7.6.11 Fragenblock 11: Fragen zur Bewertung eines unattraktiven Kunden

Der Fragenblock 11 setzt sich mit dem Thema *unattraktiver Kunde* auseinander. Dafür wurden die Befragungsteilnehmer gebeten, einen Kunden auszuwählen, mit dem sie das letzte Mal, als sie Rundholz verkauften, Kontakt hatten und der ihnen gar nichts beziehungsweise nur einen sehr geringen Teil abgekauft hat. Es wird unterstellt, dass

ein solcher Kunde weniger attraktiv ist. (siehe auch Kapitel 7.5.11). Um den Befragungsteilnehmer auf die folgenden Fragen vorzubereiten, leitete dieser Text den Fragenblock 11 ein (siehe dazu auch Kapitel 7.5.107.6.10):

*„Denken Sie bitte bei der Beantwortung der folgenden Fragen an Kunden 2: Ein Kunde, mit dem Sie - das letzte Mal, als Sie Rundholz verkauften - Kontakt hatten und der Ihnen gar nichts/ einen geringen Teil abgekauft hat.“*

Zu Beginn wurde der Befragungsteilnehmer gefragt, wie viel Rundholz er dem „unattraktiven“ Kunden verkauft hat. Für die Bewertung standen 8 Aussagen zur Verfügung, bewertet wurde über eine fünfstufige Likert-Skala. Die Bewertungen der Erhebungsteilnehmer wurden in Zahlenwerte übersetzt. „Nein, stimme nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 1; „Stimme eher nicht zu“ entspricht dem Zahlenwert 2; „Stimme teilweise zu“ entspricht dem Zahlenwert 3; „Stimme eher zu“ entspricht dem Zahlenwert 4; „Ja, stimme voll und ganz zu“ entspricht dem Zahlenwert 5. Mit der Auswertung wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen jeder Aussage ermittelt.

#### **Frage 11.1: Wie viel Ihres zur Verfügung stehenden Rundholzes haben Sie an diesen Kunden verkauft?**

Abbildung 54 zeigt, dass der Großteil der Befragungsteilnehmer in Frage 11.1 Kunden bewertet, an die er nur wenig beziehungsweise gar nichts verkauft hat. Die Angaben jener 5 Personen, die mindestens 51 Prozent an diese Kunden verkauft haben, dürften darauf zurückzuführen sein, dass sie eventuell nur einen Kunden beliefert haben. 22 Befragungsteilnehmer haben an diesen Kunden nichts verkauft. 2 Befragte belieferten den Kunden mit maximal 20 Prozent ihres vorhandenen Rundholzes. 8 Befragungsteilnehmer haben zwischen 21 und 50 Prozent ihres Rundholzes an diesen Kunden verkauft.

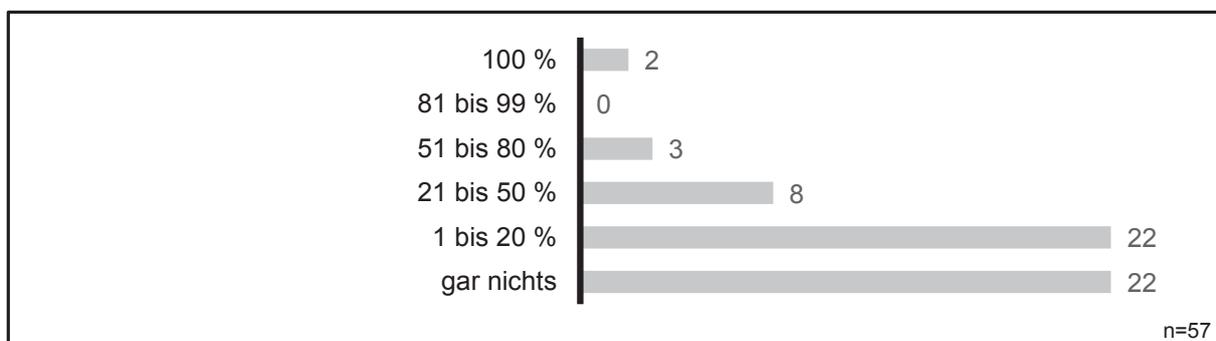


Abbildung 54: Rundholzmenge für unattraktiven Kunden

### Frage 11.2: Dieser Kunde hat mir einen guten Preis für mein Rundholz angeboten?

Ein Indiz, warum dieser Kunde nicht so viel Rundholz wie „Kunde 1“ bekommen hat, liegt vermutlich im angebotenen Preis. Hier ist die Bewertung schlechter als bei Frage 10.2. 8 Befragungsteilnehmer sind der Meinung, dass ihnen „Kunde 2“ einen guten Preis angeboten hat. Für weitere 15 Personen trifft diese Aussage eher zu. 14 Personen sehen dies neutral, während 21 Befragungsteilnehmer der Meinung sind, dass der gute Preis eher nicht beziehungsweise überhaupt nicht zutrifft. Damit ergibt sich ein Mittelwert von 3,09 bei einer Standardabweichung von 1,204.

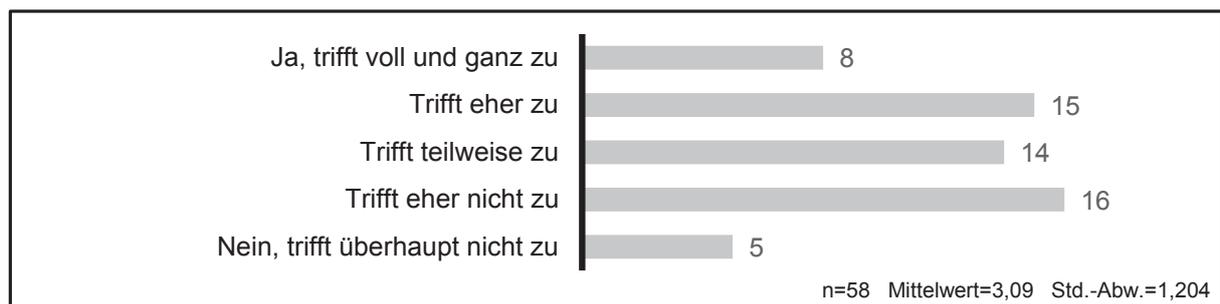


Abbildung 55: Preise für unattraktiven Kunden

### Frage 11.3: Ich habe mir erwartet, dass ich durch diesen Kunden einen Wachstum für die Zukunft erreichen könnte?

Auch das für die Zukunft zu erwartende Wachstum wurde für „Kunde 2“ schlechter als in Frage 10.3 für „Kunde 1“ bewertet. Dieser in Frage 11.3 angeführte Umstand trifft für keinen Befragungsteilnehmer voll und ganz zu. 8 Personen sind der Meinung, dass dies eher zutrifft, für 13 Befragungsteilnehmer trifft es teilweise zu. 35 Befragungsteilnehmer sind der Meinung, dass diese Aussage eher nicht beziehungsweise überhaupt nicht zutrifft. Damit ergibt sich ein Mittelwert von 2,21 bei einer Standardabweichung von 1,039.

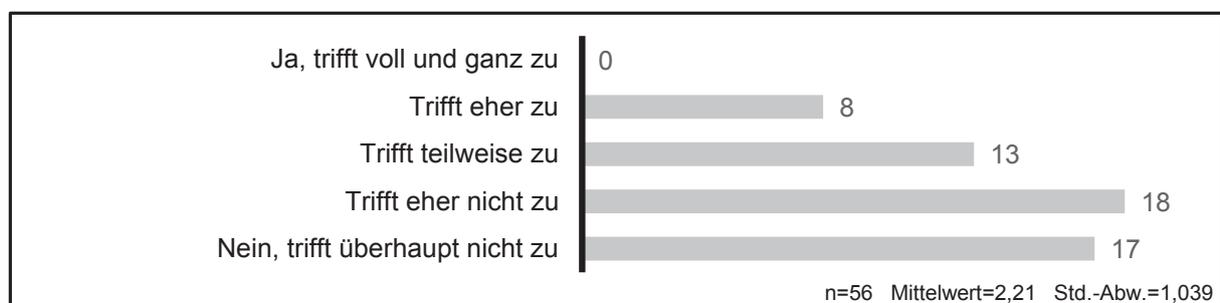


Abbildung 56: Wachstum mit unattraktiven Kunden

**Frage 11.4: Ich habe mir erwartet, dass ich durch die Geschäftsbeziehung mit diesem Kunden innovativer werden könnte?**

Die Abbildung 57 zeigt, dass der Großteil der Befragungsteilnehmer keine Hoffnung daran setzt, durch „Kunde 2“ innovativer zu werden. Für 4 Personen trifft diese Aussage eher, für 14 Personen hingegen teilweise zu. 38 Befragungsteilnehmer geben an, dass diese Aussage für sie eher nicht beziehungsweise überhaupt nicht zutrifft. Damit ergibt sich ein Mittelwert von 2,07 bei einer Standardabweichung von 0,931.

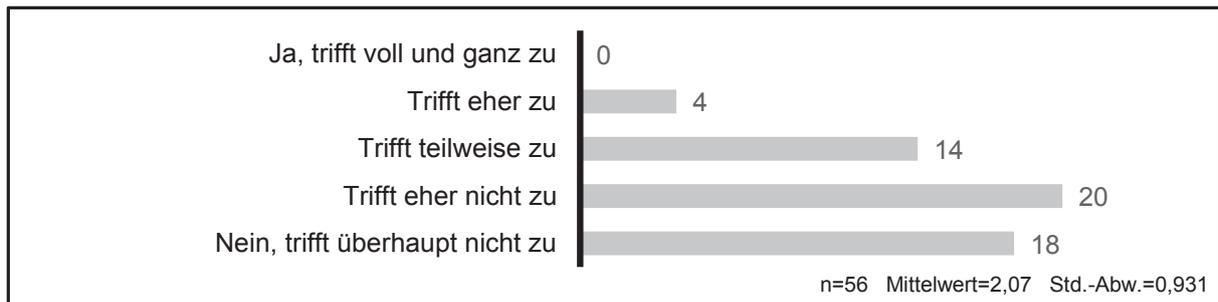


Abbildung 57: Innovationskraft eines unattraktiven Kunden

**Frage 11.5: Von diesem Kunden habe ich mir ein hohes Maß an Professionalität erwartet?**

Mit einem Mittelwert von 3,46 wird die Frage 11.5 zwar im Durchschnitt relativ hoch, jedoch deutlich niedriger als die vergleichbare Frage 10.5 für „Kunde 1“ bewertet. 31 Personen geben an, dass sie sich zumindest eher ein hohes Maß an Professionalität von „Kunde 2“ erwarten. Für 15 Personen trifft diese Aussage teilweise zu und 11 Personen lehnen diese ab.

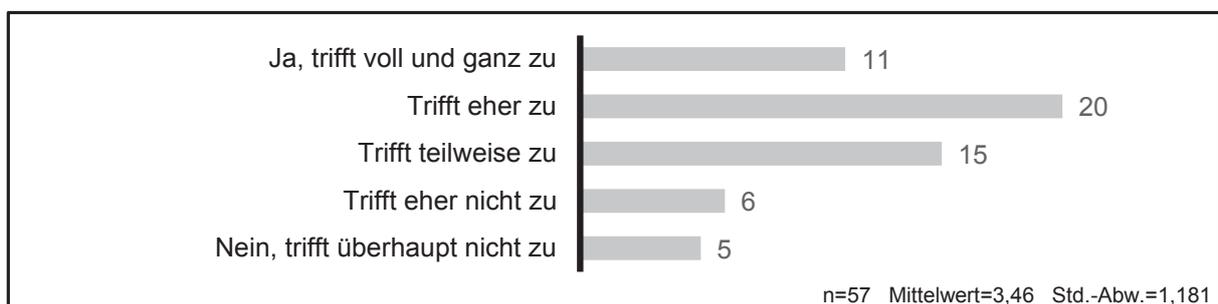


Abbildung 58: Professionalität eines unattraktiven Kunden

### Frage 11.6: Ich habe mir von diesem Kunden erwartet, dass er verlässlich und vertrauenswürdig ist?

Die Abbildung 59 verdeutlicht, dass auch „Kunde 2“ als eher verlässlich und vertrauenswürdig eingestuft wird, jedoch niedriger als „Kunde 1“. 14 Personen stimmen der in Frage 11.6 getätigten Aussage voll und ganz, weitere 23 Personen eher zu. Für 9 Befragungsteilnehmer trifft es teilweise zu, dass sie sich erwarten, dass „Kunde 2“ verlässlich und vertrauenswürdig ist. Für 10 Befragungsteilnehmer trifft diese Aussage eher nicht beziehungsweise überhaupt nicht zu. Damit ergibt sich ein Mittelwert von 3,66 bei einer eher hohen Standardabweichung von 1,180.

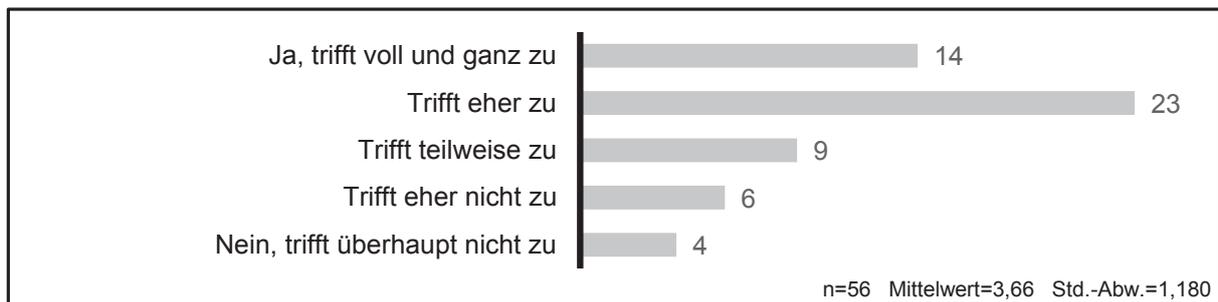


Abbildung 59: Verlässlichkeit eines unattraktiven Kunden

### Frage 11.7: Ich habe mir von diesem Kunden Unterstützung erwartet?

Frage 11.7 lässt die Interpretation zu, dass sich die Befragungsteilnehmer keine starke Unterstützung von „Kunde 2“ erwarten. Für 13 Personen trifft diese Aussage eher beziehungsweise voll und ganz, für 19 Personen trifft sie teilweise zu. 23 Befragungsteilnehmer lehnen die in Frage 11.7 getätigte Aussage ab. Damit ergibt sich ein Mittelwert von 2,69 bei einer Standardabweichung von 1,230. Verglichen mit Frage 10.7 ist auch dieser Umstand für „Kunde 2“ deutlich niedriger bewertet als für „Kunde 1“.

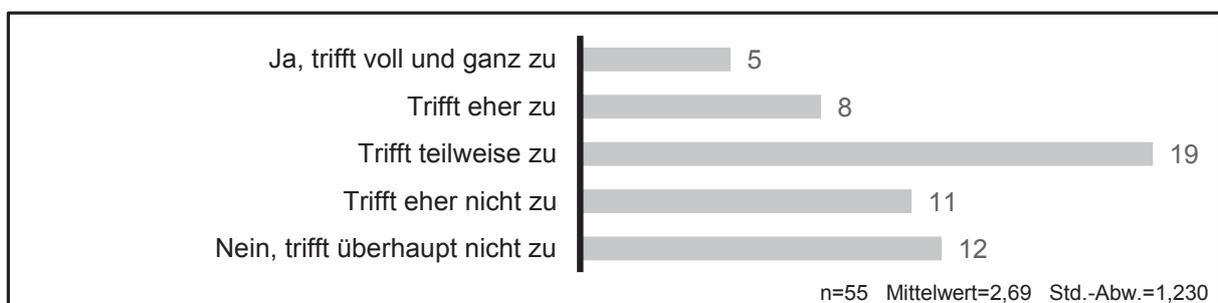


Abbildung 60: Unterstützung durch einen unattraktiven Kunden

### Frage 11.8: Ich habe mir von diesem Kunden erwartet, ihn erreichen zu können, wann immer ich wollte?

Es trifft zwar zu, dass sich die Mehrheit auch bei „Kunde 2“ erwartet, ihn jederzeit erreichen zu können. Dennoch ist auch in diesem Punkt „Kunde 2“ deutlich niedriger bewertet als „Kunde 1“ in der entsprechenden Frage 10.8. In der Abbildung 61 ist ersichtlich, dass die in Frage 11.8 getätigte Aussage für 23 Befragungsteilnehmer eher beziehungsweise voll und ganz zutrifft. 18 Personen geben die Bewertung „trifft teilweise zu“ an. 15 Befragungsteilnehmer lehnen diese Aussage ab. Damit ergibt sich für die Erreichbarkeit ein Mittelwert von 3,14 bei einer Standardabweichung von 1,197.

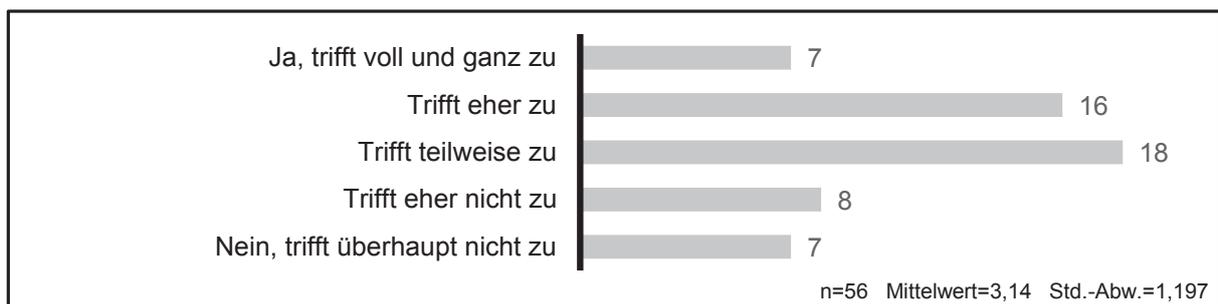


Abbildung 61: Erreichbarkeit eines unattraktiven Kunden

### Frage 11.9: Durch die Geschäftsbeziehung mit diesem Kunden habe ich mir erwartet, eine gute Beziehung zu diesem Kunden aufzubauen?

Deutlich niedriger wird „Kunde 2“ im Vergleich zu „Kunde 1“ bei Frage 11.9 bewertet. Hier wird die Aussage getätigt, dass sich der Lieferant erwartet, mit diesem Kunden eine gute Beziehung aufzubauen. Für 13 Befragungsteilnehmer trifft dieser Umstand eher beziehungsweise voll und ganz zu. 25 Personen sehen dies neutral. Für 11 Befragungsteilnehmer trifft diese Aussage eher nicht sowie für 6 Personen überhaupt nicht zu. In Summe ergibt sich ein Mittelwert von 2,93 bei einer Standardabweichung von 1,103.

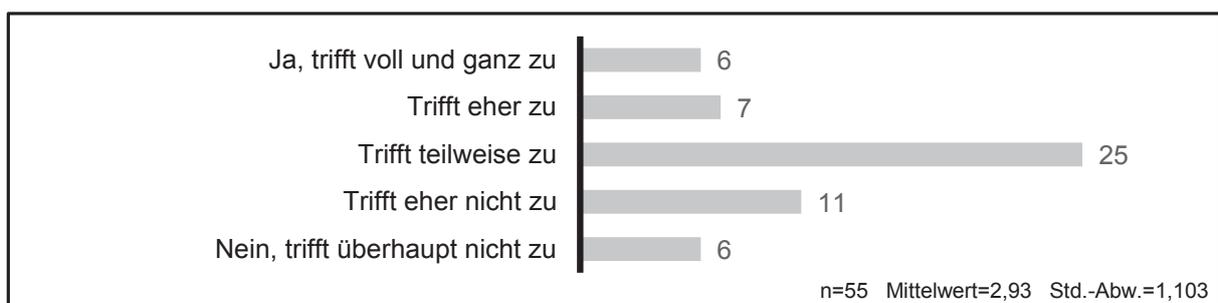


Abbildung 62: Beziehung zu einem unattraktiven Kunden

### 7.6.12 Fragenblock 12: Statistische Fragen zur Person

Den Abschluss dieser empirischen Erhebung bildet der Fragenblock 12 mit statistischen Angaben zur teilnehmenden Person. Für den Erhalt der Studienergebnisse beziehungsweise die Teilnahme am Gewinnspiel konnten die Befragungsteilnehmer ihre E-Mail-Adresse hinterlassen.

#### Frage 12.1: Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

Die Frage nach der Altersgruppenzugehörigkeit zeigt, dass gerade einmal knapp ein Viertel der an dieser Umfrage teilnehmenden Personen unter 40 Jahre alt ist. 15 Personen geben ein Alter zwischen 40 und 49 Jahren an. Mit 18 Personen bildet die Altersgruppe zwischen 50 und 59 Jahren die größte. 12 Befragungsteilnehmer geben an, älter als 59 Jahre zu sein.

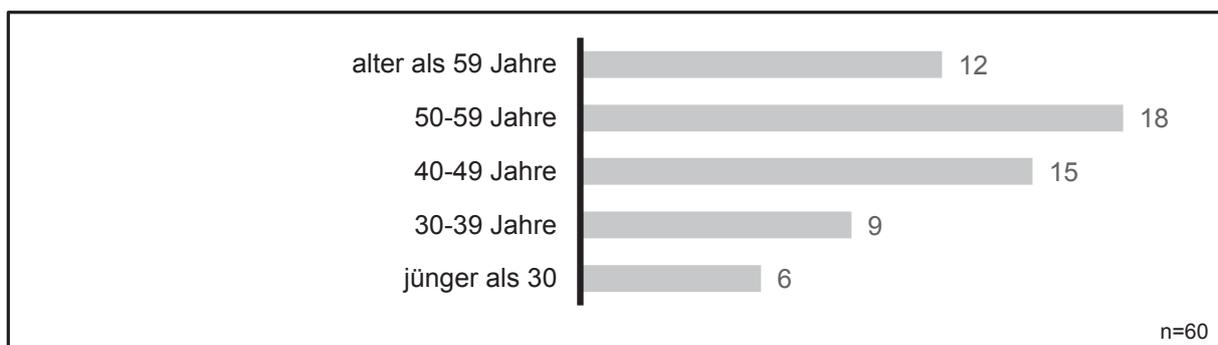


Abbildung 63: Alter

#### Frage 12.2: Sind Sie männlich / weiblich?

Unter den steirischen Holzlieferanten dominieren die Männer. Von den 60 abgegebenen Antworten entfallen 52 auf Männer sowie 8 auf Frauen.

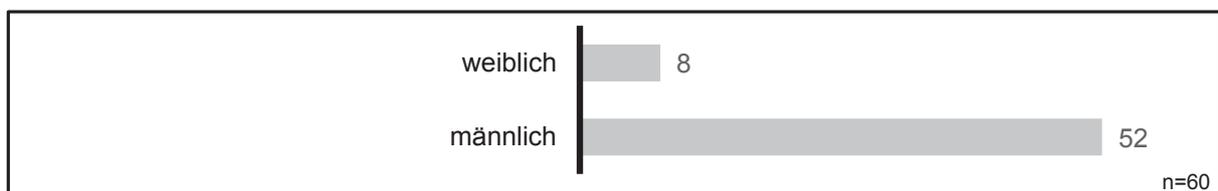


Abbildung 64: Geschlecht

**Frage 12.3: Sind Sie Angestellter oder Eigentümer des Waldbesitzes, für den Sie diesen Fragebogen beantwortet haben?**

Dieser Fragebogen wurde mit der Bitte ausgeschickt, dass er von jener Person ausgefüllt wird, die den Holzverkauf tätigt. 29 Mal wurde die Umfrage vom Eigentümer, 20 Mal von einem Angestellten ausgefüllt.

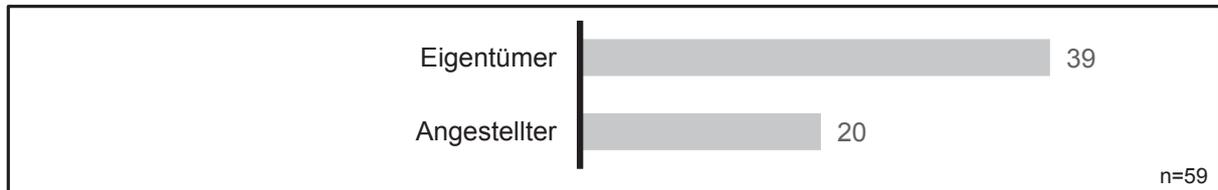


Abbildung 65: Eigentümer oder Angestellter

**Frage 12.4a: Wie lange sind Sie bereits Eigentümer dieses Waldbesitzes?**

Hat der Befragungsteilnehmer bei Frage 12.3 die Angabe „Eigentümer“ gemacht, so wurde er automatisch zu Frage 12.4a weitergeleitet. Demnach sind 15 Personen bereits länger als 20 Jahre Eigentümer ihres Waldes. 9 Befragungsteilnehmer nennen ihren Waldbesitz zwischen 11 und 20 Jahre lang ihr Eigen. 15 Befragungsteilnehmer besitzen ihre Waldfläche seit weniger als 10 Jahren.

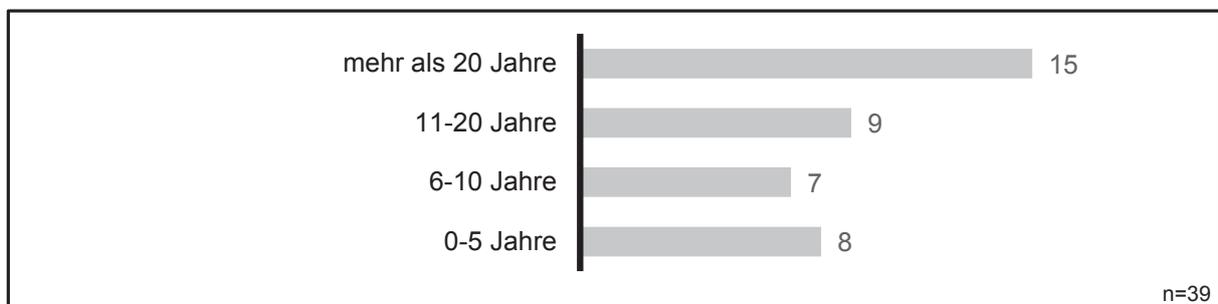


Abbildung 66: Dauer Besitz

**Frage 12.4b: Wie lange sind Sie schon in diesem Betrieb angestellt?**

Jene Befragungsteilnehmer, die bei Frage 12.3 „Angestellter“ angegeben haben, wurden automatisch zu Frage 12.4b weitergeleitet. Hier zeigt sich, dass Angestellte, die den Holzverkauf tätigen, meist langjährige Angestellte sind. So sind etwa 11 der 19 antwortenden Angestellten bereits länger als 20 Jahre in diesem Beschäftigungsverhältnis. 3 weitere Personen sind bereits zwischen 11 und 20 Jahre lang im jeweiligen Betrieb tätig. 5 Befragte geben an, weniger als zehn Jahre in diesem Beschäftigungsverhältnis zu sein.

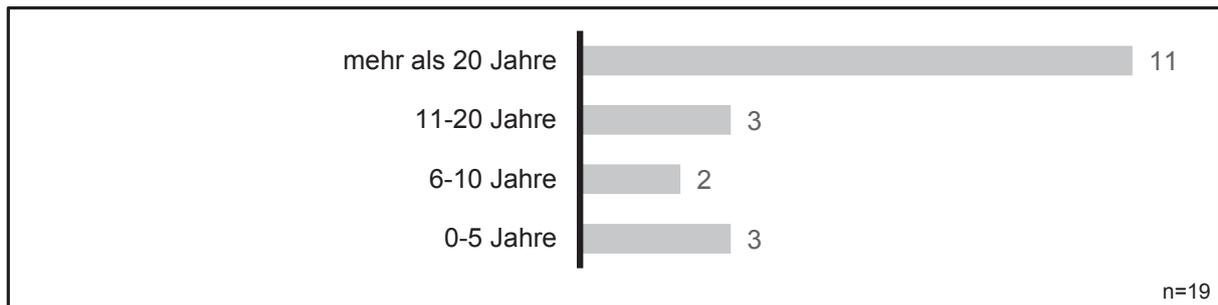


Abbildung 67: Dauer Angestelltenverhältnis

## 7.7 Ergebnisanalyse der empirischen Untersuchung

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

### 7.7.1 Einfluss der einzelnen Faktoren

Abbildung 68 und Abbildung 69 zeigen die Ergebnisse der empirischen Studie: Über den Einfluss der einzelnen, im Rahmen der Literaturrecherche aus Kapitel 5 identifizierten attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren auf die Einschätzung der *Customer Attractiveness* steirischer Rundholzkäufer (z.B. Sägewerk) aus Sicht der steirischen Rundholzverkäufer (Waldbesitzer).

Abbildung 68 stellt die Ergebnisse in der Reihenfolge dar, wie sie auch im Fragebogen abgefragt wurden. Diese Darstellung wird für die Untersuchungsergebnisse in den Kapiteln 7.7.3, 7.7.4, 7.7.5 und 7.7.6 beibehalten, untersucht werden etwaige Einflussfaktoren, wie Alter, Geschlecht, Betriebsgröße sowie Besitzverhältnisse auf die *Customer Attractiveness*. Abbildung 69 hingegen reiht die Ergebnisse über den Mittelwert und ordnet die Faktoren absteigend vom größten bis zum geringsten Einfluss.

Hierbei muss auch festgehalten werden, dass, wie in der Literaturrecherche in Kapitel 5, alle Faktoren die *Customer Attractiveness* eines Rundholzkunden positiv beeinflussen. So gibt es etwa Faktoren, die einen sehr ausgeprägten Einfluss auf die *Customer Attractiveness* nehmen (beispielsweise *Bezahlung [Form & Zeitpunkt]* sowie *Verlässlichkeit*), aber auch andere, die nur eine sehr untergeordnete Rolle spielen (beispielsweise *Verhandlungsmacht* und *Abhängigkeit*).

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

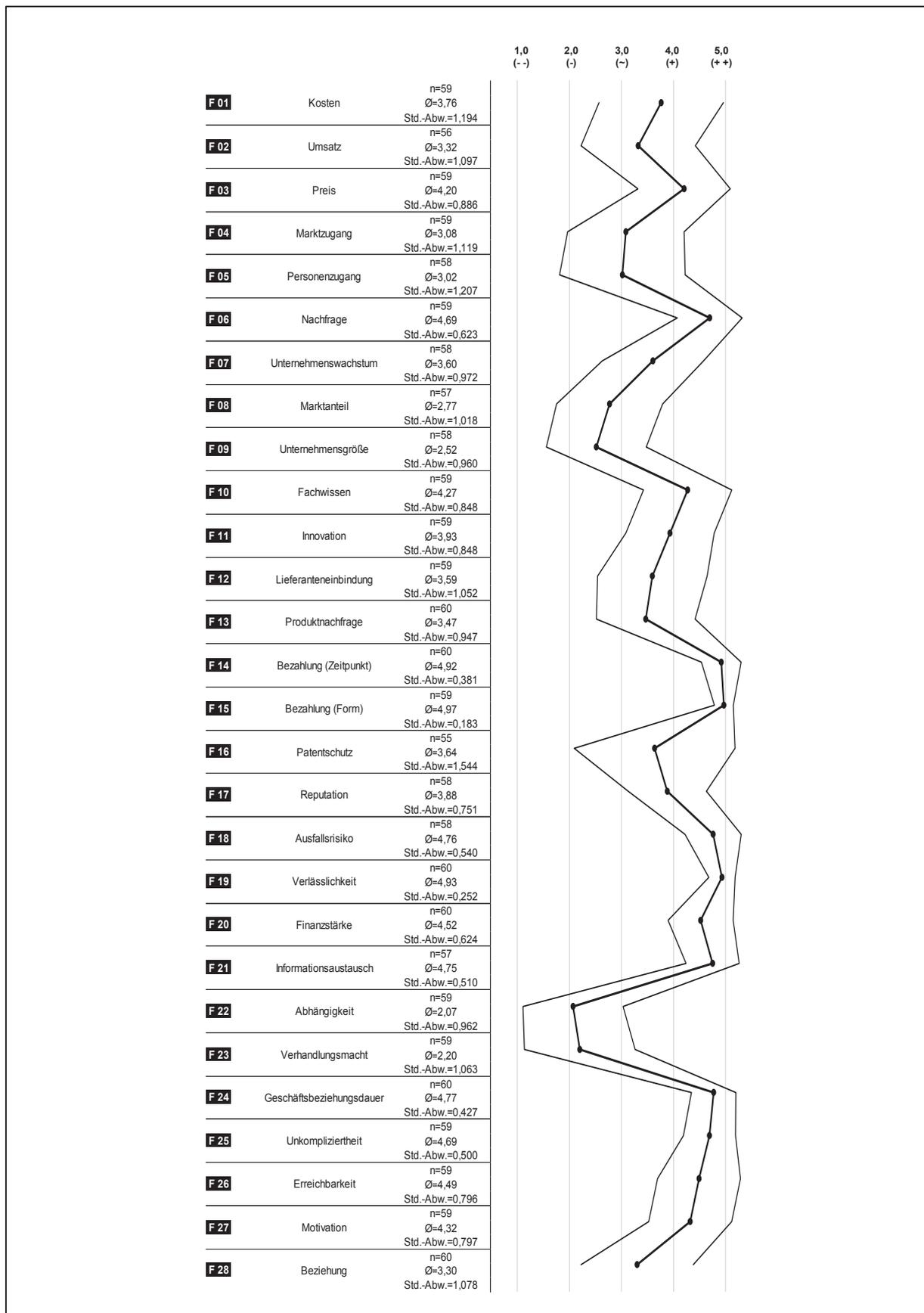


Abbildung 68: Ergebnisse der Untersuchung

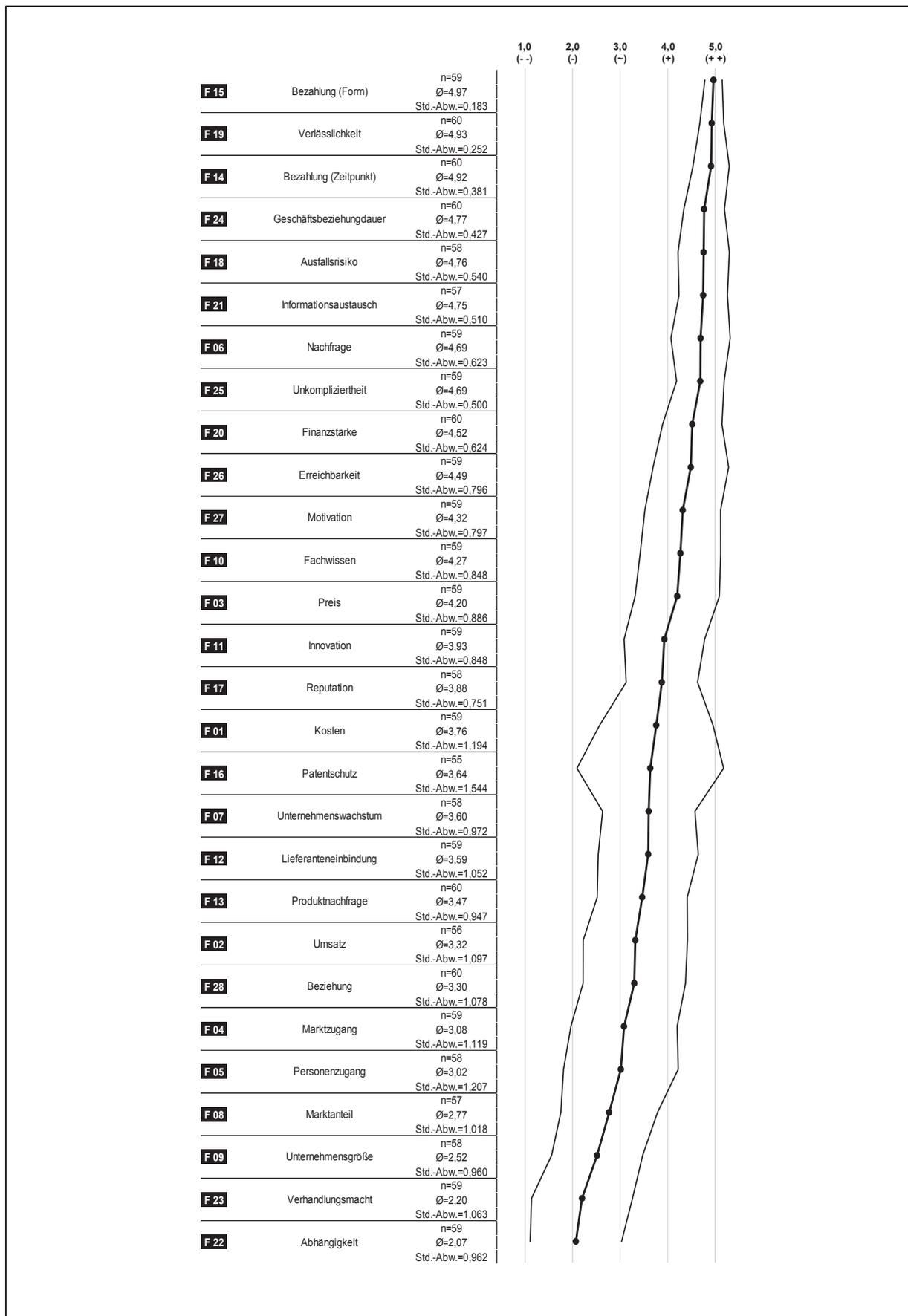


Abbildung 69: Reihung der Ergebnisse über den Mittelwert

## 7.7.2 Attraktiver versus unattraktiver Kunde

Ein eigener Block im Fragebogen hat sich damit beschäftigt, herauszufinden, ob attraktive Kunden bei der Beschaffung des derzeit knappen Rohstoffs Holz einen Vorteil genießen. Dazu mussten die Umfrageteilnehmer die definierten Attraktivitätsmerkmale eines Kunden beurteilen, der einen Großteil beziehungsweise den gesamten Jahresholzeinschlag (in weiterer Folge „attraktiver Kunde“ genannt) erwarb. In einem weiteren Schritt mussten sie auch einen Rundholzkunden bewerten, mit dem sie im Zuge des Rundholzverkaufs Kontakt hatten, ihm aber nur einen geringen Anteil beziehungsweise gar nichts (in weiterer Folge „unattraktiver Kunde“ genannt) verkauft haben. Abbildung 70 zeigt sehr deutlich das Ergebnis dieser Auswertung:

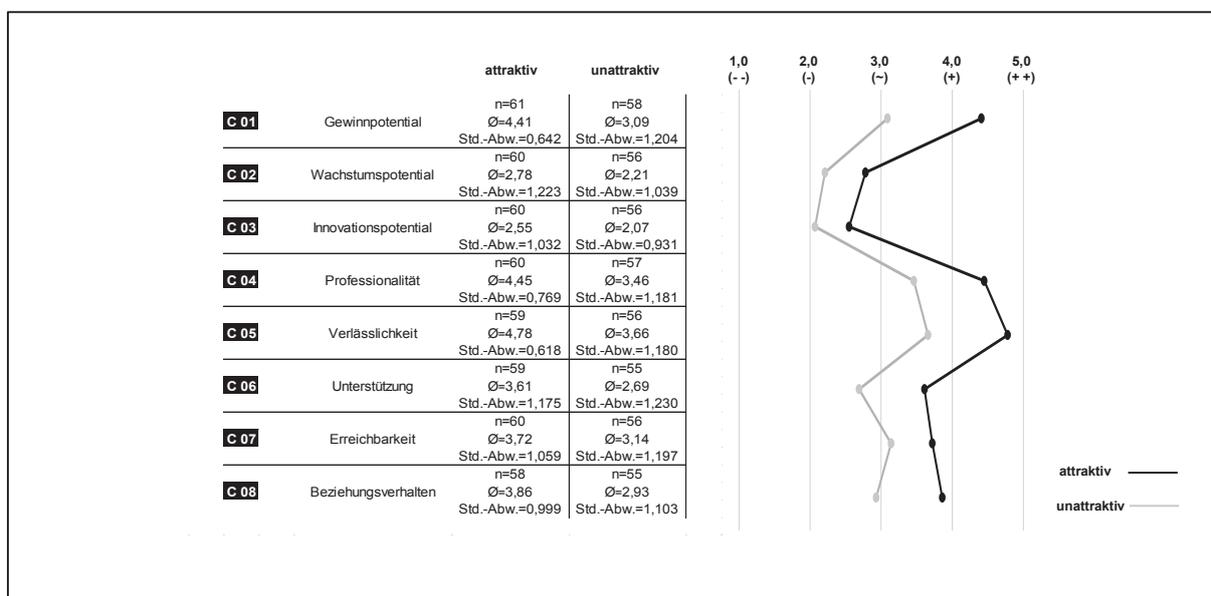


Abbildung 70: Attraktiver versus unattraktiver Kunde

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

### 7.7.3 Einfluss des Geschlechts auf die Faktorenausprägung

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

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

Abbildung 71 zeigt die Gegenüberstellung der Ergebnisse der Männer und der Frauen. Männer legen, im Vergleich zu den Frauen, größeren Wert auf den Marktanteil sowie die Reputation des Kunden. Frauen hingegen achten im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen stärker auf die Kosten, den Personenzugang, die Produktnachfrage sowie den Patentschutz.

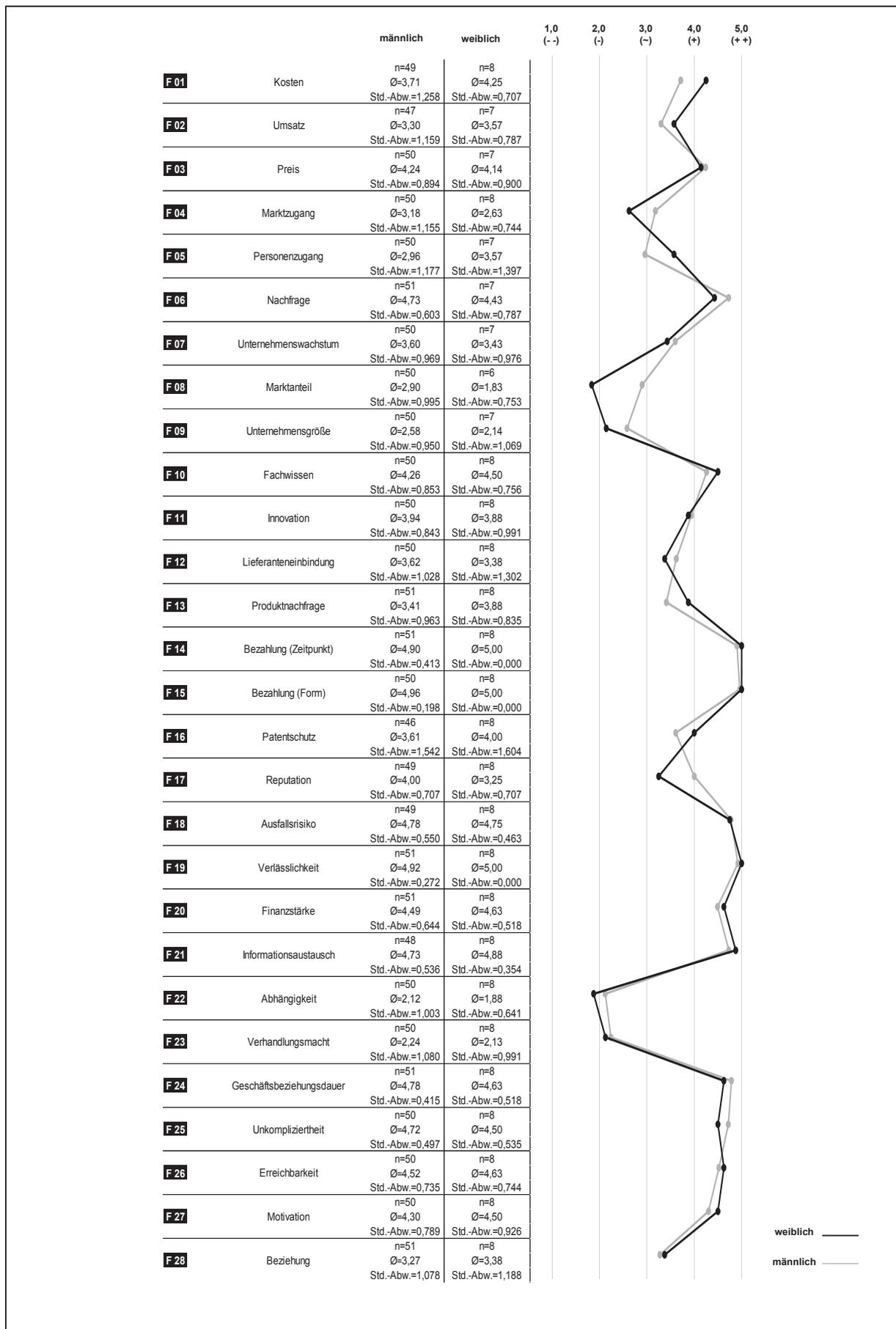


Abbildung 71: Einfluss des Geschlechts

#### 7.7.4 Einfluss der Betriebsgröße auf die Faktorenausprägung

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

Abbildung 72 zeigt jedoch ein anderes Bild. Ähnlich, wie bereits bei der Auswertung nach Geschlecht, unterscheiden sich die Angaben der kleinen Unternehmen nur unwesentlich von jenen der großen Unternehmen. Es fällt auf, dass Großbetriebe die attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren durchgehend schwächer bewerten als Kleinbetriebe, die Tendenz deckt sich aber bei beiden Betriebsgrößen.

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

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

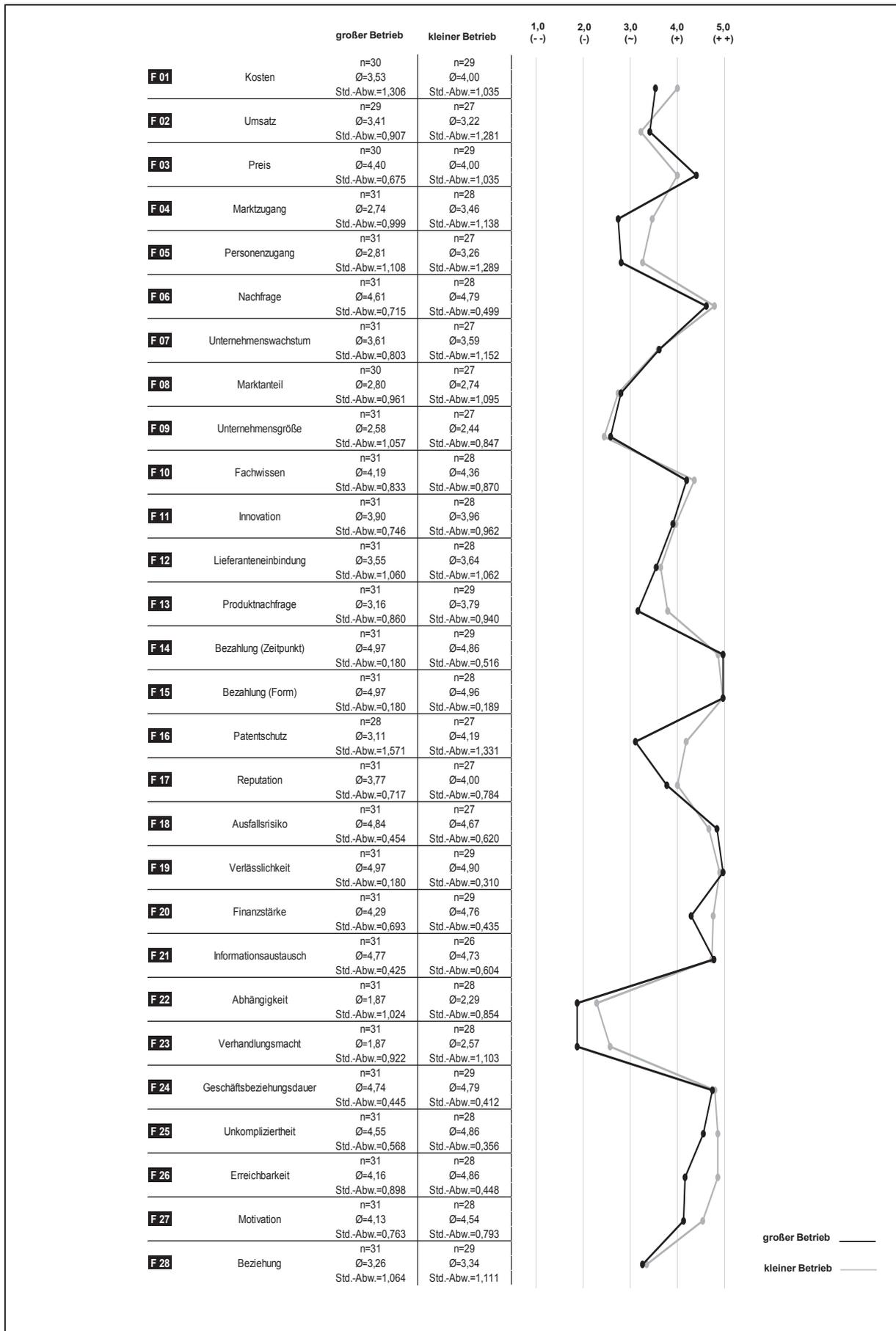


Abbildung 72: Einfluss der Betriebsgröße

### 7.7.5 Einfluss des Alters auf die Faktorenausprägung

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

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

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

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

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

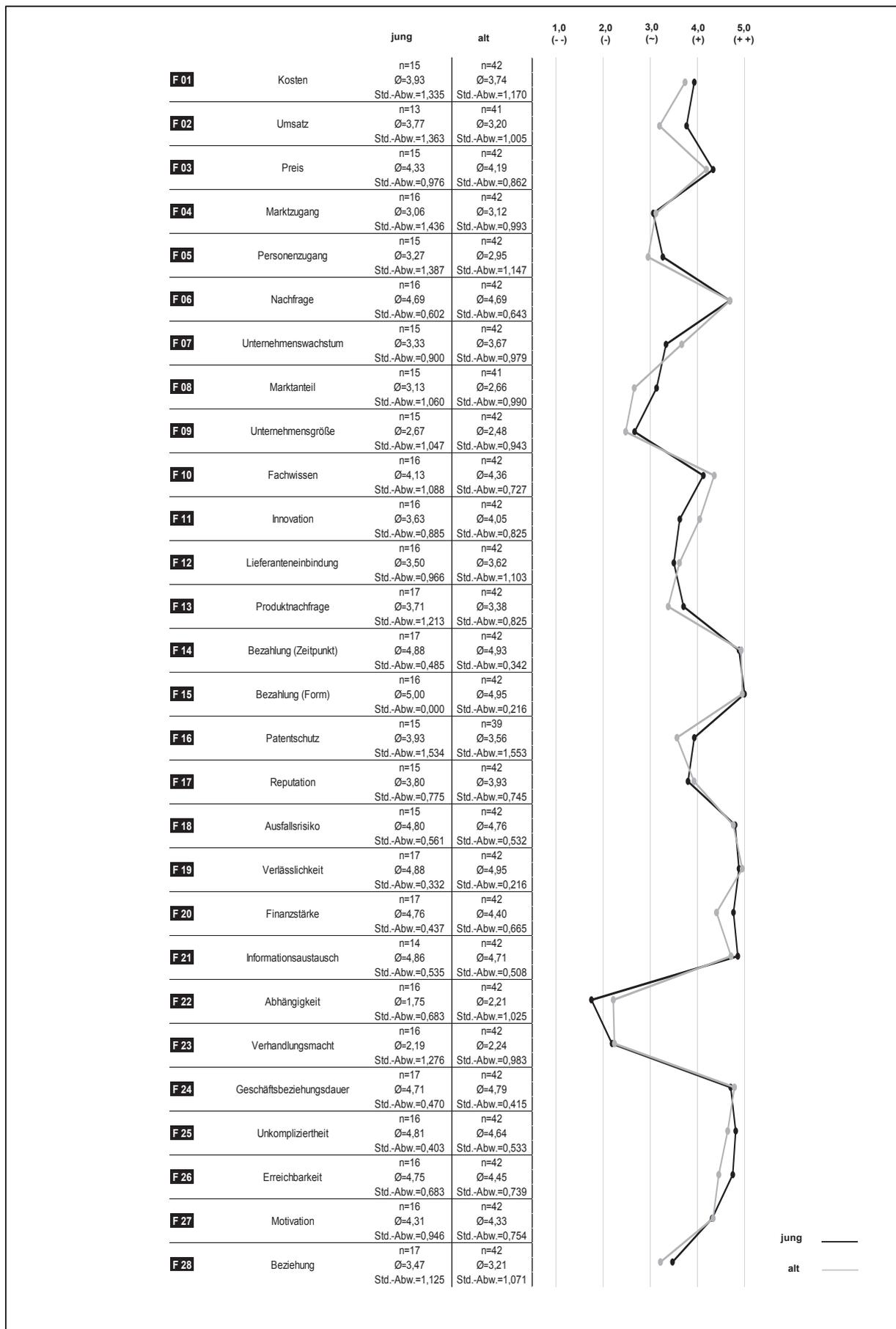


Abbildung 73: Einfluss des Alter

### 7.7.6 Einfluss der Besitzverhältnisse auf die Faktorenausprägung

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

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

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

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

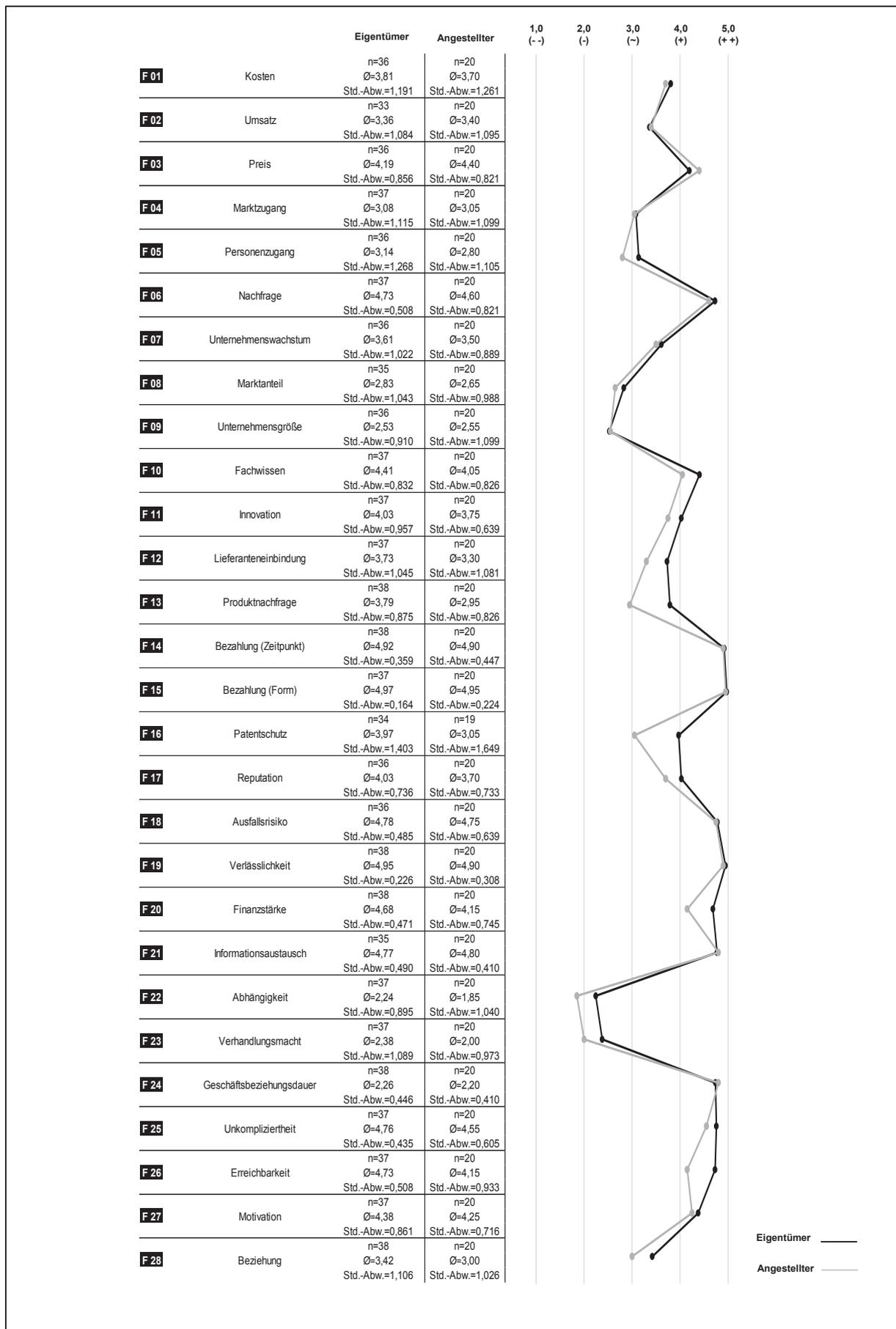


Abbildung 74: Einfluss nach Besitzverhältnisse



## 8 Zusammenfassung und Ausblick

### 8.1 Zusammenfassung

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

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

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

- Welche Faktoren haben Einfluss auf die *Customer Attractiveness*?

Diese Fragestellung wurde mit Hilfe einer detaillierten Literaturstudie unter besonderer Berücksichtigung von Rigorosität, Nachvollziehbarkeit und Relevanz für die Praxis bearbeitet. Den Ausgangspunkt für die Literatursuche bildete der Begriff *Customer Attractiveness*, der im Zuge der Recherche durch Schlagwörter mit synonyme Bedeutung, wie *Customer Value*, *Sources of Supplier Value* oder *Buyer Attractiveness*, erweitert wurde. Im Gegensatz zur allgemeinen Marketingliteratur, in der *Customer Attractiveness* als die Attraktivität des Lieferanten

für einen Kunden verstanden wird, wird sie in dieser Forschungsarbeit als die Attraktivität eines Kunden für einen Dritten aufgefasst, d.h. *Customer Attractiveness* bezieht sich auf die attraktiven Eigenschaften einer einkaufenden Organisation aus Sicht des Lieferanten. Zusammenfassend kann über diese Literaturrecherche gesagt werden, dass 105 attraktivitätsbeeinflussende Faktoren in 35 Publikationen ausgemacht wurden, die detailliert analysiert und in weiterer Folge zusammengefasst wurden. Für die Zusammenfassung ergab sich die Notwendigkeit, da einzelne Faktoren unter verschiedenen Bezeichnungen mehrmals genannt bzw. einzelne Faktoren identifiziert wurden, die eine ähnliche Bedeutung aufweisen. Das Ergebnis bilden 28 Faktoren, die laut aktueller Literatur geeignet sind, die Attraktivität eines Kunden zu beeinflussen. Anhand dieser konnten unter Berücksichtigung der *Social Exchange Theory* 28 Thesen formuliert werden, die in der Lage sind, für einen Käufer den Weg zur gesteigerten *Customer Attractiveness* zu ebnen.

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

Auf Basis der 28 attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren wurde eine quantitative empirische Erhebung innerhalb der steirischen Holzindustrie durchgeführt. Ziel dieser Umfrage war es, herauszufinden, welche Faktoren im gewählten Umfeld eine besonders starke attraktivitätssteigernde Wirkung aufweisen und welche Rolle das Thema *Customer Attractiveness* in der steirischen Holzindustrie einnimmt. Ergebnis der empirischen Untersuchung ist, dass es im Fall der steirischen Holzindustrie als bestätigt gilt, dass es attraktiven Kunden eher gelingt, ihren Bedarf an dem knappen Rohstoff Rundholz zu decken als jenen, die im Vorfeld bereits als weniger attraktiv wahrgenommen wurden. Zudem sehen die Befragten den Großteil der in der Literatur identifizierten attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren als wirksam an, sie bestätigen damit die Mehrheit der abgeleiteten Thesen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die geringer bewerteten Thesen keine attraktivitätssteigernde Wirkung aufweisen, sondern lediglich, dass diese Branche den Fokus auf andere Attraktivitätsmerkmale richtet. Geht es darum, über die *Customer Attractiveness* eines Kunden zu urteilen, zeigt sich bei den Lieferanten der steirischen Holzindustrie ein sehr deutliches Bild: Sie empfinden jene Kunden als attraktiver, die ihre Rechnungen in der vereinbarten Form und zum vereinbarten Zeitpunkt bezahlen, in Geschäftsbeziehungen als verlässlich und unkompliziert gelten, an langfristigen Geschäftsbeziehungen interessiert sind, ein geringes Ausfallrisiko und Finanzstärke aufweisen, für einen reibungslosen Informationsaustausch stehen sowie beim Lieferanten über eine stabile Nachfrage verfügen. Diesen Faktoren wurde von den Befragungsteilnehmern die stärkste attraktivitätsbeeinflussende Wirkung zugesprochen.

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

- Welche rechtlichen Aspekte sind bei der Bevorzugung einzelner Kunden in Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu berücksichtigen?

Neben den attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren wurden rechtliche Aspekte der Beschaffung beleuchtet, die aufgrund der Machtposition des Lieferanten bei der Bevorzugung einzelner Kunden ausgewählt wurden. Die behandelten rechtlichen Aspekte umfassen neben den Bedingungen für einen lautereren Wettbewerb und den Wettbewerbseinschränkungen auch den Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung sowie die schuldhaftige Verletzung vorvertraglicher Pflichten.

Unlauterkeit zeigt sich in Form von Aggressivität und Irreführung im Rahmen des Wettbewerbs. Beeinträchtigt die Aggressivität eines Wettbewerbers wesentlich die Entscheidungs- und Verhaltensfreiheit eines Kunden und veranlasst ihn zu Entscheidungen, die er unter dem Einsatz lauterer Geschäftspraktiken nicht getroffen hätte, so ist dieses Verhalten zu unterbinden. Ebenso sind irreführende Geschäftspraktiken zu unterlassen, die Kunden zu Geschäften veranlassen, die sie sonst nicht abgeschlossen hätten.

Aus Sicht des UWG sei an dieser Stelle die Fallgruppe Behinderung erwähnt, denn im Rahmen des lautereren Wettbewerbs liegt ständig eine Behinderung der Mitbewerber vor. Somit ist gegen die Behinderung *per se* aus wettbewerbsrechtlicher Sicht nichts einzuwenden. Unlauter machen den Wettbewerb einerseits die Wahl der Mittel der Behinderung und andererseits die dahinterstehende Absicht. Ist ein Mitbewerber aufgrund der Behinderung nicht mehr in der Lage, seine Leistung am Markt voll zur Geltung zu bringen, so stellt seine Verdrängung vom Markt keine Folge des Wettbewerbs dar, sondern die Folge der Ausschaltung des Mitbewerbers vom Leistungswettbewerb. Die besondere Absicht ist dann gegeben, wenn die wirtschaftliche Vernichtung des Mitbewerbers in den Mittelpunkt rückt.

Die Verhinderung und Eindämmung gesamtwirtschaftlich nachteiliger Folgen, die sich dann ergeben, wenn Unternehmer die Mengen-, Preis- und Konditionenbildung nicht mehr den gegebenen Marktverhältnissen überlassen, sondern dies zum Gegenstand

von Vereinbarungen machen, ist Schutzzweck des Kartellverbotes. Dieses regelt, dass sämtliche Vereinbarungen zwischen Unternehmern, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen sowie aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken, verboten sind. § 1 Abs 2 KartG listet fünf typische Inhalte von Absprachen mit wettbewerbsbeschränkendem Charakter auf. An dieser Stelle wird der vierte Punkt hervorgehoben, der besagt, dass die Anwendung unterschiedlicher Bedingungen bei gleichwertigen Leistungen gegenüber Handelspartnern, wodurch diese im Wettbewerb benachteiligt werden, untersagt ist, da dies eine abgestimmte Diskriminierung von Handelspartnern darstellt und einem Missbrauch der Marktmacht gleichkommen würde.

Im Schuldrecht gilt das Prinzip der Vertragsfreiheit. Es muss aber festgehalten werden, dass Geschäftspartner schon mit der Aufnahme eines Kontaktes zu geschäftlichen Zwecken von Gesetzeswegen in ein beiderseitiges Schuldverhältnis eintreten. Diese Kontaktaufnahme verpflichtet sie zu gegenseitiger Rücksicht bei der Vorbereitung und beim Abschluss des Vertrages, wobei dessen Zustandekommen irrelevant ist. Vorvertragliche Pflichten sind den Vertragspflichten ähnlich, jedoch richten sie sich nicht auf die Leistung einer Sache. Damit ist das Schuldverhältnis ohne Hauptleistungspflicht. Die entstehenden Aufklärungs-, Schutz und Sorgfaltspflichten, die jenen bei Vertragsabschluss entsprechen, sollen die Personen und sonstigen Rechtsgüter des Partners, die durch den Geschäftskontakt einer Gefährdung ausgesetzt wären, gegen Verletzung absichern. Die *culpa in contrahendo* macht den pflichtwidrig handelnden Teil ersatzpflichtig. Die Verletzung eines vorvertraglichen Schuldverhältnisses führt unweigerlich zu Schadenersatzansprüchen. Dabei ist immer der verursachte Schaden zu ersetzen. Soweit es nicht um Vermögensschäden geht, ist nicht das positive, sondern das negative Vertragsinteresse, der Vertrauensschaden, zu ersetzen. Schließlich besteht vor Vertragsabschluss keine Erfüllungspflicht, weshalb diese auch nicht verletzt sein kann. Einzig die Pflicht zur Aufklärung und zur Unterlassung irreführenden Verhaltens ist verpflichtend.

## 8.2 Ausblick

Bei der Arbeit an der vorliegenden Forschungsarbeit haben sich Fragestellungen ergeben, die einen weiteren Forschungsbedarf begründen. Das Skizzieren der Fragestellungen bildet den Abschluss dieser Forschungsarbeit:

- Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden Faktoren ermittelt, die die *Customer Attractiveness* holzverarbeitender Betriebe in der Steiermark beeinflussen. Um ein ganzheitliches Bild von der Beeinflussung der

*Customer Attractiveness* zu erhalten, ist es nötig, die im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit durchgeführte empirische Untersuchung auch in andere Branchen zu übertragen. So erhalten die in der Literaturrecherche identifizierten Faktoren allgemeine Gültigkeit und sind auch auf andere Bereiche übertragbar, wobei sich die jeweilige Ausprägung von Branche zu Branche verschieben kann. In diesem Zusammenhang wäre es natürlich auch von Interesse, kulturelle und Aspekte herauszuarbeiten. Diese sind aufgrund eines weltweit unterschiedlichen Kulturverständnisses möglicherweise auch branchenintern gegeben.

- Wie in den theoretischen Grundlagen zum *Preferred Customer Cycle* in dieser Arbeit gezeigt, muss ein Kunde nicht nur attraktiv sein, um in den Genuss des *Preferred Customer Status* zu gelangen. Vielmehr ist es auch von Bedeutung, dass der Kunde die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllt beziehungsweise übertrifft, um dadurch eine höhere *Supplier Satisfaction* als seine Konkurrenten zu erreichen. Die Forschung in diesem Bereich befindet sich im Moment noch in den Anfangsstadien, sie beginnt erst das Thema *Supplier Satisfaction* zu diskutieren. Die Zufriedenheit des Lieferanten ist jedoch für Kunden essentiell, die das Ziel verfolgen, der *Preferred Customer* eines Lieferanten zu werden.
- Eine weitere Frage, die sich in diesem Zusammenhang stellt, ist, ob sich *Customer Attractiveness*, *Supplier Satisfaction* und *Preferred Customer Status* auf der Mikroebene (z.B. zwischen Individuen) oder auf einer Mesoebene (z.B. in Zusammenhang mit Portfolioüberlegungen von Unternehmen) ergeben. Die Zufriedenheit kann sich beispielsweise auf die kooperierenden Unternehmen beziehen, weil die beidseitig gesteckten Umsatzziele erreicht wurden oder aber auf die handelnden Personen, die die Zusammenarbeit mit dem Gegenüber schätzen. Ob eine der beiden Ebenen überwiegt oder sie als gleichwertig anzusehen sind, das ist Gegenstand weiterer Forschung. Daraus könnten beziehungsbeeinflussende Faktoren, wie etwa die Beziehungsdauer, das Alter sowie die Ausbildung der Beziehungsmanager der beiden handelnden Unternehmen abgeleitet werden.
- Abschließend wird an dieser Stelle noch auf die Möglichkeit eingegangen, die *Customer Attractiveness* sowie *Supplier Satisfaction* zu messen. Die vorliegende Forschungsarbeit bietet für Einkäufer eine Orientierungshilfe bei attraktivitätsbeeinflussenden Faktoren, um die eigene *Customer Attractiveness* zu steigern. Gegenstand weiterer Forschung könnte die Entwicklung eines *Customer Attractiveness-Messmodells* sowie eines *Supplier Satisfaction-*

*Messmodells* sein. Diese Messmodelle würden einerseits dem Einkäufer helfen, die eigene *Customer Attractiveness* einzuschätzen (*Customer Attractiveness-Messmodell*), andererseits dem Verkäufer, die eigene *Supplier Satisfaction* (*Supplier Satisfaction-Messmodell*) zu beurteilen. Forschungsbedarf würde sich in diesem Zusammenhang in zwei weiteren Punkten ergeben: Einerseits könnte ein Managementkonzept für Kunden-Lieferanten-Beziehungen erstellt werden, das im Speziellen auf *Customer Attractiveness* und *Supplier Satisfaction* abzielt. Darauf aufbauend könnte andererseits ein unterstützendes *Customer Attractiveness-Controllinginstrument* beziehungsweise ein *Supplier Satisfaction-Controllinginstrument* konzipiert werden.

## Literaturverzeichnis

AHRENS, S.: Soziale Netzwerktheorie, in: SCHWAIGER, M.; MEYER, A. [Hrsg.]: Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft – Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München, 2009.

ANDERSON, E. W.; SULLIVAN, M. W.: The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, in: Marketing science, Vol. 12, 1993, 125-143.

ANDERSON, J.; NARUS, J.: A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships, in: The Journal of Marketing, Vol. 48, 1984, 62-74.

ARNOLD, U.: Beschaffungsmanagement, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart, 1997.

ARNOLD, U.: Strategische Beschaffungspolitik, Frankfurt am Main, 1982.

ARNOLD, U.: Ziele, Aufgaben und Instrumente des Materialmanagements, in: Beschaffung aktuell, 1989, Nr. 9, S. 47-54.

ARNOLDS, H., HEEGE, F., RÖH, C., TUSSING, W.: Materialwirtschaft und Einkauf, 7. Auflage, Wiesbaden, 1990.

ARNOLDS, H.; HEEGE, F.; RÖH, C.; TUSSING, W.: Materialwirtschaft und Einkauf, 2. aktualisiert und überarbeitete Auflage, 2013.

BAKER, M.: The Marketing Book. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000.

BARABÁSI, A. - L.: Linked: The New Science of Networks, Cambridge, 2002.

BARNES, J. A.: Network Analysis: Orienting Notion, Rigorous Technique or Substantive Field of Study, in: HOLLAND, P. W.; LEINHARDT, S. [Hrsg.]: Perspectives on Social Network Research, New York, 1979, 403-423.

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

BARNEY, J.: Resource-Based Theories of Competitive Advantages: A Ten-Year Retrospective on the Resource- Based View, in: Journal of Management, Vol. 27, Nr. 7, 2001, 643-650.

BARNEY, J.: Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy, in: Management Science, Vol. 32, Nr. 10, 1986, 1231-1241.

BAUER, U.: Erfolgsfaktor Supplier Relationship Management. - in: Supplier Relationship Management. Steyr am: 05.06.2003.

BAUER, U.: Prozessmanagement - Credo für neue Wettbewerbsstärke. 2001 18-38.

- BAUER, U.; GANGL, B.; MARCHNER, A.: Die Rolle der Beschaffung im Innovationsprozess. - in: Supply Chain Performance, 2008, S. 33 - 53.
- BAUMBACH, A.; HEFERMEHL, W.: Wettbewerbsrecht: Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, Zugabeverordnung und Nebengesetze, 18. Auflage, München, 1995.
- BENSON, K. J.: The Interlocking Network as a Political Economy, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 2, Nr. 20, 1975, 229-249.
- BENTON, W.; MALONI, M.: The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction, in: Journal of Operations Management, Vol. 23, 2005, 1-22.
- BEREKHOVEN, L.; ECKERT, W.; ELLENWIEDER, P.: Marktforschung, 8. Auflage, Wiesbaden, 1999.
- BEW, R.: The new customer of choice imperative: ensuring supply availability, productivity gains, and supplier innovation, 92nd Annual International Supply Management Conference, Las Vegas, 2007.
- BLAU, P. M.: Exchange and power in social life, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1964.
- BLAU, P. M.: Interaction: Social Exchange, in: SILLS, D. L. [Hrsg.]: International Encyclopedia of the Social Sciences, Bd. 7, New York, 1968, 452-458.
- BLONSKA, A.: To Buy or Not To Buy: Empirical Studies on Buyer-Supplier Collaboration, Maastricht, 2010.
- BLONSKA, A.; ROZEMEIJER, F.; WETZELS, M.: The Influence of Supplier Development on Gaining a Preferential Buyer Status, Supplier Adaptation and Supplier Relational Embeddedness, 24th IMP-conference, Uppsala, Sweden, 2008.
- BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C.: The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology, in: Journal of Management, Vol. 29, Nr. 6, 2003, 991-1013.
- BOUTELLIER, R.; LOCKER, A.: Beschaffungslogistik, München, 1998.
- BOWERS, K. S.: Situationism in psychology: An analysis and a critique, in: Psychological Review, Vol. 80, Nr. 5, 1973, 307-336.
- BREM, A.; TIDD, J.: Introduction, in: BREM, A; TIDD, J. (Eds.): Perspectives on supplier innovation: Theories concepts and empirical insights on open innovation and the integration of suppliers, London: Imperial College Press, 2012.
- BRETZKE, W.-R.: Logistik, zwischenbetriebliche, in: KERN, W.; SCHRÖDER, H.-H.; WEBER, W. (Hrsg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, 2. Auflage, Stuttgart, 1996, Sp. 1109-1118.

- BRUNNER, M.: Ressource-Dependance-Ansatz, in: SCHWAIGER, M.; MEYER, A. [Hrsg.]: Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft – Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München, 2009.
- BRUSH, T.; ARTZ, K.: Toward a Contingent Resource-Based Theory: The Impact of Information Asymmetry on the Value of Capabilities in Veterinary Medicine, in: Strategic Management Journal, Vol. 20, Nr. 3, 1999, 223-250.
- CAMPBELL, N.; CUNNINGHAM, M.: Customer analysis for strategy development in industrial markets, in: Strategic Management Journal Vol. 4, Nr. 4, 1983, 369–380.
- CANIELS, M.C.J.; GELDERMAN, C.J.: Purchasing strategies in the Kraljic matrix—A power and dependence perspective, Journal of Purchasing and Supply Management 11 (2), 141-155, 2005.
- CANIELS, M.C.J.; GELDERMAN, C.J.: Purchasing strategies in the Kraljic matrix-A power and dependency perspective. Journal of Supply Chain Management, 11(2/3), 141-155, 2005.
- CAO, M.; ZHANG, Q.: Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. Journal of Operations Management, 29(3), 163-180, 2011.
- CAPRON, L.; CHATAIN, O.: Competitors' resource-oriented strategies: acting on competitors' resources through interventions in factor markets and political markets, in: The Academy of Management Review (AMR), Vol. 33, 2008, 97-121.
- CASTELLS, M.: The net and the self: working notes for a critical theory of the informational society, in: Critique of Anthropology, Vol. 16, Nr. 1, 1996, 1-46.
- CHESBROUGH, H.: Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology, Boston: Harvard Business Press, 2003.
- CHOI, T.; KRAUSE, D.: The supply base and its complexity: Implications for transaction costs, risks, responsiveness, and innovation. Journal of Operations Management, 24(5), 435-450, 2006.
- CHRISTIANSEN, P.; MALTZ A.: Becoming an “Interesting Customer”: procurement strategies for buyers without leverage. International Journal of Logistics: Research and Applications Vol. 5, Nr. 2, 2002, 177–195.
- COLIS, D.; MONTGOMERY, C.: Competing on Resources: Strategy in den 1990s, in: Harvard Business Review, Vol. 73, Nr. 4, 1995, 118-128.
- CONNER, K.: A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?, in: Journal of Management, Vol. 17, Nr. 1, 1991, 121-154.

- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D.: Supply Chain Management. More Than a new Name for Logistics, in: The International Journal of Logistics Management, Nr. 1, 1997, 1-14.
- CORDON, C.; VOLLMANN, T.: 'Who's the fairest of them all?', CPO Agenda 1 (3), 24–28 (Autumn), 2005.
- CORDON, C.; VOLLMANN, T.: The Next Game in Purchasing: Be the Most Attractive Customer to Key Suppliers, in: Perspectives for Managers, Nr. 86, IMD International, Lausanne, January, 2002.
- CORDON, C.; VOLLMANN, T.: The power of two: how smart companies create win-win customer-supplier partnerships that outperform the competition, Palgrave Macmillan, 2008.
- CORSTEN, H.: Betriebswirtschaftslehre der Dienstleistungsunternehmen, 2. durchgesehene Auflage, München, 1990.
- CROOK, R.; ESPER, T.: Special Topic Forum on Resources and Supply Chain Management, International Journal of Purchasing and Supply Management, 2013.
- CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S.: Social exchange theory: An interdisciplinary review, in: Journal of Management, Vol. 31, Nr. 6, 2005, 874.
- DOBLER, D.; BURT, D.: Purchasing and Supply Management, 6. Auflage, New York, 1996.
- DWYER, R. F., TANNER F.: Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships and Learning, McGraw-Hill, New York, 1999.
- DWYER, R. F.; SCHURR, P. H.; OH, S.: Developing buyer-supplier relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 51, 1987, 11-27.
- EKEHAMMAR, B.: Interactionism in personality from a historical perspective, in: Psychological Bulletin, Vol. 81, Nr. 12, 1974, 1026-1048.
- ELLEGAARD, C.: Interpersonal attraction in buyer-supplier relationships: A cyclical model rooted in social psychology, in: Industrial Marketing Management, Vol. 41, Nr. 8, 2012, 1219-1227.
- ELLEGAARD, C.; JOHANSEN, J.; DREJER, A.: Managing industrial buyer-supplier relations - The case for attractiveness, in: Integrated Manufacturing Systems, Vol. 14, 2003, 346-356.
- ELLEGAARD, C.; RITTER, T.: Attractiveness in Business Markets: Conceptualization and propositions, Paper presented at the 23rd IMP Conference in Upsalla, 2007.
- ELLEGAARD, C.; RITTER, T.: Customer attraction and its purchasing potential, 22nd IMP Conference, Milan, 2006.

- ELLEGAARD, C.; RITTER, T.: The concept of attraction—its purchasing potential, in: Fourth Annual Supply Chain Management Research Symposium, University of San Diego, 6–8 April, 2006, pp. 1–10.
- EMERSON, R. M.: Power-Dependence Relations, in: *American Sociological Review*, Vol. 27, Nr. 1, 1962, 31-40.
- ENDLER, N. S.; MAGNUSSON, D.: Personality and person by situation interactions, in: ENDLER, N. S.; MAGNUSSON, D. [Hrsg.]: *Interactional psychology and personality*, New York, 1976, 1-25.
- ESSIG, M.; AMANN, M.: Supplier satisfaction: Conceptual basics and explorative findings, in: *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 15, 2009, 103-113.
- ESSIG, M.; AMANN, M.: Supplier valuation management: strategies and concepts for value determination and value preservation for suppliers, in: *Proceedings of the 14th IPSERA Conference*, 2005, pp. 553–566.
- ESSIG, M.; HOFMANN, E.; STÖLZLE, W.: *Supply Chain Management*, München, 2013.
- FANDEL, G.; GIESE, A.; RAUBENHEIMER, H.: *Supply Chain Management: Strategien-Planungsansätze-Controlling*, Heidelberg, 2009.
- FIOCCA, R.: Account portfolio analysis for strategy development, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 11, Nr. 1, 1982, 53–62.
- FITZ, H.; GAMERITH, H.: *Wettbewerbsrecht, Unlauterer Wettbewerb und Kartellrecht*, 4. Auflage, Wien, 2004.
- FOA, E. B.; FOA U. G.: Resource theory: Interpersonal behavior as exchange, in: GERGEN, K. J.; GREENBERG, M. S.; WILLIS, R. H. (Eds.): *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 77–94), New York: Plenum Press, 1980.
- Food and Agricultural Organization of the United Nations: *Global Forest Resources Assessment, Main report*, Rom, 2010.
- FORD, D.; HAKANSSON, H.; LUNDGREN, A.; SNEHOTA, I.; TURNBULL, P.; WILSON, D.: *Managing Business Relationships*, Wiley, Chichester, 2003.
- FORKER, L. B.; STANNACK, P.: Cooperation versus competition: do buyers and suppliers really see eye-to-eye?, in: *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 6, 2000, 31-40.
- GALASKIEWICZ, J; MARSDEN, P. J.: Interorganizational Resources Networks: Formal Patterns of Overlap, in: *Social Science Research*, Vol. 7, Nr. 2 1978, 89-107.
- GAMERITH, H.: *Wettbewerbsrecht II KartG: Kartellrecht*, 5. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wien, 2007.

- GAMERITH, H.; MILDNER, T.: Wettbewerbsrecht I UWG: Unlauterer Wettbewerb, 8. aktualisierte Auflage, Wien, 2014.
- GAMERITH, H.; WINNER, M.: Wettbewerbsrecht II KartG: Kartellrecht, 8, neu bearbeitete Auflage, Wien, 2014.
- GANGL, B.: Beschaffung von F&E-Leistungen: Sourcing Strategien für Forschungs- und Entwicklungsleitungen, Graz, 2008.
- GHIJSEN, P. W. T.; SEMEIJN, J.; ERNSTSON, S.: Supplier satisfaction and commitment: The role of influence strategies and supplier development, in: Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 16, 2010, 17-26.
- GOLFETTO, F.; GIBBERT, M.: Marketing competencies and the sources of customer value in business markets, in: Industrial Marketing Management, Vol. 35, Nr. 8, 2006, 904–912.
- GÖPFERT, I.: Logistik: Führungskonzeption, Gegenstand, Aufgaben und Instrumente des Logistikmanagements und –controllings, 2. Auflage, München, 2005.
- GROCHLA, E.: Grundlagen der Materialwirtschaft, Wiesbaden, 1978.
- GROCHLE, A.; SCHÖNBOHM, E.: Beschaffung in der Unternehmung, Stuttgart, 1980.
- GRÖNROOS, C.: Strategic management and marketing in the service sector, Cambridge, MA, Marketing Science Institute, 1984.
- GRUBER, J.P.: Österreichisches Kartellrecht, 1. Auflage, Wien, 2008.
- GUGERBAUER, N.: Kartellrecht, 3. aktualisierte Auflage, Wien, 2006.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A.: Strategic networks, in: Strategic Management Journal, Vol. 21, Nr. 3, 2000, 203–215.
- HALD, K. S.; CORÓN, C.; VOLLMANN, T.E.: Towards an understanding of attraction in buyer – supplier relationships, in: Industrial Marketing Management, Vol. 38, Nr. 8, 2009, 960 – 970.
- HALINEN, A.: Relationship marketing in professional services: a study of agency-client dynamics in the advertising sector, London, Routledge, 1997.
- HALL, R. H.; CLARK, J. P.; GIORDANO, P.; JOHNSON, P.; ROECKEL, M. v.: Patterns of Interorganizational Relationships, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 22, Nr. 3, 1977, 457-474.
- HALLEN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N.: Interfirm adaptation in business relationships, in: The Journal of Marketing, Vol. 55, Nr. 2, 29–37.
- HAMMANN, P.; LOHRBERG, W.: Beschaffungsmarketing: Eine Einführung, Stuttgart, 1986.

HARRIS, L.; O'MALLEY, L.; PATTERSON, M.: Professional interaction: Exploring the concept of attraction, in: Marketing theory, Vol. 3, Nr. 9, 2003.

HAYBÄCK, G.; TÜCHLER, M.: Österreichisches und europäisches Kartellrecht, 1. Auflage, Wien, 1999.

HEFERMEHL, W.; BAUMBACH, A.: Wettbewerbsrecht, 22. neu bearbeitete Auflage, München, 2001.

HIEKE, S.: Der Ressourcenbasierte Ansatz, in: SCHWAIGER, M.; MEYER, A. [Hrsg.]: Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft – Handbuch für Wissenschaftler und Studierende, München, 2009.

HOLLENSSEN, S.: Marketing Management: A Relationship Approach. Prentice-Hall, London, 2003.

HOMANS, G. C.: Social behavior as exchange, in: The American Journal of Sociology, Vol. 63, Nr. 6, 1958, 597-606.

HÜTTINGER, L.; SCHIELE, H.; VELDMAN, J.: The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review, in: Industrial Marketing Management, Vol. 41, 2012, pp. 1194-1205.

IHDE, G. B.: Transport, Verkehr, Logistik: gesamtwirtschaftliche Aspekte und einzelwirtschaftliche Handhabung, 3. Völlig überarbeitete und erweiterte Auflage, München, 2001.

Institut für Zukunftstechnologienbewertung und Fraunhofer Institut: Rohstoffe für Zukunftstechnologien: Einfluss des branchenspezifischen Rohstoffbedarfs in Rohstoffintensiven Zukunftstechnologien auf die zukünftige Rohstoffnachfrage, Stuttgart, 2009.

JACOBS, D.: Dependency and Vulnerability: An Exchange Approach to the Control of Organizations, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 19, Nr. 1, 1974, 45-59.

JAHNS, C.: Supply Management, St. Gallen, 2005.

JANSEN, D.: Einführung in die Netzwerkanalyse, Opladen, 2003.

JOHNSON, B. L.: Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations, Essay of the Department of Educational Administration, University of Utah, Utah, 1995.

KANTER, J.: Customer of choice' crucial, Supply Management, 2008.

KATZ, A. in KIWE, H.: Unlauterer Wettbewerb, Wien, 1923.

KATZ, D.; KAHN, R. L.: The Social Psychology of Organizations, New York, 1996.

- KELLEY, H.H.; THIBAUT, J.W.: Interpersonal relations: A theory of interdependence, New York, 1978.
- KIRSCHHOFER, BOZENHART, A.v.; KAPLITZKA, G.: Der Fragebogen, in HOLM, K. [Hrsg.]: Die Befragung, 1. Auflage, München, 1975, S. 92-126.
- KOPPENSTEINER, H.: Österreichisches und europäisches Wettbewerbsrecht – Wettbewerbsbeschränkungen, Unlauterer Wettbewerb, Marken, 3. Auflage, Wien, 1997.
- KOTLER P.: Marketing Management, in: Pearson Education International, New Jersey, 2003.
- KOZIOL, H.; WELSER, R.: Grundriss des bürgerlichen Rechts – Band II, 13. neu bearbeitete Auflage, Wien, 2007.
- KPMG: Raw material scarcity and its impact on business, 2012.
- KRAPFEL, R.; SALMOND, D.; SPEKMAN, R.: A strategic approach to managing buyer–seller relationships, in: European Journal of Marketing, Vol. 25, Nr. 9, 1991, 22–37.
- KREUZPOINTNER, A.; REISSER, R.: Praxishandbuch Beschaffungsmanagement, Wiesbaden, 2006.
- KUCSKO, G.: Geistiges Eigentum, Markenrecht, Musterrecht, Patentrecht, Urheberrecht, Wien, 2003.
- KUGLER, M.: Der Überlebensstoff Phosphor, Die Presse, 02.02.2014.
- LA ROCCA, A.; CARUANA, A.; SNEHOTA, I.: Measuring customer attractiveness, in: Industrial Marketing Management, Vol. 41, 2012, pp. 1241-1248.
- LAMBE, C. J., WITTMANN, C. M. & SPEKMAN, R. E.: Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 8, 2001, 1-36.
- LAMBE, C. J.; WITTMANN, C. M.; SPEKMAN, R. E.: Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange, in: Journal of Business-to-Business Marketing, Vol. 8, Nr. 3, 2001, 1-36.
- LARGE, R. Strategisches Beschaffungsmanagement, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2000.
- LATOURET, B.: Drawing things together, in: LYNCH, M; WOLLGAR, S. [Hrsg.]: Representation in Scientific Practice, Cambridge, 1990, 19-68.
- LAVIE, D.: Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry, in: Strategic Management Journal, Vol. 28, Nr. 12, 2007, 1187–1212.

- LECHNER, K.; EGGER, A.; SCHAUER, R.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaft, 26. Überarbeitete Auflage, Wien, 2013.
- LEENDERS, M. R.; FEARON, H. E.; ENGLAND, W.B.: Purchasing and Materials Management, 9. Auflage, Homewood/Illinois, 1989.
- LEENDERS, M. R.; JOHNSON, P. F.; FLYNN, A.; FEARON, H. E.: Purchasing and Supply Management: With 50 Supply Chain Cases, Boston, McGraw-Hill/Irwin, 2005.
- LINDWALL, C.; ELLMO, A.; RHEME, C.; KOWALLKOWSKI, C.: Increasing customer attractiveness through upstream brand equity. Working paper, Department of Management and Engineering, Linköping University, 2010.
- LIPPMAN, S.; RUMELT, R.: Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition, in: Bell Journal of Economics, Vol. 13, Nr. 2, 1982, 418-438.
- LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T.: Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China, in: Journal of Operations Management, Vol. 27, 2009, 294-309.
- LOCKETT, A.: Edith Penrose's Legathy to the Resource-Based View, in: Managerial and Decision Economics, Vol. 26, Nr. 2, 2005, 83-98.
- MAGNUSSON, D.; ENDLER, N. S. [Hrsg.]: Personality at the crossroads, New York, 1977.
- MARCHNER, A.: Gestaltungsansätze in der Beschaffung kundenspezifischer Produktionsgüter, Dissertation, Technische Universität Graz, Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, Graz, 2009.
- MARCHNER, M.; PULLES, N.J.; GRBENIC, S.O.; ZUNK, B.M.: Avoiding resource scarcity on raw material markets: Increasing competitiveness by being a preferred customer. - in: Proceedings of the 23rd Annual IPSERA Conference - South Africa, 2014, S. 822 - 830.
- MARCHNER, M.; PULLES, N.; ZUNK, B. M.: The Strategic Importance of Customer Attractiveness in the Competition for Suppliers. - in: Proceedings of 24th IPSERA Conference: Preparing for New Competitive Challenges, 2015, S. 1 - 10.
- MARCHNER, M.; ZUNK, B.M.: Getting sustainable supply on scarce raw material markets: Drivers of customer attractiveness for buying firms in the timber industry – An example from Austria. - in: ESTIEM magazine 49 (2), 2015, S. 14 – 16.
- MAUNU, S.: Supplier Satisfaction: The concept and a measurement system, Unpublished Ph.D. Thesis, Department of Industrial Engineering and Management, University of Oulu, 2003, available at: <http://herkules.oulu.fi/isbn9514271688/isbn9514271688.pdf>, accessed 6.4.07.

- MAYR-MALLY, T.: Über den Sinngehalt des § 859 ABGB, Österreichische Juristen Zeitung, Wien, 1965.
- MEFFERT, H: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden, 2000.
- MILDNER, S.A.: Konkurrenz um knappe Ressourcen, Projektpapier der Stiftung Wissenschaft und Politik des deutschen Institut für Internationale Politik und Sicherheit, Berlin, 2010.
- MITCHELL, J. C.: The Concept and Use of Social Networks, in: MITCHELL, J. C. [Hrsg.]: Social Networks in Urban Situations, Manchester, 1969, 1-50.
- MÖLLERING, G.; BEHAR, B.; SOMMER, F: Strategische Beschaffung in hybriden Organisationsformen : Konzerne und Netzwerke im Vergleich, Wirtschaftswissenschaftliches Studium: WiSt; Zeitschrift für Studium und Forschung, München, 2005.
- MONCZKA, R. M.; HANDFIELD, R. B.; GIUNIPERO, L. C.; PATTERSON, J. L.; WATERS, D.: Purchasing and Supply Chain Management, 3. Auflage, Mason, 2005.
- MORTENSEN, M.H.: Understanding attractiveness in business relationships – A complete literature review, Industrial Marketing Management, 41 (8), 1206-1218, 2012.
- MORTENSEN, M. H.; FREYTAG, P. V.; ARLBJØRN, J. S.: Attractiveness in supply chains: A process and maturity perspective, in: International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 38, Nr. 10, 2008, 799-815.
- NEUNER, B.: Marketing im Projektgeschäft - Prozessintegration als Lösungsansatz für KMU, 1. Auflage, Graz, 2006.
- NEWBERT, S.: Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestion for Future Research, in: Strategic Management Journal, Vol. 28, Nr. 2, 2007, 121-146.
- NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F.: Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?, in: Journal of Operations Management, Vol. 28, 2010, 101-114.
- ORF Steiermark: Steiermark heute: Brennpunkt Spezial: Holzwirtschaft, 14.1.2012.
- OSTHEIM, R.: Zur Haftung für culpa in contrahendo bei grundloser Ablehnung des Vertragsabschlusses, Juristische Blätter, Wien, 1980.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.: SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, in: Journal of Retailing, Vol. 64, 1988, 12-40.
- PENROSE, E.: Research on the Business Firm Limits to the Growth and Size of Firms, in: American Economic Review, Vol. 45, Nr. 2, 1955, 531-543.

- PENROSE, E.: The Theory of the Growth of the Firm, New York, 1959.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R.: The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York, 1978.
- PFOHL, H. C.: Logistiksysteme: betriebswirtschaftliche Grundlagen, 7. korrigierte und aktualisierte Auflage, Berlin, 2004.
- PFOHL, H. C.; ZÖLLNER, W.: Effizienzmessung der Logistik, in: Die Betriebswirtschaft, 1991, Nr. 3, 323-340.
- PING, R. A.: Antecedents of satisfaction in a marketing channel, in: Journal of Retailing, Vol. 79, 2003, 237-248.
- PING, R. DWYER, F. R.: Year. Relationship Termination in Marketing Channels, in: FRAZIER G., E. A., ed. American Marketing Association 1988, Chicago: American Marketing Association, 245-250.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K.W.; SMITH-DOERR, L.: Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 41, Nr. 1, 1996, 116–145.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G.: The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, Nr. 3, 1990, 79–91.
- PRIEM, R.; BUTLER, J.: Is the Resource-Based „View“ a Useful Perspective for Strategic Management Research?, in: Academy of Management Review, Vol. 26, Nr. 1, 2001, 22-40.
- PULLES, N. J.; VELDMAN, J.; SCHIELE, H.; SIERKSMA, H.: Pressure or pamper? The effects of power and trust dimensions on supplier resource allocation, in: Journal of Supply Chain Management, Vol. 50, Nr. 3, 2014, 16-36.
- RAMSAY J.: Power measurement, in: European Journal of Purchasing and Supply, Vol. 2, Nr. 2-3, 1996, 129–143.
- RAMSAY, J.: Purchasing power, in: European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 1, Nr. 3, 1994, 125–138.
- RAMSAY, J.: The real meaning of value in trading relationships, in: International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, Nr. 6, 2005, 546–565.
- RAMSAY, J.; WAGNER, B.A.: Organisational supplying behaviour: Understanding supplier needs, wants and preferences, in: Journal of Purchasing and Supply Management, Vol. 15, Nr. 2, 2009, 127 – 138.
- REIDLINGER, A.; HARTUNG, I.: Das neue österreichische Kartellrecht, 1. Auflage, Wien, 2006.

REINARTZ, W.; KUMAR, V.: The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration, in: *Journal of Marketing*, Vol. 67 (January), 2003, 77–99.

Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung: Trends der Angebots- und Nachfragesituation bei mineralischen Rohstoffen, Forschungsprojekt Nr. 09/05 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi), 2007.

ROBERTS, E. B.: Benchmarking global strategic management of technology. Survey of the world's largest r&d performers reveals, among other trends, a greater reliance upon external sources of technology, in: *Research Technology Management*, Vol. 44, Nr. 2, 2011, 25–36.

ROEMER, E.: The impact of dependence on the assessment of customer lifetime value in buyer–seller relationships, in: *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, 2006, 89–109.

ROZEMEIJER, F.; VAN WEELE, A.: Mirror, mirror on the wall, let suppliers guide you towards improvement, *DILF Orienting* June, 12–18 (Danish), 2002.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A.: Edith Penrose's Contribution to the Research-Based View of Strategic Management, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 23, Nr. 8, 2002, 769-780.

RÜHLI, E.: Ressourcenmanagement: Strategischer Erfolg dank Kernkompetenzen, in: *Die Unternehmung*, Nr.2, 1995, 91-105.

RUSSILL, R.: *Purchasing Power: Your Suppliers, Your Profits*, Prentice-Hall, London, 1997.

SCHIELE H.: Accessing supplier innovation by being their preferred customer, in: *Research Technology Management*, Vol. 55, Nr. 1, 2012, 44–50.

SCHIELE H.: Location, location: The geography of industry clusters, in: *Journal of Business Strategy*, Vol. 29, Nr. 3, 2008, 29–36.

SCHIELE, H.; CALVI, R., GIBBERT, M.: Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management*, Elsevier, 41 (8), pp.1178-1185, 2012.

SCHIELE, H.; PULLES, N.; MÖLLER, K.J.: *Megatrends 2022: Implikationen für den Einkauf*, *Supply Chain Management*, I, 2012.

SCHIELE, H.; VELDMAN, J.; HÜTTINGER, L.: Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: review, concept and research agenda, Paper presented at the international IPSERA workshop on "Customer attractiveness, supplier satisfaction and customer value" in Twente, The Netherlands, 25./26.11.2010, 2010.

- SCHIELE, H.; VELDMAN, J.; HÜTTINGER, L.: Supplier innovativeness and supplier pricing: the role of preferred customer status, in: *International Journal of Innovation Management*, Vol. 15, 2011, 1-27.
- SCHIELE, H.; VELDMANN, J.; HÜTTINGER, L.; PULLES, N. J.: Towards a social exchange theory perspective on preferred customership – concept and practice, in: BOGASCHEWSKY, R.; ESSIG, M.; LASCH, R.; STÖLZLE, W. (Eds.), in: *Supply management research*, Gabler Verlag, 2012.
- SCHIELE, H.; ELLIS, S.C.; ESSIG, M.; HENKE, J.W.; KULL, T.J.: Managing supplier satisfaction: Social capital and resource dependence frameworks, *Australasian Marketing Journal*, 23 (2), 2015, 132-138.
- SCHLECHTRIEM, P.; SCHMIDT-KESSEL, M.: *Schuldrecht Allgemeiner Teil*, 6. Auflage, München, 2005.
- SCHMIDT, I.: *Wettbewerbspolitik und Kartellrecht*, 7. neu bearbeitete Auflage, Stuttgart, 2001.
- SCHÖBERL, A.: Mayr-Melnhof Holz: Kündigungen sind geplant, *Kleine Zeitung* 18.4.2013.
- SCHÖNSLEBEN, P.; ALARD, R.: Von der Beschaffung hin zum Supply Chain Management, in: *Thesis*, Vol. 20, Nr. 3, 2003, 2-4.
- SCHULTE, C.: *Logistik: Wege zur Optimierung des Material und Informationsflusses*, München, 1991.
- SCHWEITZER, M.: *Industriebetriebslehre*, 2. Auflage, München, 1994.
- SHAPIRO, B.; RANGAN, K.; MORIARTY, R.; ROSS, E.: Manage customers for profits (not just for sales), in: *Harvard Business Review* September–October, 1987, 101–108.
- SILVER, R. S.: Conditions of Autonomous Action and Performance, in: *Administration and Society*, Vol. 24, Nr. 4, 1993, 487-511.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E.: *Managing the supply chain: The definitive guide for the business professional*, New York, 2004.
- SIMMEL, G.: *Soziologie*, Berlin, 1908.
- SMITH, A.: *Wealth of Nations*, Chicago, 1976-
- Statistik Austria: *Agrarstrukturerhebung. 2010: Hauptergebnisse der Vollerhebung*, 2012.
- STEINBAUER, P.: *Controlling in Forschung und Entwicklung*, 1. Auflage, Graz, 2006.

STEINLE, C.; SCHIELE, H.: Limits to global sourcing? Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource based view and case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14 (1), pp. 3-14, 2008.

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

STRAUB, T.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, München, 2012.

SYDOW, J. [Hrsg.]: Management von Netzwerkorganisationen, 3. aktual. Aufl., Wiesbaden, 2003.

THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H.: The social psychology of groups, New York, John Wiley & Sons, Inc., 1959.

THOMPSON, J. A.: Organizations and Action, New York, 1967.

TÓTH, Z.; THIESBRUMMEL, C.; HENNEBERG, S. C.; NAUDÉ, P.: Understanding configurations of relational attractiveness of the customer firm using fuzzy set QCA., in: *Journal of Business Research* (in press), 2014.

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

VENKATESAN, R; KUMAR, V.: A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy, in: *Journal of Marketing*, Vol. 68 (October), 2004, 106–125.

Verband der deutschen Wirtschaft Bayern: Rohstoffsituation Bayern: Keine Zukunft ohne Rohstoffe – Strategien und Handlungsoptionen, Köln, 2011.

WAGNER, S. M.; BODE, C.: A credit risk modelling approach to assess supplier default risk, Paper presented at the 20th IPSERA conference in Maastricht, 2011.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, D.: Value-creation in buyer–seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, Nr. 5, 2001, 365–377.

WELSER, R.: Vertretung ohne Vollmacht: Zugleich ein Beitrag zur Lehre von der culpa in contrahendo, Wien 1970.

WERNERFELT, B.: A Resource-Based View of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 5, Nr. 2, 1984, 171-180.

WILKINSON, I.; YOUNG, L.; FREYTAG, P.: Business mating: Who chooses and who gets chosen?, in: *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, 2005, 669-680.

WILLIAMSON, P.: Supplier strategy and customer responsiveness: Managing the links, in: Business Strategy Review, Vol. 2, 1991, 75-90.

WILSON, D.; MUMMALANENI, V.: Bonding and commitment in supplier relationship: a preliminary conceptualization, in: Industrial Marketing and Purchasing, Vol. 1, 1986, 44-58.

WILTSCHEK, L.: UWG – Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb, 2. völlig neu bearbeitete Auflage, Wien, 2007.

WOCHESLÄNDER, C.: Mutuelles Benchmarking für Produktionsunternehmungen: Eine Methode zur effizienten Durchführung von Benchmarking-Projekten mit exzellenten wechselseitigem Nutzen, Graz, 2007.

WONG, A.: Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction, in: Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 11, 2000, 427-432.

ZAHN, E.: Kompetenzbasierte Strategien, in: CORSTEN, H.; REISS, M. [Hrsg.]: Handbuch Unternehmensführung – Konzepte, Instrumente, Schnittstellen, Wiesbaden, 1995, 355-369.

ZECHNER, A.: Zur Aufklärungspflicht des Opernveranstalters, Juristische Blätter, Wien, 2005.

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

ZUNK, B.M.: Betriebswirtschaftliche Beiträge zu Aspekten des Beziehungsmanagements unter besonderer Berücksichtigung des techno-ökonomischen Umfelds. Technische Universität Graz, Habil.-Sch, 2014.

ZUNK, B. M. (2012): The Preferred Customer Concept - A basic research framework to study strategic advantages in the competition for the best suppliers, in: ESTIEM magazine, Vol. 44, No. 2, pp. 43 – 44.

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

ZUNK, B.M.; SCHIELE, H.: Preisstabilität durch „Preferred Customer Status“: Einflussfaktoren auf Innovationsleistung und Preisgestaltung von Lieferanten. - in: Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 106, 12, S. 974 - 97, 2011.

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Megatrends in der Beschaffung .....	4
Abbildung 2: Aufbau der Forschungsarbeit.....	10
Abbildung 3: Das Versorgungssystem nach ARNOLD .....	17
Abbildung 4: Der Preferred Customer Cycle.....	44
Abbildung 5: Das Wettbewerbsrecht .....	112
Abbildung 6: Ablauf der empirischen Untersuchung .....	144
Abbildung 7: Bewirtschaftete Waldfläche.....	150
Abbildung 8: Jährlicher Einschlag.....	150
Abbildung 9: Leitsortiment .....	151
Abbildung 10: Anzahl der Mitarbeiter.....	151
Abbildung 11: Gesellschaftsform .....	152
Abbildung 12: Jährlicher Umsatz .....	152
Abbildung 13: Kundenstruktur .....	153
Abbildung 14: Kunden .....	153
Abbildung 15: Art des Kunden .....	154
Abbildung 16: Häufigkeit des Rundholzverkaufs .....	154
Abbildung 17: Kosten .....	155
Abbildung 18: Umsatz.....	156
Abbildung 19: Preis .....	156
Abbildung 20: Marktzugang .....	157
Abbildung 21: Personenzugang.....	158
Abbildung 22: Nachfrage .....	158
Abbildung 23: Unternehmenswachstum .....	159
Abbildung 24: Marktanteil .....	159
Abbildung 25: Unternehmensgröße .....	160
Abbildung 26: Fachwissen.....	161
Abbildung 27: Innovation .....	161
Abbildung 28: Lieferanteneinbindung .....	162

---

Abbildung 29: Produktnachfrage .....	162
Abbildung 30: Bezahlung (Zeitpunkt).....	163
Abbildung 31: Bezahlung (Form) .....	164
Abbildung 32: Patentschutz .....	164
Abbildung 33: Reputation .....	165
Abbildung 34: Ausfallrisiko .....	166
Abbildung 35: Verlässlichkeit.....	166
Abbildung 36: Finanzstärke .....	167
Abbildung 37: Informationsaustausch.....	168
Abbildung 38: Abhängigkeit .....	169
Abbildung 39: Verhandlungsmacht .....	169
Abbildung 40: Geschäftsbeziehungsdauer .....	170
Abbildung 41: Unkompliziertheit .....	170
Abbildung 42: Erreichbarkeit.....	172
Abbildung 43: Motivation .....	172
Abbildung 44: Beziehung.....	173
Abbildung 45: Rundholzmenge für attraktiven Kunden.....	174
Abbildung 46: Preise für attraktiven Kunden.....	175
Abbildung 47: Wachstum mit attraktiven Kunden .....	175
Abbildung 48: Innovationskraft eines attraktiven Kunden .....	176
Abbildung 49: Professionalität eines attraktiven Kunden .....	176
Abbildung 50: Verlässlichkeit eines attraktiven Kunden .....	177
Abbildung 51: Unterstützung durch einen attraktiven Kunden .....	177
Abbildung 52: Erreichbarkeit eines attraktiven Kunden .....	178
Abbildung 53: Beziehung zu einem attraktiven Kunden .....	178
Abbildung 54: Rundholzmenge für unattraktiven Kunden.....	179
Abbildung 55: Preise für unattraktiven Kunden.....	180
Abbildung 56: Wachstum mit unattraktiven Kunden .....	180
Abbildung 57: Innovationskraft eines unattraktiven Kunden .....	181
Abbildung 58: Professionalität eines unattraktiven Kunden .....	181

---

Abbildung 59: Verlässlichkeit eines unattraktiven Kunden.....	182
Abbildung 60: Unterstützung durch einen unattraktiven Kunden .....	182
Abbildung 61: Erreichbarkeit eines unattraktiven Kunden .....	183
Abbildung 62: Beziehung zu einem unattraktiven Kunden .....	183
Abbildung 63: Alter .....	184
Abbildung 64: Geschlecht.....	184
Abbildung 65: Eigentümer oder Angestellter .....	185
Abbildung 66: Dauer Besitz .....	185
Abbildung 67: Dauer Angestelltenverhältnis .....	186
Abbildung 68: Ergebnisse der Untersuchung .....	188
Abbildung 69: Reihung der Ergebnisse über den Mittelwert.....	189
Abbildung 70: Attraktiver versus unattraktiver Kunde .....	190
Abbildung 71: Einfluss des Geschlechts.....	192
Abbildung 72: Einfluss der Betriebsgröße.....	194
Abbildung 73: Einfluss des Alter .....	196
Abbildung 74: Einfluss nach Besitzverhältnisse.....	198

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einteilung natürlicher Rohstoffe .....	22
Tabelle 2: Reserveneinteilung nach Verfügbarkeit .....	23
Tabelle 3: Angebots- und Nachfragefaktoren .....	25
Tabelle 4: Gegenüberstellung Attraktivitätsfaktoren und Literaturquellen (1/3) .....	66
Tabelle 5: Gegenüberstellung Attraktivitätsfaktoren und Literaturquellen (2/3) .....	67
Tabelle 6: Gegenüberstellung Attraktivitätsfaktoren und Literaturquellen (3/3) .....	68
Tabelle 7: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Kosten .....	91
Tabelle 8: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Umsatz .....	92
Tabelle 9: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Preise .....	92
Tabelle 10: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Marktzugang	93
Tabelle 11: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Personenzugang .....	93
Tabelle 12: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Nachfrage...	94
Tabelle 13: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Unternehmenswachstum .....	94
Tabelle 14: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Marktanteil..	95
Tabelle 15: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Unternehmensgröße.....	95
Tabelle 16: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Fachwissen	95
Tabelle 17: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Innovation...	96
Tabelle 18: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Lieferanteneinbindung .....	96
Tabelle 19: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Produktnachfrage .....	97
Tabelle 20: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Bezahlung (Zeitpunkt) .....	97
Tabelle 21: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Bezahlung (Form).....	97
Tabelle 22: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Patentschutz	98
Tabelle 23: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Reputation..	98

Tabelle 24: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Ausfallsrisiko	98
Tabelle 25: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Verlässlichkeit .....	99
Tabelle 26: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Finanzstärke	99
Tabelle 27: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Informationsaustausch.....	100
Tabelle 28: Zusammenfassung Attraktivitätsfaktoren: Abhängigkeit .....	100
Tabelle 29: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Verhandlungsmacht.....	101
Tabelle 30: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Geschäftsbeziehungsdauer .....	101
Tabelle 31: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Unkompliziertheit .....	102
Tabelle 32: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Erreichbarkeit .....	102
Tabelle 33: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Motivation .	103
Tabelle 34: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Beziehung	103
Tabelle 35: Zusammenfassung attraktivitätsbeeinflussende Faktoren: Ausgeschiedene Faktoren .....	104
Tabelle 36: Zusammenfassung der Literaturrecherche .....	105
Tabelle 37: Zu untersuchende Thesen .....	106
Tabelle 38: Geclusterte Faktoren .....	107

## Anhang: Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren!

Holz ist ein Rohstoff, der einer immer stärkeren Verknappung unterliegt, damit steigt die Bedeutung der Holzbeschaffung stark für Wirtschaft und Wissenschaft.

Holz spielt in einem aktuellen Forschungsprojekt am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der Technischen Universität Graz eine zentrale Rolle. In dieser Arbeit soll die Kundenattraktivität und deren Einflussfaktoren erforscht werden. Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang **Ihre Sichtweise als Waldbesitzer** (=Holzlieferant): wir wollen herausfinden, welche Eigenschaften ein Kunde (z.B. Sägewerk) besitzen muss, um für Sie attraktiv zu sein.

Wir freuen uns, wenn Sie sich für unsere Umfrage ein paar Minuten Zeit nehmen. Die im Fragebogen enthaltenen Fragen können von Ihnen innerhalb von ca.10 Minuten beantwortet werden. Für die Repräsentativität dieser Studie ist eine vollständige Beantwortung der Umfrage von großer Bedeutung. Als kleines Dankeschön für Ihre Teilnahme verlosen wir unter allen Teilnehmern **einen Gutschein über € 250,-**, zur Verfügung gestellt von „KWB - Die Biomasseheizung“. Weiters lassen wir Ihnen als Anerkennung für Ihre Bemühungen sehr gerne die Ergebnisse dieser Studie zukommen.

**Über diesen Link gelangen Sie zur Umfrage:**

**<http://lampx.tugraz.at/~bwlumfrage/index.php/639823/lang-de>**

Alle von Ihnen gemachten Angaben sind anonym, unterliegen selbstverständlich dem Datenschutz und werden absolut vertraulich behandelt. Eine Nutzung erfolgt ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken.

Bei Fragen zu diesem Forschungsprojekt steht Ihnen unser Studienleiter, Herr Dipl.-Ing. Martin Marchner unter der Telefonnummer 0316 / 873 – 7282 oder unter [martin.marchner@tugraz.at](mailto:martin.marchner@tugraz.at) jederzeit sehr gerne zur Verfügung.

Vielen Dank für Ihre Zeit und wertvolle Unterstützung!

o.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer  
Dipl.-Ing. Martin Marchner

### **Dipl.-Ing. Martin Marchner**

Universitätsassistent / Scientific Assistant

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie / Institute of Business Economics and Industrial Sociology

Arbeitsgruppe / Working Group „Industrial Marketing, Purchasing and Supply Management“

Technische Universität Graz / Graz University of Technology

Postal and Visiting Address: Kopernikusgasse 24/II, 8010 Graz, Austria

Tel: +43 316 - 873 7282

Fax: +43 316 - 873 107282

Email: [martin.marchner@tugraz.at](mailto:martin.marchner@tugraz.at)

Web: <http://www.bwl.tugraz.at> / <http://www.imps.tugraz.at>

*Customer Attractiveness*

Die im Fragebogen enthaltenen Fragen können von Ihnen innerhalb von ca. 10 Minuten beantwortet werden.

Für die Repräsentativität dieser Studie ist eine vollständige Beantwortung der Umfrage von großer Bedeutung.

Sollten Sie vereinzelt Fragen vorliegen haben, bei der Ihnen eine Beantwortung schwer fällt, so bitten wir um Ihre Einschätzung.

Vielen Dank für Ihre Zeit und wertvolle Unterstützung!

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

Dipl.-Ing. Martin Marchner

Diese Umfrage enthält 46 Fragen.

## Strukturfragen

Wenn Sie diesen Fragebogen als Waldbesitzer ausfüllen, beziehen Sie bitte ihre Antworten auf die Fläche, die sich in Ihrem Besitz befindet.

Wenn Sie diesen Fragebogen als Mitarbeiter eines Forstbesitzes ausfüllen, beziehen Sie bitte Ihre Antworten auf die Fläche, die von diesem Betrieb aus bewirtschaftet wird.

### Wie groß ist die Waldfläche, die Sie bewirtschaften?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 0-5 ha
- 6 - 20 ha
- 21 - 100 ha
- 101 - 200 ha
- 201 - 400 ha
- 401 - 700 ha
- 701 - 1.000 ha
- 1.001 - 2.000 ha
- > 2.000 ha

### Wie hoch ist der jährliche Einschlag auf Ihrer Waldfläche?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 0 - 50 fm
- 51 - 100 fm
- 101 - 500 fm
- 501 - 1.000 fm
- 1.001 - 3.000 fm
- 3.001 - 5.000 fm
- 5.001 - 8.000 fm
- > 8.000 fm

### Welches ist Ihr Leitsortiment?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Laubholz
- Nadelholz
- Laub- und Nadelholz

**Wie viele Mitarbeiter beschäftigen Sie im Rahmen Ihrer forstlichen Tätigkeit?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- keine Mitarbeiter
- 1 - 5 Mitarbeiter
- 6 - 10 Mitarbeiter
- 11 - 20 Mitarbeiter
- > 20 Mitarbeiter

**Führen Sie Ihre forstliche Tätigkeit als Privatperson oder im Rahmen einer Personen- oder Kapitalgesellschaft aus?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Privatperson
- Personengesellschaft
- Kapitalgesellschaft

**Wie hoch ist der durchschnittliche Umsatz pro Jahr, den Sie über den Verkauf Ihres Rundholzes erzielen?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 0 - 10.000 €
- 10.001 - 50.000 €
- 50.001 - 100.000 €
- 100.001 - 200.000 €
- 200.001 - 300.000 €
- 300.001 - 500.000 €
- 500.001 - 800.000 €
- 800.001 - 1.000.000 €
- > 1.000.000 €

**Wie sieht Ihre Kundenstruktur aus?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- ein Großkunde
- Groß- und Kleinkunden
- mehrheitlich Kleinkunden

**Ihre Kunden sind ...**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- langjährige Kunden
- jährlich wechselnde Kunden
- sowohl langjährige als auch häufig wechselnde Kunden

**An wen verkaufen Sie Ihr Rundholz?**

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Direktverkauf an Weiterverarbeiter
- Händler
- Einkaufsgemeinschaft
- Exporteur

**Wie häufig verkaufen Sie Rundholz aus Ihrem Waldbesitz?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- jährlich
- alle 5 Jahre
- alle 10 Jahre
- weniger als alle 10 Jahre

## Gewinnpotential

Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise höhere Preise als andere Kunden bezahlen, er kann aber auch niedrigere Kosten verursachen. Stellen Sie sich bitte nun einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie die folgenden Aussagen.

**Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, ...**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	<b>Nein, stimme überhaupt nicht zu</b>	<b>Stimme eher nicht zu</b>	<b>Stimme teilweise zu</b>	<b>Stimme eher zu</b>	<b>Ja, stimme voll und ganz zu</b>
<b>... dass er keine hohen Kosten verursacht?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>... dass er für einen hohen Umsatz sorgt?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>... dass er hohe Preise bezahlt?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Wachstumspotential

Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann für Sie beispielsweise Türöffner zu neuen Märkten sein oder Sie können von seinen Kontakten profitieren. Stellen Sie sich bitte nun einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie die folgenden Aussagen.

**Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, ...**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nein, stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher zu	Ja, stimme voll und ganz zu
... dass er mir Zugang zu neuen Märkten verschaffen kann?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er mir Zugang zu interessanten Personen verschaffen kann?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er eine stabile Nachfrage aufweist?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er über ein konstantes Unternehmenswachstum verfügt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er über einen hohen Marktanteil verfügt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er eine hohe Unternehmensgröße aufweist?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Innovationspotential

Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise besonders innovativ sein oder mit seinem ausgeprägten Fachwissen punkten. Stellen Sie sich bitte nun einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie die folgenden Aussagen.

**Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, ...**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nein, stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher zu	Ja, stimme voll und ganz zu
... dass er über ein ausgeprägtes Fachwissen verfügt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er als innovativ angesehen wird?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er mich als Lieferant in seine Innovationstätigkeit einbindet?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er bei mir einfache Produkte nachfragt?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Professionalität

Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise offene Rechnungen pünktlich begleichen. Stellen Sie sich bitte nun einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie die folgenden Aussagen.

**Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, ...**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nein, stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher zu	Ja, stimme voll und ganz zu
... dass er offene Rechnungen pünktlich zum vereinbarten Termin bezahlt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er offene Rechnungen in der vereinbarten Form bezahlt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er von mir gehaltene Patente schützt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Verlässlichkeit

Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise ein geringes Ausfallsrisiko aufweisen und/ oder als besonders verlässlich gelten. Stellen Sie sich bitte nun einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie die folgenden Aussagen.

**Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, ...**

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	<b>Nein, stimme überhaupt nicht zu</b>	<b>Stimme eher nicht zu</b>	<b>Stimme teilweise zu</b>	<b>Stimme eher zu</b>	<b>Ja, stimme voll und ganz zu</b>
<b>... dass er eine hohe Reputation genießt.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>... dass er ein geringes Ausfallsrisiko aufweist.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>... dass er als verlässlich eingestuft werden kann.</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Lieferantenunterstützung

Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise für einen reibungslosen Informationsaustausch sorgen. Stellen Sie sich bitte nun einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie die folgenden Aussagen.

### Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, ...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nein, stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher zu	Ja, stimme voll und ganz zu
... dass er als finanzstark eingestuft werden kann.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass ein reibungsloser Informationsaustausch möglich ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Beziehungsverhalten

Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise von Ihnen abhängig sein oder aber auch an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert sein. Stellen Sie sich bitte nun einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie die folgenden Aussagen.

### Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, ...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nein, stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher zu	Ja, stimme voll und ganz zu
... dass er von mir abhängig ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er über ein geringe Verhandlungsmacht verfügt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er an einer langfristigen Geschäftsbeziehung interessiert ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er unkompliziert ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Barrierefreier Kontakt

Ein Kunde kann Ihnen auf unterschiedliche Weise nützlich sein: Er kann beispielsweise persönlich stark motiviert sein, mit Ihnen zusammenarbeiten zu wollen. Stellen Sie sich bitte nun einen für Sie attraktiven Rundholzkunden vor und bewerten Sie die folgenden Aussagen.

### Ein Kunde ist für mich eher attraktiv, wenn ich davon ausgehen kann, ...

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Nein, stimme überhaupt nicht zu	Stimme eher nicht zu	Stimme teilweise zu	Stimme eher zu	Ja, stimme voll und ganz zu
... dass er leicht zu erreichen ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er eine starke persönliche Motivation für unsere Zusammenarbeit hat.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... dass er an einer persönlichen Beziehung interessiert ist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Kunde 1

Bei den folgenden Fragen würden wir gerne von Ihnen die Gründe erfahren, warum manche Kunden bevorzugt werden. Denken Sie bitte an zwei unterschiedliche Kunden, die Sie für Ihren Rundholzverkauf in Betracht gezogen haben:

Kunde 1: Ein Kunde, mit dem Sie - das letzte Mal, als Sie Rundholz verkauften - Kontakt hatten und der Ihnen einen Großteil/ alles abgekauft hat.

Kunde 2: Ein Kunde, mit dem Sie - das letzte Mal, als Sie Rundholz verkauften - Kontakt hatten und der Ihnen gar nichts/ nur einen geringen Teil abgekauft hat.

Es kann hilfreich sein, die Namen dieser beiden Kunden auf einem separaten Blatt Papier zu notieren, um sicherzustellen, dass die Fragen konsistent beantwortet werden.

**Denken Sie bei der Beantwortung der folgenden Fragen bitte an Kunde 1:  
Ein Kunde, mit dem Sie - das letzte Mal, als Sie Rundholz verkauften - Kontakt hatten und der Ihnen einen Großteil/ alles abgekauft hat.**

**Wie viel Ihres zur Verfügung stehenden Rundholzes haben Sie an diesen Kunden verkauft?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- gar nichts
- 0 - 20 %
- 21 - 50 %
- 51 - 80 %
- 81 - 99%
- 100%

**Dieser Kunde hat mir einen guten Preis für mein Rundholz angeboten.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Ich habe mir erwartet, dass ich durch diesen Kunden einen Wachstum für die Zukunft erreichen könnte.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Ich habe mir erwartet, dass ich durch die Geschäftsbeziehung mit diesem Kunden innovativer werden könnte.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Von diesem Kunden habe ich mir ein hohes Maß an Professionalität erwartet.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Ich habe mir von diesem Kunden erwartet, dass er verlässlich und vertrauenswürdig ist.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Ich habe mir von diesem Kunden Unterstützung erwartet.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Ich habe mir von diesem Kunden erwartet, ihn erreichen zu können, wann immer ich wollte.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Durch die Geschäftsbeziehung mit diesem Kunden habe ich mir erwartet, eine gute Beziehung zu diesem Kunden aufzubauen.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

## Kunde 2

Denken Sie bitte bei der Beantwortung der folgenden Fragen an Kunden 2:  
Ein Kunde, mit dem Sie - das letzte Mal, als Sie Rundholz verkauften - Kontakt hatten und der Ihnen gar nichts / einen geringen Teil abgekauft hat.

**Wie viel Ihres zur Verfügung stehenden Rundholzes haben Sie an diesen Kunden verkauft?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- gar nichts
- 0 - 20 %
- 21 - 50 %
- 51 - 80 %
- 81 - 99%
- 100 %

**Dieser Kunde hat mir eine guten Preis für mein Rundholz angeboten.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Ich habe mir erwartet, dass ich durch diesen Kunden einen Wachstum für die Zukunft erreichen könnte.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Ich habe mir erwartet, dass ich durch die Geschäftsbeziehung mit diesem Kunden innovativer werden könnte.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Von diesem Kunden habe ich mir ein hohes Maß an Professionalität erwartet.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Ich habe mir von diesem Kunden erwartet, dass er verlässlich und vertrauenswürdig ist.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Ich habe mir von diesem Kunden Unterstützung erwartet.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Ich habe mir von diesem Kunden erwartet, ihn erreichen zu können, wann immer ich wollte.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

**Durch die Geschäftsbeziehung mit diesem Kunden habe ich mir erwartet, eine gute Beziehung zu diesem Kunden aufzubauen.**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Nein, trifft überhaupt nicht zu
- Trifft eher nicht zu
- Trifft teilweise zu
- Trifft eher zu
- Ja, trifft voll und ganz zu

## Statistische Fragen zu Ihrer Person

### Welcher Altersgruppe gehören Sie an?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- jünger als 30
- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- älter als 59

### Sie sind männlich / weiblich?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- männlich
- weiblich

### Sind Sie Angestellter oder Eigentümer des Waldbesitzes, für den Sie diesen Fragebogen beantwortet haben?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Angestellter
- Eigentümer des Waldbesitzes

### Wie lange sind Sie bereits Eigentümer dieses Waldbesitzes?

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Antwort war 'Eigentümer des Waldbesitzes' bei Frage '39 [stat 3]' (Sind Sie Angestellter oder Eigentümer des Waldbesitzes, für den Sie diesen Fragebogen beantwortet haben?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 0 - 5 Jahre
- 6 - 10 Jahre
- 11 - 20 Jahre
- mehr als 20 Jahre

**Wie lange sind Sie schon in diesem Betrieb angestellt?**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Antwort war 'Angestellter' bei Frage '39 [stat 3]' (Sind Sie Angestellter oder Eigentümer des Waldbesitzes, für den Sie diesen Fragebogen beantwortet haben?)

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- 0 - 5 Jahre  
 6 - 10 Jahre  
 11 - 20 Jahre  
 mehr als 20 Jahre

**Möchten Sie am Gewinnspiel teilnehmen?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein

**Möchten Sie die Studienergebnisse erhalten?**

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- Ja  
 Nein

**Bitte geben Sie hier eine E-Mail-Adresse ein, unter der wir Sie im Falle eines Gewinnes beim Gewinnspiel kontaktieren können:**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Antwort war 'Ja' bei Frage '42 [stat 6]' (Möchten Sie am Gewinnspiel teilnehmen?) *und* Antwort war 'Nein' bei Frage '43 [stat 7]' (Möchten Sie die Studienergebnisse erhalten?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Bitte geben Sie hier eine E-Mail-Adresse ein, unter der wir Sie im Falle eines Gewinnes beim Gewinnspiel sowie zur Übermittlung der Studienergebnisse kontaktieren können:**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Antwort war 'Ja' bei Frage '42 [stat 6]' (Möchten Sie am Gewinnspiel teilnehmen?) *und* Antwort war 'Ja' bei Frage '43 [stat 7]' (Möchten Sie die Studienergebnisse erhalten?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

**Bitte geben Sie hier eine E-Mail-Adresse ein, unter der wir Sie zur Übermittlung der Studienergebnisse kontaktieren können:**

Beantworten Sie diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind: Antwort war 'Nein' bei Frage '42 [stat 6]' (Möchten Sie am Gewinnspiel teilnehmen? ) *und* Antwort war 'Ja' bei Frage '43 [stat 7]' (Möchten Sie die Studienergebnisse erhalten?)

Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Vielen Dank, dass Sie sich für die Beantwortung des Fragebogens einige Minuten Zeit genommen haben. Sie haben damit einen wertvollen Beitrag zur Ermittlung der Kundenattraktivität und deren Einflussfaktoren geleistet.

Haben Sie Fragen oder Interesse an den Ergebnissen, so freuen wir uns, wenn Sie mit unserem Studienleiter, Herrn Dipl.-Ing. Martin Marchner unter [martin.marchner@tugraz.at](mailto:martin.marchner@tugraz.at) oder 0316/873 7282 Kontakt aufnehmen.