

Regionale Konzentrationen des Papiersektors als Ausgangspunkte für ein effektives Kundenmanagement?

Analyse der Möglichkeiten und
Grenzen für die Regionen in Rheinland-Pfalz

Im Auftrag der Forschungsanstalt für Waldökologie
und Forstwirtschaft (FAWF), Rheinland-Pfalz

Jürgen S. Hauber und Christine Ehler

Arbeitsbericht 03/2008

ISSN 1865-3863



Jürgen S. Hauber, Christine Ehler

**Regionale Konzentrationen des Papiersektors als Ausgangspunkte für ein effektives Kundenwertmanagement?
Analyse der Möglichkeiten und Grenzen für die Regionen in Rheinland-Pfalz**

Arbeitsbericht 03/2008

Arbeitsbereich Markt und Marketing, Institut für Forst- und Umweltpolitik
Juli 2008

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

Christine Ehler ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich Markt und Marketing, Institut für Forst- und Umweltpolitik.
christine.ehler@ifp.uni-freiburg.de

Herausgegeben von Prof. Dr. Heiner Schanz, Jürgen S. Hauber und Christine Ehler
Arbeitsbereich Markt und Marketing
Institut für Forst- und Umweltpolitik
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg im Breisgau

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

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

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

Inhaltsverzeichnis

1 Problemstellung & Zielsetzung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
2 Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagements innerhalb der Papierwarenkette	3
2.1 Die Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagements	3
2.1.1 Integrativer Informationsaustausch	4
2.1.2 Informationsinfrastruktur	4
2.1.3 Innovationskraft bzw. -verhalten	5
2.1.4 Gemeinsame Vertrauensbasis	6
2.1.5 Kundenauftragsentkopplungspunkt	6
2.1.6 Strategische Prioritäten	7
2.2 Die Papierwarenkette – Eine theoretische Betrachtung	9
2.3 Regionale Unterteilung von Rheinland-Pfalz	9
2.4 Die Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz	11
3 Methode	13
3.1 Einstiegspunkt der Untersuchung	13
3.2 Nachzeichnung („Mapping“) der Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz	13
3.3 Konstruktion des Fragebogens	14
3.4 Vorgehen bei der Befragung	14
3.5 Modifikation der Methode	14
3.6 Auswertung	16
4 Ergebnisse	18
4.1 Die identifizierten Betriebe	18
4.1.1 Geographische Verteilung der Betriebe	19
4.1.2 Vergleich mit SEEGMÜLLER (2007)	19
4.1.3 Interviewbeteiligung	21
4.2 Die interviewten Betriebe der Papierwarenkette	22
4.3 Analyse der Erfolgsfaktoren	23
4.3.1 Integrativer Informationsaustausch	23
4.3.2 Informationsinfrastruktur	27
4.3.3 Innovationskraft bzw. -verhalten	33
4.3.4 Gemeinsame Vertrauensbasis	34
4.3.5 Kundenauftragsentkopplungspunkt	35
4.3.6 Strategische Prioritäten	37

4.4 Zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse	41
4.5 Ergebnisse der holzfaserproduzierenden Gewerbes	42
4.5.1 Sägeindustrie	42
4.5.1.1 Betrieb A – Negativer Informationsaustausch	43
4.5.1.2 Betrieb B – Neutraler Informationsaustausch	43
4.5.1.3 Betrieb C – Positiver Informationsaustausch	44
4.5.2 Forstwirtschaft	44
5 Diskussion	46
5.1 Diskussion der Ergebnisse	46
5.2 Diskussion der Methode	52
6 Literatur	57
7 Anhang	61
7.1 Zielsetzung der Originalfassung Projektantrag	61
7.2 Liste der identifizierten Betriebe	62
7.3 Fragebogen für die Betriebe der Papierwarenkette	66
7.4 Fragebogen für die Betriebe des holzfaserproduzierenden Gewerbes	74

1 Problemstellung & Zielsetzung

1.1 Problemstellung

Bei der Betrachtung eines Wirtschaftszweiges zeigen sich oft auffällige Unterschiede nach Regionen: Während manche Regionen in einer Branche kaum repräsentiert sind, zeigen andere eine deutliche Agglomeration von Betrieben. Eines der berühmtesten Beispiele in diesem Zusammenhang ist sicherlich die IT-Industrie im kalifornischen Silicon-Valley. Seit Anfang der 90er Jahre ist vermehrt die Analyse dieser Unterschiede Gegenstand wirtschaftswissenschaftlicher Untersuchungen. Vor allem die Arbeiten von PORTER (1990) haben dabei anfangs viel Beachtung gefunden, sicherlich auch, weil sein Modell politischen Akteuren konkrete Handlungsansätze in der regionalen Wirtschaftspolitik bietet (SCHANZ 2007).

In der Weiterentwicklung und Abgrenzung zu früheren Modellen haben sich in neuerer Zeit Untersuchungen vermehrt, die dem Informationsflusses innerhalb einer Kette entscheidende Bedeutung zumessen (z. B. KAPLINSKY & MORRI 2001, BENDOLY ET AL. 2004; AL-MUDIMIGH ET AL. 2004). Diese Ansätze gehen von der Überlegung aus, dass letztlich alle Glieder einer Kette direkt oder indirekt vom Erfolg am Endkundenmarkt abhängig sind. Für ein erfolgreiches Kundenwertmanagement ist dabei nicht entscheidend, auf welcher Stufe das Produkt spezifischen Kundenwünschen angepasst wird (engl. customization point). Stattdessen ist entscheidend, dass die Wünsche der Endkunden der gesamten Kette bekannt sind und auf jeder Stufe durch integrative Anstrengungen in den Produktionsprozess einfließen und kommuniziert werden. Durch den Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis über den Endkundenmarkt wird ein höherer Kundenwert erzielt, der umgekehrt in einer besseren Ertragslage für alle Mitglieder der Kette zum Ausdruck kommt und insgesamt die Konkurrenzfähigkeit der gesamten Kette gegenüber anderen Marktketten erhöht. Ein enger räumlicher Bezug erleichtert dabei den Austausch relevanter Informationen, da die Betriebe einer Region eine gemeinsamen „Wissenskultur“ teilen. Empirisch wird ein erfolgreicher Informationsaustausch entlang der Wertschöpfungskette durch so genannte Erfolgsfaktoren („critical success factors“) sichtbar und analytisch verwertbar (MOROSINI 2004, CHEN & PAULRAY 2004, BRESCHI & LISSONI 2001).

Diese Zusammenhänge sind für zahlreiche Industriezweige und Regionen ausführlich beschrieben (KAPLINSKY & MORRIS 2001). Obwohl auch für die Forst-, Holz- und Papierwirtschaft Untersuchungen vorliegen, die Agglomerationen einerseits, sowie die hohe gesamtwirtschaftliche Bedeutung andererseits belegen, gibt es kaum Untersuchungen, die die Struktur einzelner Ketten im Forst-, Holz- und Papiersektor unter Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren detailliert abbilden (Ausnahme siehe HAUBER & HUMMEL 2007). Die Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz ist dabei von besonderem Interesse: Das Papiergewerbe in Rheinland-Pfalz hat mit fast 9000 Beschäftigten zwar eine große gesamtwirtschaftliche Bedeutung, jedoch variiert die Bedeutung je nach Region stark. So weisen einzelne Regionen einen Beschäftigungsanteil von bis zu sechs Prozent am verarbeitenden Gewerbe, und damit eine weit über dem Bundes- und EU-Durchschnitt liegende Beschäftigungsquote auf, während die Herstellung von Papierwaren in anderen Regionen von Rheinland Pfalz fast bedeutungslos ist (SEEGMÜLLER 2005, 2007).

1.2 Zielsetzung

Ziel des Forschungsprojekts ist es ausgehend von SEEGMÜLLER (2007) die regionalen Schwerpunkte der Papierwarenherstellung herauszuarbeiten und die Papierwarenkette für Rheinland Pfalz abzubilden. Neben der genauen Rekonstruktion der regionalen Schwerpunkte soll für die Betriebe der Papierwarenkette in Rheinland - Pfalz die kritischen Erfolgsfaktoren unter der besonderen Beachtung der Regionalität der Studie herausgearbeitet werden. Die verschiedenen Stufen der Papierwarenkette sollen auf die Erfolgsfaktoren hin vergleichend untersucht werden, um festzustellen, wie die Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagements innerhalb der Papierwarenkette in der Region Rheinpfalz ausdifferenziert sind.

Abschließend sollen die gewonnenen Ergebnisse im Hinblick auf die regionale Wirtschaftspolitik bzw. Regionalentwicklung diskutiert werden, um konkrete Handlungsempfehlungen herleiten zu können.

2 Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagements innerhalb der Papierwarenkette

2.1 Die Erfolgsfaktoren eines effektiven Kundenwertmanagements

Agglomerationen oder Cluster sind geographisch verwurzelte Wertschöpfungssysteme (STEINLE & SCHIELE: 850). D. h. die Betriebe eines solchen Wertschöpfungssystems sind in einer spezifischen Region in nächster Nachbarschaft angesiedelt (MOROSINI 2004). Der Cluster kann dabei mehrere Abschnitte einer Wertschöpfungskette umfassen, beinhaltet aber in der Regel niemals die gesamten wertschöpfenden Prozesse einer Kette. Entlang der Wertschöpfungskette, auf der vertikalen Ebene, kooperieren die Betriebe der Region (OECD 1999). Auf der horizontalen Ebene existieren kooperative und kompetitive Beziehungen zwischen den Akteuren. Ein Cluster besitzt damit eine interne Konkurrenzquelle.¹

Gemäß einer innovationsorientierten, betriebswirtschaftlichen Begründung für die Agglomeration oder das „Clustern“ von Betrieben innerhalb der Wertschöpfungskette ist der Informationsaustausch zwischen agglomerierten Betrieben intensiver und führt zu dem Aufbau einer gemeinsamen Wissensbasis (SCHANZ 2007, STEINLE & SCHIELE 2002). Dadurch ähnelt die Agglomeration von Betrieben einem sozialen Netzwerk (GRANOVETTER 1992) oder einer sozialen Wissensgemeinschaft (DAHL & PEDERSEN 2004: 1677), welche durch den sozialen Charakter der Austauschbeziehungen zusammengehalten wird:

“The social glue that binds clusters together also facilitates access to important resources and information. Tapping into the competitively valuable assets within a cluster requires personal relationships, face-to-face contact, a sense of common interest, and “insider” status. The mere collocation of companies, suppliers, and institutions creates the potential for economic value; it does not necessarily ensure its realization.” PORTER (1998: 88)

Die Betriebe einer Region bilden ein Kommunikationsnetzwerk, welches sich durch eine positiv entwickelte Informationsinfrastruktur und eine erhöhte Integration von Information auszeichnet. Der Informationsfluss zwischen den verschiedenen Betrieben wird unterstützt durch eine vertrauensbasierte „Clubatmosphäre“, welche sich durch eine gemeinsame regionale Identität auszeichnet. Gegenüber Nichtmitgliedern kann ein solcher „Club“ in der Form einer gemeinsamen Produkt- oder Qualitätsmarke auftreten (MOROSINI 2004).

Bezogen auf das Konzept der Kundenwertkette kommt es zu einer regionalen Verdichtung bestimmter Abschnitte und Kommunikationsnetzwerken. Im Zuge der Arbeit soll deswegen untersucht werden, ob es bestimmte regionale Verdichtungen gibt und wie weit sich diese in Hinblick auf ein effektives Kundenwertmanagement auswirken.

Einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren bzw. eine wichtige Voraussetzung für ein effektives Kundenwertmanagement ist der integrative Informationsfluss vom Endkundenmarkt entlang der gesamten Marktkette bis hin zum Rohstoffhersteller (AL-MUDIMIGH ET AL. 2004:311, BENDOLY ET AL. 2004, DEKKER 2003: 8).

¹ Das idealtypische Verhältnis zwischen Kooperation und Konkurrenz, das zu einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit führt, wird oft unter dem Schlagwort ‚Co-opetition‘ zusammengefasst.

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

2.1.1 Integrativer Informationsaustausch

Die Koordination der Marktbeziehungen im Sinne eines erfolgreichen Kundenwertmanagement hängt nicht von einem Informationsfluss ab (FLINT 2004: 48), der sich nur auf Preis/ Quantität Informationen beschränkt, sondern der auch den Austausch von sensiblen Informationen umfasst, die in ihrem Informationsgehalt und strategischen Wert für den Betrieb umfangreicher sind (POWELL 1996). Als Beispiele für den Austausch von sensiblen Informationen werden in der Literatur Daten über die Kundenzufriedenheit, neue Produktideen, Marketingstrategien und strategische Planungen und die Angaben von Informationen über die logistischen Planungen und über das Inventar genannt (FLINT 2004, BENDOLY ET AL. 2004).

Aufgrund der Dynamik globalisierter Märkte und dem sich immer schneller vollziehenden Wandel von Kundenansprüchen unterstützt ein integrativer Informationsaustausch die Leistungsfähigkeit der Mitglieder einer Kette positiv. Denn durch die Kommunikation über die neusten Entwicklungstrends auf den Märkten können die Betriebe zeitnah auf die Trends reagieren bzw. proaktiv eigene Trends setzen. Die Weitergabe von Trends in den jeweiligen Absatz- und Einkaufsmärkten zwischen den Akteuren Wertschöpfungskette ist deswegen ein essentieller Bestandteil eines erfolgreichen Managements der Kette (WALTER ET AL. 2001, MÖLLER & TÖRRÖNEN 2003). Der integrative Informationsaustausch kann als positiv im Hinblick auf ein effektives Kundenwertmanagement gewertet werden, wenn der Austausch von sensiblen Informationen regelmäßig stattfindet, und die neusten Trends zwischen den Marktakteuren ausgetauscht werden.

2.1.2 Informationsinfrastruktur

Eine erfolgreiche Koordination von Unternehmensaktivitäten hängt neben dem kommunizierten Inhalt auch von der Informationsinfrastruktur ab, welche dem ausgetauschten Inhalt unterliegt. In der Literatur können dabei zwei verschiedene Richtungen ausgemacht werden: Auf der einen Seite wird die Bedeutung von Informationstechnologien hervorgehoben, die über die eigene Unternehmensgrenze hinausreichen (z.B. AL-MUDIMIGH ET AL. 2004, RIECHSTEINER ET AL. 2004, CHEN & PAULRAY 2004). Durch die Anwendung von interorganisationalen IT-Programmen kann der Informationsfluss zwischen den Akteuren kostengünstiger und transparenter gestaltet werden.

Auf der anderen Seite muss es auch eine Infrastruktur geben, die einen sozial geprägten, eher informellen Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern von verschiedenen

Betrieben der Kette ermöglicht. Dadurch soll sichergestellt werden, dass auch nicht kodifizierbares Wissen zwischen den Betrieben ausgetauscht werden kann (PORTER 1998, DAHL & PETERSEN 2004, CHEN & PAULRAY 2004). Dies kann durch wiederholte Interaktionen (= „information interaction“) von Mitarbeitern innerhalb von bilateralen, zwischen zwei Unternehmen, etablierten Kooperationen in den Bereichen Marketing, der Produkt- und Prozessentwicklung, Design, Transport und der Lagerhaltung geschehen oder durch Gespräche im Rahmen von Meso-Institutionen (BENDOLY ET AL. 2004, MOROSINI 2004, VAN HORNE ET AL. 2005). Meso-Institutionen, wie z.B. Universitäten, Verbände, Forschungszentren oder Messen, stellen als kollektive Informationsplattform zum einen die Möglichkeit bereit, sich mit den Angehörigen anderer Betriebe auszutauschen, zum anderen bieten sie einen Raum für die Kommunikation, wo Informationen zentral gebündelt werden und an verschiedene Akteure der Kette weitergereicht werden können. Dadurch können sich entlang der Marktketten informelle Kommunikationsnetzwerke bilden, welche die Steuerung der Wertschöpfungsprozesse der Marktkette erleichtern. Die Informationsinfrastruktur wird als positiv im Hinblick auf ein effektives Kundenwertmanagement eingeschätzt, wenn die Unternehmen Zugang zu verschiedenen Infrastrukturelemente, wie z.B. Kooperationen, besitzen und aktiv nutzen

2.1.3 Innovationskraft bzw. -verhalten

Ein Austausch von Informationen mit anderen Betrieben der Wertschöpfungskette, welche sich auch gleichzeitig durch geographische Nähe auszeichnen, ist von entscheidender Bedeutung, wenn Netzwerkinnovationen das Kennzeichen eines Industriesektors sind. Netzwerkinnovationen beschreiben das Innovationsverhalten, welches sich entwickelt, wenn das Hervorbringen von Innovationen nicht mehr von einem einzelnen Unternehmen bewerkstelligt werden kann, sondern abhängig von der Integration betriebsexterner Informationen und Kompetenzen anderer Betriebe einer Marktkette oder eines regionalen Clusters ist. Im Gegensatz dazu stehen die Innovationen, welche von einer Firma betriebsintern durch seine eigene R&D Abteilung entwickelt werden. Dabei läuft der Informationsaustausch idealtypisch allein innerhalb des Betriebes ab (STEINLE & SCHIELE 2002). Liegen die Quellen für Innovationen außerhalb des Betriebes, z.B. beim Lieferanten, ist ein funktionierender Informationsaustausch die beste Voraussetzung, um effektiv reagieren zu können (siehe auch 2.1.1).

Die Innovationskraft eines Sektors misst dagegen die Frequenz von Innovationen. Dies ist im Hinblick auf den Informationsaustausch wichtig, da durch eine hohe Innovationsrate eine hohe Volatilität an neuartigen Informationen besteht. Ist die Volatilität von Informationen hoch, können Standards vom aktuellen Informationsstand abweichen, und müssen zwischen den Mitgliedern einer Kette neu kommuniziert werden, um am Ende die neuen Informationen zu kodifizieren bzw. einen neuen Standard zu etablieren (STEINLE & SCHIELE 2002, CHEN & PAULRAY 2004). Sind in einem Industriesektor Netzwerkinnovationen die Regel, ist dies positiv für die Umsetzung eines integrativen Kundenwertmanagement, da bereits eine Grund für die Unternehmen besteht zu kooperieren. Das Gleiche gilt bei einer hohen Innovationskraft innerhalb eines Industriesektors.

2.1.4 Gemeinsame Vertrauensbasis

Ein kooperativer Informationsaustausch zwischen den Akteuren am Markt kann in der Regel langfristig nur bestehen, wenn er auf einer nachhaltigen Vertrauensbasis zwischen den Austauschpartnern aufgebaut ist (MORGAN & HUNT 1994; MOROSINI 2004). AL-MUDIMIGH ET AL. (2004: 312) betonen dazu ergänzend den Einfluss von langjährigen Beziehungen zum Kunden als Indikator für ein bestehendes Vertrauensverhältnis. Des Weiteren sind langfristig ausgerichtete Austauschbeziehungen für die Etablierung eines integrativen Informationsflusses zwischen den Akteuren und somit auch zur Etablierung eines Kundenwertmanagements entlang der gesamten Marktkette ein essentieller Bestandteil. Das Vorhandensein einer gemeinsamen Vertrauensbasis wird als positiv für die Etablierung eines effektiven integrativen Kundenwertmanagement angesehen.

2.1.5 Kundenauftragsentkopplungspunkt

Der Kundenauftragsentkopplungspunkt ist der Punkt in einer Wertschöpfungskette, „welcher die prognosebasierte Lagerfertigung (Push-Prinzip) von der Kundenauftragsfertigung (Pull-Prinzip) abgrenzt“ (RIECHSTEINER ET AL. 2004: 7). Im klassischen Supply Chain Management wird dieser Punkt als „Customization Point“ bezeichnet und beschreibt den Punkt in der Marktkette, wo das Produkt den Ansprüchen des Kunden angepasst wird. Im Konzept der Value Chain dagegen kann nicht von einem Punkt die Rede sein, sondern von einem „Integrative Customization Process“, welcher entlang der gesamten Kette stattfindet. Wie schon im Kapitel 1 angeführt wurde, sind in einer funktionierenden Value-Chain die Ansprüche des Endkunden allen Mitgliedern der Kette bekannt. Sie werden gemeinsam kommuniziert und fließen durch integrative Anstrengungen in den Produktionsprozess ein. Existiert nun in einer Kette ein fixer, eindeutig definierter Kundenauftragsentkopplungspunkt, stellt dieser für die Steuerung eines integrativen Kundenwertmanagement eine klare Informationsbarriere dar. Die Betriebe hinter der Barriere werden von den Informationen über den Endkundenmarkt abgeschnitten und können ihre Produktion nicht auf den Endkundenwert ausrichten, sondern nur auf den direkt nachgelagerten Kundenmarkt.

Um sich dem Kundenauftragsentkopplungspunkt zu nähern, werden vier verschiedene Indikatoren benutzt: Erstens soll der integrative Informationsaustausch analysiert werden, wie er in 2.1.1 dargelegt wurde. Ist ein Bruch des Informationsaustausches messbar, deutet dies auf eine Entkopplung vom Endkundenmarkt hin. Zweitens sollen die Ansprüche des Endkunden mithilfe der CSFs (Critical Success Factors) gemessen werden, um den Prozess zu simulieren inwieweit die Wertvorstellungen der Endkunden innerhalb der Kette kommuniziert werden bzw. ob die Produzenten den Endkundenmarkt von ihrer Position aus „hören“ können (KAPLINSKY & MORRIS 2001: 59). Weichen die CSFs innerhalb der verschiedenen Kettenabschnitte voneinander ab, ist dies als ein Hinweis auf die Entkopplung der Betriebe vom Endkundenmarkt zu interpretieren. Drittens wird auf den Grad der Kodifizierung der Information innerhalb der Kette eingegangen, indem die Standardisierung der Produktpalette analysiert wird. Wenn eine Standardisierung vorliegt, ist das Produkt mit seinen Eigenschaften zwischen den Austauschpartnern eindeutig

definiert, da der Standard bereits die produktrelevanten Informationen enthält. Die Komplexität der ausgetauschten Information ist damit relativ niedrig und die Austauschbeziehungen können alleine durch die Information Preis koordiniert werden. Die integrative Steuerung der Marktbeziehungen innerhalb einer Marktkette ist bei einer Standardisierung nicht mehr von Nöten (GEREFFI ET AL. 2005). Bei einem reinen Informationsaustausch allein über Standards und den Preis besteht allerdings die Gefahr, dass Informationen über dynamische Veränderungen am Endkundenmarkt den Akteur nicht oder erst viel später erreichen, da diese Informationen im Preis nur unspezifisch weitergereicht werden oder die im Standard kodifizierte Informationen nicht mehr aktuell sind. An diesem Punkt wird auch von Interesse sein, welche Rolle Innovationen (siehe 2.1.3) innerhalb des Papiersektors spielen, da dadurch eine erhöhte Dynamik beim Informationsaustausch entstehen kann. Ein hoher Standardisierungsgrad ist ein Indikator für das Vorhandensein eines Auftragsentkopplungspunktes. Viertens soll die Bedeutung der Lagerfertigung im Vergleich zu kundenindividueller Fertigung gemessen werden, wie sie in der bereits angeführten klassischen Definition des Kundenauftragsentkopplungspunkt nach RIECHSTEINER ET AL. (2004) ihren Ausdruck findet. Produziert ein Betrieb hauptsächlich prognosenbasiert auf Lager, ist die Fertigung vom Endkundenmarkt entkoppelt.

Aus den vier Indikatoren und ihrer Ausprägung wird zusammenfassend eine Annäherung an den Faktor Kundenauftragsentkopplungspunkt vorgenommen. Für ein Kundenwertmanagement ist es positiv, wenn keine Entkopplung vom Endkundenmarkt vorliegt.

2.1.6 Strategische Prioritäten

Neben der Beschreibung des Ist-Zustandes des Kundenwertmanagement soll auch die strategische Ausrichtung der Betriebe untersucht werden, um das Bestreben bzw. die Motivation für strategische Veränderung am Status Quo der Austauschbeziehungen innerhalb der Papierwarenkette in der nahen Zukunft abschätzen zu können. Dieser Gedanke basiert auf der Literatur über „Competitive priorities“, welche betont, dass eine Strategie des integrativen Managements einer Marktkette sich nicht nur auf die Kosten alleine stützen sollte, sondern auch Aspekte bezüglich der Qualität, Innovationsverhalten, Flexibilität und der qualitativen Gestaltung der Lieferungsbedingungen einbeziehen sollte (siehe Literatur bei CHEN & PAULRAY 2004: 124). Da in der Untersuchung auch die geographische Verteilung der Betriebe eine Rolle spielt, wurden auch die räumliche Nähe und persönliche Kontakte als strategische Prioritäten in die Befragung integriert. Die Analyse der unterschiedlichen Aspekte im Rahmen der strategischen Ausrichtung geschieht mithilfe der CSF, welche auf potentielle und ehemalige Kunden angewendet werden, um ihre Relevanz für die Gewinnung bzw. Verlust von Kunden einschätzen zu können. Des Weiteren wird die Bedeutung des Preises für die Strategie im Vergleich zur Qualität eingeschätzt und es erfolgt eine Einschätzung der strategischen Planungen unter der Verwendung einer Produkt-Markt-Matrix (MEFFERT 1998), um auf die zukünftige strategische Stoßrichtung schließen zu können. Erweiternd wird die Zufriedenheit der Betriebe mit der jetzigen Struktur der Kette aufgenommen, um abzuschätzen zu können, inwiefern überhaupt eine Motivation besteht, Veränderungen in der Kette voranzutreiben. Insgesamt wird dadurch die Analyse der strategischen Bedeutung des Preises und anderer

Merkmale innerhalb der Marktkette möglich. Aus den Antworten kann eine Einschätzung der internen Stabilität bzw. das Vorhandensein von Veränderungstendenzen abgeleitet werden. Für ein effektives Kundenwertmanagement ist es positiv zu werten, wenn die strategischen Prioritäten sich nicht allein auf eine Führerschaft in der Kategorie Preis konzentrieren, sondern auch Aspekte wie z.B. Qualität und kundenorientiertes Handeln eine Rolle spielen

Zusammenfassend ergibt sich ein Konzeptueller Rahmen, wie er in Abbildung 1 zu sehen ist. Die einzelnen Erfolgsfaktoren werden bezogen auf die Möglichkeiten der erfolgreichen Umsetzung eines Kundenwertmanagement entweder als positiv, negativ oder neutral bewertet, um am Ende das Potential für ein integratives Kundenwertmanagement in der Papierwarenkette in der Region Rheinland-Pfalz anzuschätzen.

Der konzeptuelle Rahmen wird im weiteren methodischen Vorgehen mit den Erkenntnissen aus der „Value Chain“ - Analyse kombiniert:

Klassifizierung von Marktbeziehungen basierend auf dem Informationsaustausch

<i>Klassifizierungskategorien</i>	<i>Quellen</i>
I Integrativer Informationsaustausch ➤ Austausch von sensiblen Informationen ➤ Austausch von Entwicklungstrends	Bendoly et al. (2003), Flint (2004), Möller & Törrönen (2003) Walter et al. (2001), Powell (1996)
II Informationsinfrastruktur ➤ Integrative IT – Plattformen ➤ Meso – Institutionen ➤ Kooperationen	Al-Mudimigh (2004), Morosini (2004) Riechsteiner et al. (2004) Van Horne et al. (2005) Chen & Paulray (2004), Meffert (2007) Dahl & Petersen (2004)
III Innovationskraft bzw. – verhalten	Steinle & Schiele (2002), Chen & Paulray (2004)
IV Gemeinsame Vertrauensbasis	Al-Mudimigh (2004), Morosini (2004) Morgan & Hunt (1994)
V Kundenauftragsentkopplungspunkt	Kaplinsky & Morris (2001), Riechsteiner et al. (2004), Gereffi et al. (2005)
VI Strategische Prioritäten	Chen & Paulray (2004), Meffert (1998)

Abb. 1: Klassifizierung von Marktbeziehungen basierend auf dem Informationsaustausch

2.2 Die Papierwarenkette – Eine theoretische Betrachtung

Als Ausgangspunkt für die Rekonstruktion der Papierwarenkette und der Identifizierung der Betriebe dient die *Klassifizierung der Wirtschaftszweige 2003*, welche die Papierwarenkette anhand der aufeinander folgenden funktionalen Herstellungsprozesse vom Rohstoff bis zur Herstellung von Papierwaren unterteilt (STATISTISCHES BUNDESAMT 2003). Ausgehend vom Endkundenmarkt für Papierwaren kann die Kette funktional in folgende Prozessabschnitte unterteilt werden:

A, Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe;

B, Herstellung von Papier, Karton und Pappe;

C, Herstellung von Holz- und Zellstoff und

D, die Bereitstellung von Rohstoffen, welche in Da, Rohstoff Holz, und Db, Rohstoff Altpapier,

unterteilt werden kann. Der Abschnitt A kann gemäß der *Klassifizierung der Wirtschaftszweige 2003* in folgende Unterkategorien differenziert werden:

- a) Herstellung von Wellpapier und -pappe sowie Verpackungsmitteln aus Papier, Karton und Pappe
- b) Herstellung von Haushalts-, Hygiene- und Toilettenartikeln aus Zellstoff, Papier und Pappe
- c) Herstellung von Schreibwaren und Bürobedarf aus Papier, Karton und Pappe
- d) Herstellung von Tapeten
- e) Herstellung von sonstigen Waren aus Papier, Karton und Pappe

Der Rohstoff Holz kann von Sägewerken und/ oder von der Forstwirtschaft bereitgestellt werden. Im Gegensatz zu anderen Arbeiten (SEEGMÜLLER 2007) soll die Forstwirtschaft und die Sägeindustrie als ein Bestandteil der Papierwarenkette behandelt werden, um ein umfassendes Bild der Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz zu gewinnen. Zusammengefasst ergibt sich eine Kette vom Endverbraucher bis zum Rohstoffproduzenten, wie sie in Abb. 2 dargestellt ist.

2.3 Regionale Unterteilung von Rheinland-Pfalz

Da sich das Projekt explizit auf die Arbeiten von SEEGMÜLLER bezieht (2005, 2007) wird bei der geographischen Unterteilung eine Harmonisierung angestrebt, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu garantieren. Die geographische Unterteilung, die in Hinblick auf den Vergleich möglicher Agglomerationen in den einzelnen Regionen in Rheinland-Pfalz vorgenommen wird, orientiert sich an den Grenzen für die landesplanerischen Regionen. Dies konnte ohne weiteres geschehen, da bei der Bildung dieser geographischen Räume die gleichen Auswahlkriterien, wie z.B. geringe räumliche Distanz, die kulturelle Affinität und die Erreichbarkeit zentraler Einrichtungen, eine entscheidende Rolle spielten, wie sie auch als charakteristisch für das Bildungspotential von Agglomerationen angesehen werden

können (Vgl. SEEGMÜLLER 2007: 9 – 12, und die dort zitierte Literatur). Die landesplanerischen Regionen sind Mittelrhein-Westerwald, Trier, Rheinhessen-Nahe, Rheinpfalz und Westpfalz (MINISTERIUM DES INNERN UND FÜR SPORT, 2007).

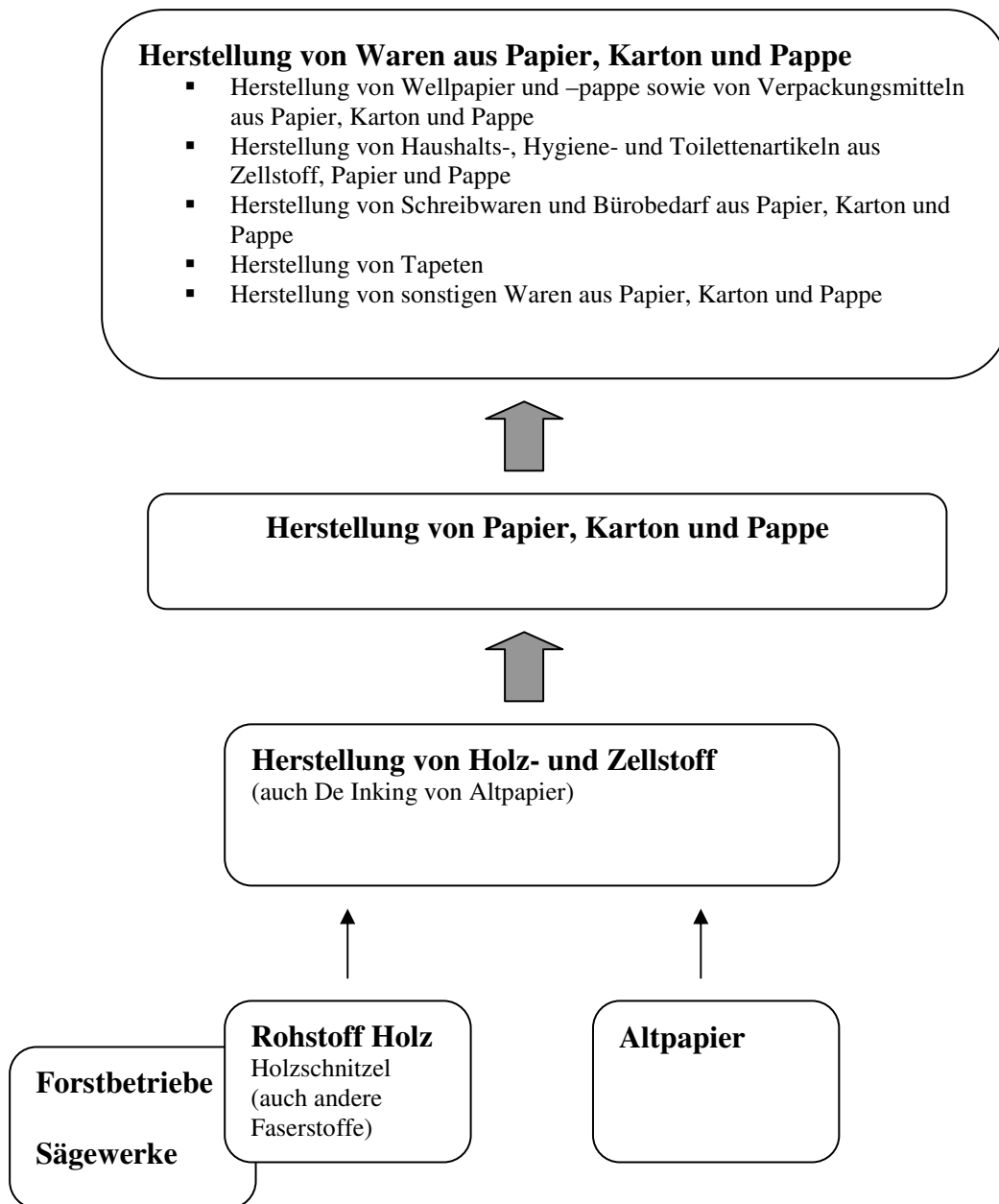


Abb. 2: Kategorisierung des Prozessablaufes in der Papierwarenkette in Anlehnung des statistischen Bundesamtes WZ 2003. Die Pfeilrichtung gibt den Materialfluss an.

2.4 Die Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz

In der Arbeit von SEEGMÜLLER (2007) wurde die Papierwarenkette mithilfe der Auswertung der Umsatzsteuer- und Beschäftigtenstatistik untersucht und hinsichtlich ihres regionalen Bezugs analysiert. Die Papierwarenkette setzt sich dabei aus den Betrieben zusammen, welche die *Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe* oder die *Herstellung von Holzstoff, Zellstoff, Papier, Pappe und Karton* betreiben. Demnach existierten in Rheinland-Pfalz im Jahr 2004 ca. 150 Unternehmen mit etwa 8.900 Beschäftigten, die der Papierwarenkette zugeordnet werden können. Etwa 110 dieser Unternehmen stellten Waren aus Papier, Pappe und Karton her. Ein regionaler Schwerpunkt konnte in der Region Mittelrhein-Westerwald identifiziert werden, wo 65 Unternehmen angesiedelt waren, die fast 4.000 Menschen Beschäftigung gaben.

Zusammengefasst und gestützt auf den konzeptuellen Rahmen (vgl. Morosini 2004) kann vermutet werden, dass in den von SEEGMÜLLER (2007) festgestellten regionalen Schwerpunkt der Ansiedlung von Betrieben des Papiersektors die positive Ausbildung der vorgestellten Erfolgsfaktoren höher sein müssen als in den Regionen ohne sichtbare Betriebsagglomerationen.

3 Methode

Für die Analyse der Papierwarenkette wurde das methodische Vorgehen einer Value Chain Analyse (VCA) gewählt, welche bereits bei der Analyse von Wertschöpfungsketten im Forst- und Holzbereich erfolgreich angewendet wurde (HAUBER & HUMMEL 2007, KAPLINSKY & MORRIS 2001). Der Vorteil einer „Value Chain“ Analyse ist, dass nicht einzelne Betriebe oder einzelne Austauschbeziehungen im Vordergrund stehen, sondern das gesamte System von Austauschbeziehungen, welche an der Produktion des Endproduktes beteiligt sind.

Zuerst werden die Strukturen der Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz identifiziert. Anschließend wird das offen gelegte Beziehungsgefüge auf die kritischen Erfolgsfaktoren hin untersucht. Da bei dem Projekt nicht allein die Wertschöpfungskette im Vordergrund steht, sondern auch der regionale Charakter der Papierwarenkette, wird die Analyse an diesen Umstand angepasst. Das methodische Vorgehen der VCA lässt sich in vier Phasen einteilen: Festlegung des Einstiegspunkts der Untersuchung, Mapping der Marktkette, Konstruktion des Fragebogens, Vorgehen bei der Befragung.

3.1 Einstiegspunkt der Untersuchung

Bei der Anwendung der VCA wird vorgeschlagen, den Endkunden als Einstiegspunkt der Untersuchung von Marktketten auszuwählen (HAUBER & HUMMEL 2007, KAPLINSKY & MORRIS 2001), und von diesem ausgehend, die Marktkette unabhängig von der geographischen Verteilung der Kettenglieder nachzuzeichnen. Da aber die Zielsetzung des Projektes und das angewendeten theoretischen Konzept des Clusters einen klaren regionalgeographischen Bezug beinhalten, wird bei der Wahl des Einstiegspunktes und der Nachzeichnung der Marktkette dieser Bezug hergestellt. Für die methodische Phase bedeutet dies konkret, dass der Einstiegspunkt sich nicht allein an dem Endkunden der Papierwarenkette orientiert, sondern auch an der geographischen Verteilung der Betriebe der Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz. Der Einstieg der Analyse erfolgt damit nicht vertikal entlang des Materialflusses, sondern auf der horizontalen Ebene der theoretischen Papierwarenkette (siehe 2.2), d. h. auf dem Abschnitt A, Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe; dem Abschnitt B, Herstellung von Papier, Karton und Pappe und dem Abschnitt C, Herstellung von Holz- und Zellstoff.

3.2 Nachzeichnung („Mapping“) der Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz

In der zweiten Phase des methodischen Vorgehens wird zuerst die theoretische Papierwarenkette rekonstruiert, indem die jeweiligen Betriebe der verschiedenen Prozessabschnitte in Rheinland-Pfalz identifiziert werden. Ausgehend von diesen Betrieben werden dann die realen Marktbeziehungen nachgezeichnet und eine Rekonstruktion der realen Marktkettenstruktur gewonnen. Der theoretisch unterlegte Zwischenschritt hat dabei den Vorteil, dass in dieser Phase schon eine Aussage bezüglich der Agglomeration von Betrieben eines Kettenabschnittes möglich ist.

Für die Nachzeichnung der vertikalen Geschäftsbeziehungen werden die Betriebe nach ihren fünf wichtigsten Lieferanten befragt. Die Einschränkung der Lieferantenzahl dient der Sicherstellung der Operationalität der Analyse.

3.3 Konstruktion des Fragebogens

Der Fragebogen wird basierend auf dem konzeptuellen Rahmen und den Erkenntnissen aus der Arbeit von HAUBER & HUMMEL (2007) konstruiert. Dabei werden die Erfolgsfaktoren (a) integrativer Informationsaustausch, (b) Informationsinfrastruktur, (c) Innovationskraft- und -verhalten, (d) Gemeinsame Vertrauensbasis, (e) Kundenauftragsentkopplungspunkt und (f) Strategische Prioritäten für die Entwicklung eines standardisierten Fragebogens genutzt und bezogen auf die direkten Kunden- und Lieferantenbeziehungen der Betriebe und der gesamten Marktkette abgefragt. Ergänzend werden Fragen bezüglich des Unternehmens und der Person mit eingebaut. Zusätzlich wird eine Internetrecherche über die Papierindustrie durchgeführt, um die Fragen den Begebenheiten der Industrie anzupassen und somit schlussendlich die Qualität des Fragebogens zu erhöhen.

3.4 Vorgehen bei der Befragung

Für die Identifizierung der in Rheinland-Pfalz angesiedelten Betriebe wird auf verschiedene Suchmaschinen, Firmenregister und B2B Plattformen im Internet zurückgegriffen, wie z.B. Google, Gelbe Seiten, Kellysearch, hotfrog, abconline und dem Bundesfirmenregister. Des Weiteren werden die Adressdatenbanken des Verbands der Papier, Pappe & Kunststoff verarbeitenden Industrie und des Verbands Deutscher Papierfabriken (VDP) nach relevanten Betrieben durchforstet. Die Liste der identifizierten Betriebe wird mit den regionalspezifischen Kenntnissen der FAWF Rheinland-Pfalz abgeglichen.

In einem nächsten Schritt werden die Betriebe den landesplanerischen Regionen zugeordnet und durch weitere Recherchen (z.B. Firmenhomepage) anhand ihrer Hauptprodukte bzw. Kernkompetenzen den Prozessabschnitten der Papierwarenkette zugeordnet. Dadurch kann eine Aussage über regionale Agglomerationen der verschiedenen Abschnitte gefällt werden. Darauf folgend werden alle Betriebe der Papierwarenkette telefonisch kontaktiert und um ein Interview gebeten. Bei der Kontaktierung der Betriebe wird versucht, einen Mitarbeiter für die Datenerhebung zu gewinnen, der sowohl Einblick in den Umgang mit Kunden und Lieferanten hat und gleichzeitig Fragen über die Integration des Unternehmens in die Marktkette beantworten kann. Abhängig von der Arbeitsteilung innerhalb des Betriebes wird versucht, mehrere Mitarbeiter zu befragen. Bei Interesse wird ein Termin für das Telefoninterview vereinbart. Als Alternative kann der Fragebogen auch schriftlich ausgefüllt werden.

Abschließend werden die gewonnenen Ergebnisse zwischen den definierten Regionen verglichen. Dem Vergleich liegt die Frage zugrunde, ob Regionen mit Betriebsagglomerationen im Gegensatz zu Regionen ohne Betriebsagglomerationen eine abweichende Ausprägung der Erfolgsfaktoren aufweisen.

3.5 Modifikation der Methode

Durch die geringe Beteiligung der Mitarbeiter innerhalb der Betriebe und den damit verbundenen Schwierigkeiten, die reale Kette nachzuzeichnen, wurde eine Modifikation der ursprünglichen Methode vorgenommen. Dadurch kam es zu Veränderungen innerhalb der vier Phasen und eine fünfte Phase wurde hinzugefügt.

Die *Nachzeichnung der realen Papierwarenkette* wurde nicht vorgenommen und stattdessen orientierte sich die Rekonstruktion vollständig an der theoretisch hergeleiteten Papierwarenkette. Die theoretische Marktkette wurde aufgrund der Zielsetzung auf das Bundesland Rheinland-Pfalz beschränkt. Ausgehend von dem horizontalen *Einstiegspunkten der Untersuchung* wurden die identifizierten Betriebe nicht mehr nach ihren realen Kunden befragt. Stattdessen wurden alle Betriebe, die der theoretischen Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz zugeordnet werden konnten, erfasst und kontaktiert. Die Betriebe des Abschnittes Rohstoff Holz wurden ebenfalls als horizontaler Einstiegspunkt gewählt. Die Betriebe wurden dann anhand ihrer Produktionsprozesse funktional zueinander in Beziehung gesetzt und nicht aufgrund realer Marktbeziehungen. Ein besonderes Augenmerk lag dabei auf der geographischen Verteilung der Betriebe, um gegebenenfalls Agglomerationen erkennen zu können.

Der *Fragebogen* wurde nicht geändert. Nur für die Betriebe der Forstwirtschaft und der Sägeindustrie, sowie für Recyclingbetriebe von Altpapier wurde eine gekürzte Version des Fragebogens verwendet. Die Kürzung erfolgte, weil zum einen allein die Kundenseite von Interesse war und weil zum anderen eine Straffung des Fragebogens anvisiert wurde. Die Straffung wurde durch eine Verringerung der Fragen bezüglich der Erfolgsfaktoren erreicht. Dadurch versprachen sich die Autoren eine höhere Rücklaufquote und damit verbunden, ein effizienteres Vorgehen im Projektzeitraum. Insgesamt wurde auf die Faktoren „strategische Prioritäten“ und „Innovationskraft- und verhalten“ verzichtet. Die Fragen bezüglich des Kundenauftragsentkopplungspunkt wurden auch nicht mehr in den modifizierten Fragebogen mit aufgenommen, da die reale Marktkette nicht nachgezeichnet werden konnte. Da sich die Notwendigkeit einer Modifikation der Methode erst im letzten Drittel des Projektes abgezeichnet hat, musste eine Veränderung bei dem *Vorgehen der Befragung* vorgenommen werden, um den anvisierten Abgabetermin erfüllen zu können. Die Betriebe der Sägeindustrie wurden nur schriftlich kontaktiert, da sich gerade die persönliche Kontaktaufnahme mit den Betrieben und das Durchführen der Telefoninterviews als sehr zeitintensiv und ineffizient herausgestellt haben. Bezüglich der Betriebe der Forstwirtschaft wurde nur die für den Verkauf zuständige Person innerhalb der Forstverwaltung kontaktiert. Da in Rheinland-Pfalz der Verkauf von Industrieholz aus dem Staats- und Gemeindewald an die Papierindustrie zentral organisiert ist, und der Privatwald insgesamt nur eine untergeordnete Rolle für die Papierindustrie spielt, war die Fokussierung auf eine Person als Vertreter der Forstwirtschaft möglich.

Zusätzlich zu den Interviews wurde das methodische Vorgehen um eine vertiefende Recherche von Sekundärliteratur und Internetseiten erweitert. Dabei wurden bestimmte *Fallbeispiele* in der Papierindustrie ermittelt, bei denen die einzelnen Erfolgsfaktoren gemäß der theoretischen Literatur (siehe angeführte Literatur 2.1.1 – 2.1.6) idealtypisch ausgeprägt sind. Diese zusätzliche deskriptive Phase diente dem Zweck, einen vertiefenden Einblick in die Koordination der Papierwarenkette zu bekommen.

Dadurch, dass auf der einen Seite zu wenige Betriebe pro Region sich an der Befragung beteiligt haben und auf der anderen Seite eine Agglomeration nur unter starken Abstrichen zu identifizieren war, wurde der angestrebte *Vergleich der Regionen* komplett aus dem methodischen Vorgehen gestrichen.

Die Zielsetzung wurde im Laufe des Projektes aufgrund neuer Herausforderungen während der Datenaufnahme geändert (siehe auch Kapitel 4.1.3 Interviewbeteiligung). Die ursprüngliche Zielsetzung ist dem Anhang der Arbeit beigelegt.

3.6 Auswertung

Bei der Datenanalyse wurde auf das Instrumentarium der deskriptiven Statistik zurückgegriffen. Dabei wurden die einzelnen Variablen der sechs verschiedenen Klassifizierungskategorien mithilfe von Excel[®] analysiert. Anschließend wurde deren Ausprägung hergeleitet. Als Ergebnis der Auswertung wurden für die einzelnen Erfolgsfaktoren Häufigkeitsverteilungen generiert und im Kontext der Fragestellung dargestellt (Meyer 2006). Weitere Details der Auswertung werden bei der Darstellung der Ergebnisse hinzugefügt, da dadurch eine bessere Lesbarkeit des Berichtes sichergestellt wird.

4 Ergebnisse

4.1 Die identifizierten Betriebe

Der Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz konnte unter Beachtung der Abschnitte A, B, C, Db, E und F insgesamt 86 Betriebe zugeordnet werden (siehe Tab. 1). Der Abschnitt Da, Rohstoff Holz als Primärquelle, wurde aufgrund der methodischen Neuausrichtung extra ausgewiesen (siehe Kap 4.5). Verteilt auf die verschiedenen Abschnitte ergibt sich folgendes Bild: 55 Betriebe können der Kategorie *Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe* zugeordnet werden, 7 Betriebe der Kategorie *Herstellung von Papier, Karton und Pappe* und 4 Betriebe sind integrierte Betriebe und umfassen die Prozesse der Stufen B und C. Im Bereich Handel mit Produkten der Papierwarenkette konnten 12 Betriebe identifiziert werden. Ein Betrieb recycelt Altpapier und gehört deshalb zur Kategorie Db. 7 Betriebe konnten keiner der vordefinierten Prozesse zugeordnet werden, aber wurden aufgrund ihrer Ausrichtung der Papierwarenkette zugeordnet (siehe Sonstige).

Tab. 1: Tabelle der identifizierten Betriebe

			Mittelrhein - Westerwald	Rheinhessen - Nahe	Rheinpfalz	Trier	Westpfalz	Insg.
Aa	Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe	Wellpapier und – pappe, sowie Verpackungsmittel	14	5	10	4	7	40
Ab		Haushalts-, Hygiene- und Toilettenartikeln	4	2	---	---	---	6
Ac		Schreibwaren und Bürobedarf	1	1	2	---	---	4
Ad		Tapeten	---	---	---	---	---	---
Ae		Sonstige Waren	3	1	---	1	---	5
↑								
B	Herstellung von Papier, Karton und Pappe		3	1	4 + 2(B u C)	---	1	11
C	Herstellung von Holz- und Zellstoff							
↑								
Da	Rohstoff Holz							
Db	Altpapier		1	---	---	---	---	1
↑								
E	Handel		6	1	---	3	2	12
↑								
F	Sonstige*		1	2	3	---	1	7
↑								
	Insgesamt		33	13	21	8	11	86

*Sonstige: 5 Dienstleister innerhalb der Papierwarenkette, 1 Maschinenbauer, 1 Hersteller von Chemikalien für die Papierindustrie

4.1.1 Geographische Verteilung der Betriebe

Die Mehrzahl der Betriebe, mit 33 an der Zahl, sind in Mittelrhein – Westerwald angesiedelt. 22 dieser Betriebe können dem Abschnitt A Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe zugeordnet werden. Der Rest verteilt sich auf den Abschnitt B: 3 Betriebe, Abschnitt Db: 1 Betrieb, Handel: 6 Betriebe und 1 Betrieb liegt auf dem Abschnitt F.

Auf die Region Mittelrhein-Westerwald folgt die Region Rheinpfalz mit 21 Betrieben. Das Besondere in dieser Region ist, dass hier 6 Betriebe des Abschnittes B/ C zu finden sind. Die restlichen Betriebe verteilen sich mit 12 Betrieben auf den Abschnitt A und mit 3 Betrieben auf den Abschnitt E, Handel. Die Region Rheinhessen – Nahe weist 13 Betriebe auf, die Westpfalz 10 und die Region Trier bildet mit nur 8 Betrieben das Schlusslicht.

Damit hat klar die Region Mittelrhein – Westerwald das größte Potential für eine geographische Agglomeration der Betriebe. Bei einer genauen Analyse der Verteilung innerhalb der Region kann die Stadt Koblenz mit einem Umkreis von ca. 20km als ein Schwerpunkt ausgemacht werden, da 18 Betriebe der Papierwarenkette dort anzutreffen sind. Diese 18 Betriebe sind in den Städten Koblenz, Mayen, Neuwied, Andernach, Mendig, Raubach und Lahnstein angesiedelt. Kategorisiert man diese Betriebe anhand der Abschnitte der Papierwarenkette ergibt sich folgendes Bild: 7 Betriebe Abschnitt Aa, 2 Betriebe Abschnitt Ab, 2 Betriebe Abschnitt B, 6 Betriebe Handel, und 1 Betrieb Sonstige. Innerhalb der Gruppe der 18 Betriebe zeigt sich allerdings eine hohe Heterogenität bezüglich der Produkte und Ausrichtung. Die Produzenten von Papier stellen z.B. Spezialpapiere her, welche nicht für die in der Nähe angesiedelten Betriebe der Stufe Aa oder Ab relevant sind und fallen deshalb als Lieferanten für diese aus. Drei der sechs Händler haben sich entweder auf Produkte der Kategorie Ac spezialisiert oder handeln neben Papier auch mit Kunststoffen, was zu einer weiteren Heterogenität der agglomerierten Betriebe führt. Einer der Händler liefert Hackschnitzel für die Papier- und Werkstoffindustrie. Innerhalb der räumlich agglomerierten Betriebe der definitorischen Kategorie Papierware und den jeweiligen Prozessabschnitten ist in vertikaler Richtung kein funktionaler Zusammenhang erkennbar. In horizontaler Richtung bleiben insgesamt 9 Betriebe in der Region um Koblenz, die bezüglich ihrer Produktpalette Überschneidungen aufweisen. Es kann angezweifelt werden, dass eine Agglomeration aus 9 Betrieben ohne eine regional ansässige Lieferantenstruktur oder Meso-Institutionen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Regionen aufweist.

4.1.2 Vergleich mit SEEGMÜLLER (2007)

Die geographische Verteilung der im Rahmen des Forschungsprojektes identifizierten Betriebe ähnelt auf einer Seite stark den Ergebnissen der vorangegangenen Untersuchung der Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz (SEEGMÜLLER 2007), auf der anderen Seite gibt es signifikante Unterschiede.

Auf einen ersten Blick fällt deutlich der Unterschied der totalen Anzahl von Betrieben auf. So identifiziert SEEGMÜLLER (2007) anhand der Auswertung der Umsatzsteuerstatistik (STATISTISCHES BUNDESAMT 2006) ca. 150 Betriebe der Papierwarenkette. Dies ist fast die doppelte Anzahl an Betrieben im Vergleich zu den 86 im Projektverlauf ermittelten

Betrieben. Worauf dieser Unterschied herrührt, kann an dieser Stelle nur hypothesiert werden und soll deswegen nicht weiter ausgeführt werden. Nur kann an dieser Stelle angemerkt werden, dass die Identifikation von Betrieben durch das Internet natürlich die Betriebe nicht erfassen kann, welche über keinen Internetauftritt verfügen.

In der Region Trier gibt es zwar übereinstimmend mit Seegmüller (2007) zu einer Beschäftigungsagglomeration, doch ist diese nur auf eine geringe Anzahl von größeren Unternehmen zurückzuführen, welche sich in dieser Region angesiedelt haben. Dies verweist zwar auf die Bedeutung der Papierwarenkette für die regionale Wirtschaft, aber aufgrund der geringen Anzahl von Betrieben ist die Ausbildung eines Clusters basierend auf dem innovationsorientierten, betriebswirtschaftlich begründeten Ansatzes unwahrscheinlich (Vgl. SCHANZ 2007), da keine kritische Masse an Betrieben vorhanden ist.

Trotz der geringeren Anzahl an identifizierten Betrieben überschneiden sich die Tendenzen hinsichtlich der regionalen Schwerpunkte: Die Region Mittelrhein – Westerwald weist mit Abstand am meisten Betriebe der Papierwarenkette auf und innerhalb dieser Region bildet die Stadt Koblenz und Umgebung den Schwerpunkt (Vgl. AGIPLAN 2005, SEEGMÜLLER 2007). Nur ob hier schon von einer Agglomeration mit Clusterpotential gesprochen werden kann, darf, wie weiter vorne im Text ausführlich dargelegt wurde, angezweifelt werden

Bezogen auf die Region Rheinpfalz ist hervorzuheben, dass dort die Mehrzahl der Papierfabriken angesiedelt ist (6 von insgesamt 11 Betrieben). Damit ist die Region Rheinpfalz die einzige Region in Rheinland-Pfalz die auf den Marktkettenabschnitten *Herstellung von Papier, Karton und Pappe* und *Herstellung von Holz- und Zellstoff* leichte Agglomerationstendenzen aufweist.

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Es wurden insgesamt 86 Betriebe identifiziert, die der Papierwarenkette zugeordnet werden können. Vorherige Studien haben 156 Betriebe ermittelt, was zu einer Differenz von 70 Betrieben führt. Worauf diese hohe Anzahl von „Schattenbetrieben“ zurückzuführen ist, konnte nicht geklärt werden.
- Anhand der Anzahl der Betriebe pro Region kann attestiert werden, dass die Region Mittelrhein-Westerwald den regionalen Schwerpunkt der Papierwarenkette bildet.
- In der Region Rheinpfalz ist die Mehrzahl der Papierfabriken angesiedelt.
- Allein die Region um Koblenz zeigt eine empirische Agglomeration von Betrieben der Papierwarenkette auf, die sich stark von den anderen Regionen unterscheidet.
- Trotzdem zeigt diese Agglomeration eine starke Heterogenität innerhalb des Themenbereichs Papierwaren auf und bezieht sich nur auf die horizontale Ebene, so dass die Vorteile durch einen engen thematischen Bezug nicht gegeben sind.

4.1.3 Interviewbeteiligung

Von den 86 kontaktierten Betrieben konnten 13 Betriebe für eine Teilnahme an der Befragung gewonnen werden. Vier der befragten Betriebe kommen aus der Region Mittelrhein-Westerwald, 3 Betriebe aus Rheinhessen-Nahe, 5 Betriebe aus Rheinpfalz und 1 Betrieb aus der Region Trier. Aus der Region Westpfalz nahm kein einziges Unternehmen an der Befragung teil. Auch konnte innerhalb der empirisch identifizierten Agglomeration von Betrieben in Koblenz und Umgebung kein einziger Betrieb interviewt werden. Ein Betrieb hat nur die Fragen bezüglich der Lieferanten beantwortet, so dass bei den Fragen die Kunden betreffend nur 12 Betriebe gezählt wurden ($N = 12$). Alle befragten Betriebe sind auf dem Abschnitt A der Papierwarenkette angesiedelt. Kein Betrieb des Abschnittes B und C hat an der Befragung teilgenommen. Damit konnten 15% der Betriebe der Papierwarenkette bestehend aus den Abschnitten A, B, C, Db, E, und F interviewt werden (siehe Tab. 2). Bezogen auf den Abschnitt A *Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe* mit $G_A = 55$ Betrieben konnten 24% der Betriebe befragt werden. Die Betriebe des Abschnittes Da wurden extra erhoben. Erschwerend kam bei der Befragung hinzu, dass die Betriebe nicht gewillt waren, Auskunft über ihre Lieferanten zu geben, so dass eine Nachzeichnung („Mapping“) der realen Kette nicht möglich war.

Zusammenfassend ergaben sich daraus folgende Konsequenzen für das Forschungsdesign. In der Veränderung der Zielsetzung wurde diesem Umstand Rechnung getragen.

Erste Ergebnisse führen zu einer Modifikation der Methode

- Beteiligung der Betriebe ist sehr gering.
- Kein einziger Betrieb der empirisch gemessenen Agglomeration von Betrieben hat an der Befragung teilgenommen.
- Kein einziger Betrieb der Abschnitte B und C hatte Interesse an einer Teilnahme an den Interviews.
- Eine Rekonstruktion der realen Ketten konnte nicht erfolgen, da die befragten Unternehmen ihren Lieferanten Anonymität zugesichert hatten

→ Aufgrund der geringen Beteiligung und der starken Heterogenität der identifizierten Betriebe, wurde von einem Vergleich der Regionen abgerückt.

→ Da keine „realen“ Lieferanten identifiziert werden konnten, wurde die theoretische Papierwarenkette in das Zentrum der Analyse gestellt, wie sie im Kapitel 2.2 dargelegt wurde.

→ Die Betriebe der Kategorie Da in Rheinland Pfalz wurden direkt befragt

→ Die im Theorieteil dargelegten Erfolgsfaktoren wurden daher für die verschiedenen Abschnitte der theoretischen Marktkette analysiert und methodisch aufgearbeitet.

→ Dadurch war eine kritische Diskussion der Methode von Nöten, wie sie im Kapitel 5 Diskussion geführt wurde.

Tab. 2: Interviewte Betriebe

Kategorie		Region					
Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe		Mittelrhein - Westerwald	Rhein Hessen - Nahe	Rheinpfalz	Trier	Westpfalz	Insg.
Aa	Wellpapier und Pappe, sowie Verpackungsmittel	3	1	4	1	---	9
Ac	Schreibwaren und Büromaterial	---	1	1	---	---	2
Ae	Sonstige Ware	1	1	---	---	---	2
Insg.		4	3	5	1	---	13
Anteil in % an (G)		12 (33)	23 (13)	24 (21)	12,5 (8)	0 (11)	15 (86)

Bezogen auf G = 86 haben ca 15 % der Betriebe bei der Untersuchung teilgenommen. Alle untersuchten Betriebe sind der Stufe A zuzuordnen.

Bezogen auf die Betriebe des Abschnittes A der Papierwarenkette mit $G_A = 55$ wurden 24% der Betriebe interviewt.

4.2 Die interviewten Betriebe der Papierwarenkette

Die interviewten Betriebe lassen sich in drei Klassen einteilen: fünf Kleinbetriebe mit weniger als 30 Mitarbeiter und einen Umsatz zwischen 500.000 – 5 Mio. EUR, zwei Mittlere Betriebe mit 30 – 100 Mitarbeiter und einem Umsatz zwischen 10 – 50 Mio. und fünf Großbetriebe mit 100 – 500 Mitarbeiter und einem Umsatz zwischen 10 – 50 Mio. oder mehr als 50 Mio. EUR. Ein Betrieb hat keine Angaben zu den Mitarbeitern gemacht (siehe Tab. 3).

Die Anzahl der Kunden übertrifft bei allen Betrieben die Anzahl der Lieferanten. Die wichtigsten Absatzmärkte liegen für die Betriebe des Abschnittes A auf der nationalen Ebene, gefolgt von der regionalen Ebene. Lieferanten außerhalb Deutschlands spielen die wichtigste Rolle für die Betriebe in Rheinland-Pfalz. Lokale Absatz- und Lieferantenmärkten sind dagegen tendenziell unwichtig (siehe Tab. 4)

Tab. 3: Kategorisierung der interviewten Betriebe

Region	Kategorie	Mitarbeiter	Umsatz in €	Anzahl der Kunden	Anzahl der Lieferanten
Mittelrhein-Westerwald	Aa	30-100	5-10 Mio.	1200	15
Mittelrhein-Westerwald	Aa	30-100	5-10 Mio.	72	10
Mittelrhein-Westerwald	Aa	<30	500.000 – 1 Mio.	60	2
Mittelrhein-Westerwald	Ac	<30	1-5 Mio.	4	2
Rhein Hessen-Nahe	Aa	k. A.	k. A.	k. A.	20
Rhein Hessen-Nahe	Ae	100-500	10-50 Mio.	2500	20
Rhein Hessen-Nahe	Ac	<30	1-5 Mio.	225	5
Rheinpfalz	Aa	100-500	10-50 Mio.	1500	20
Rheinpfalz	Aa	100-500	>50 Mio.	k. A.	k. A.
Rheinpfalz	Aa	100-500	>50 Mio.	1000	5
Rheinpfalz	Ac	<30	500.000 – 1 Mio.	100	5
Rheinpfalz	Aa	<30	k. A.	25	k. A.
Trier	Aa	100-500	10-50 Mio.	150	4

Tab. 4: Geographische Priorität der Absatz- bzw. Lieferantenmärkte

Wo liegen ihre wichtigsten Lieferantenmärkte?		
(1 = sehr wichtig bis 5 = unwichtig)		
	Absatzmärkte	Lieferantenmärkte
International	2,58	2,08
National	1,75	2,38
Regional (200 km)	2,33	3,31
Lokal (50 km)	3,42	4,00

4.3 Analyse der Erfolgsfaktoren

4.3.1 Integrativer Informationsaustausch

Die Mehrzahl der Betriebe des Abschnittes *Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe* tauschen mit ihren direkten Kunden und Lieferanten regelmäßig betriebsinterne Informationen, die sich nicht auf Preis/Quantität - Informationen beschränken. 10 der Betriebe gaben an, regelmäßig sensible Informationen mit ihren Kunden zu teilen (83 % der befragten Betriebe (siehe Abb. 3). Von diesen 10 Betrieben teilen wiederum 9 Betriebe Informationen über ihre Lagerbestände, 7 bei der Einführung neuer Produkte und 6 über den Produktionsablauf. Die Betriebe, die auch im Bereich langfristige Unternehmensziele und Transportkosten ihre Informationen teilen, sind mit jeweils 4 Betrieben in der Minderheit (siehe Abb. 4).

Beim Austausch mit den Lieferanten zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. 11 Betriebe gaben an regelmäßig sensible Informationen mit ihren Lieferanten zu teilen (85%). Die meisten Informationen werden in den Bereichen Kundenwünsche und Kundenbeschwerden geteilt (siehe Abb. 3). Jeweils sechs Betriebe geben Informationen über ihre langfristigen Unternehmensziele und bei der Einführung neuer Produkte weiter, sieben der 11 Betriebe bei den Lagerbeständen. Bei den Informationen, welche die Transportkosten und den Produktionsablauf betreffen, schweigt sich die Mehrzahl der Betriebe gegenüber ihren Lieferanten aus (Abb. 5).

Die Kommunikation unter Auslassung der direkten Lieferanten ist dagegen stark gestört. Nur zwei Betriebe unterhalten einen Informationsaustausch mit den Lieferanten ihrer Lieferanten. Dies ist allerdings des Weiteren nicht negativ zu werten, da die Kommunikation mit den direkten Lieferanten sehr gut entwickelt ist. Einen weiteren Ausbau der Kommunikation mit den tiefer gelagerten Lieferanten würde dann vor allem Sinn machen, wenn es gegenüber dem direkten Lieferanten Informationsbarrieren geben würde (Abb. 3).

Der Austausch von Entwicklungstrends ist bei der Mehrzahl der Betriebe positiv ausgebildet. Die aktive Weitergabe von Entwicklungstrends von Seiten der befragten Firmen wird in Richtung der Kunden von 66% (= 8 Firmen) der 12 Firmen betrieben, in Richtung der Lieferanten von 69% (= 9) der 13 Firmen. Der Empfang von Informationen über Entwicklungstrends von Seiten der Kunden findet bei 83% (=10) der 12 befragten Betriebe statt, von Seiten der Lieferanten bei 92% (= 12) der 13 befragten Betriebe (siehe Abb. 6).

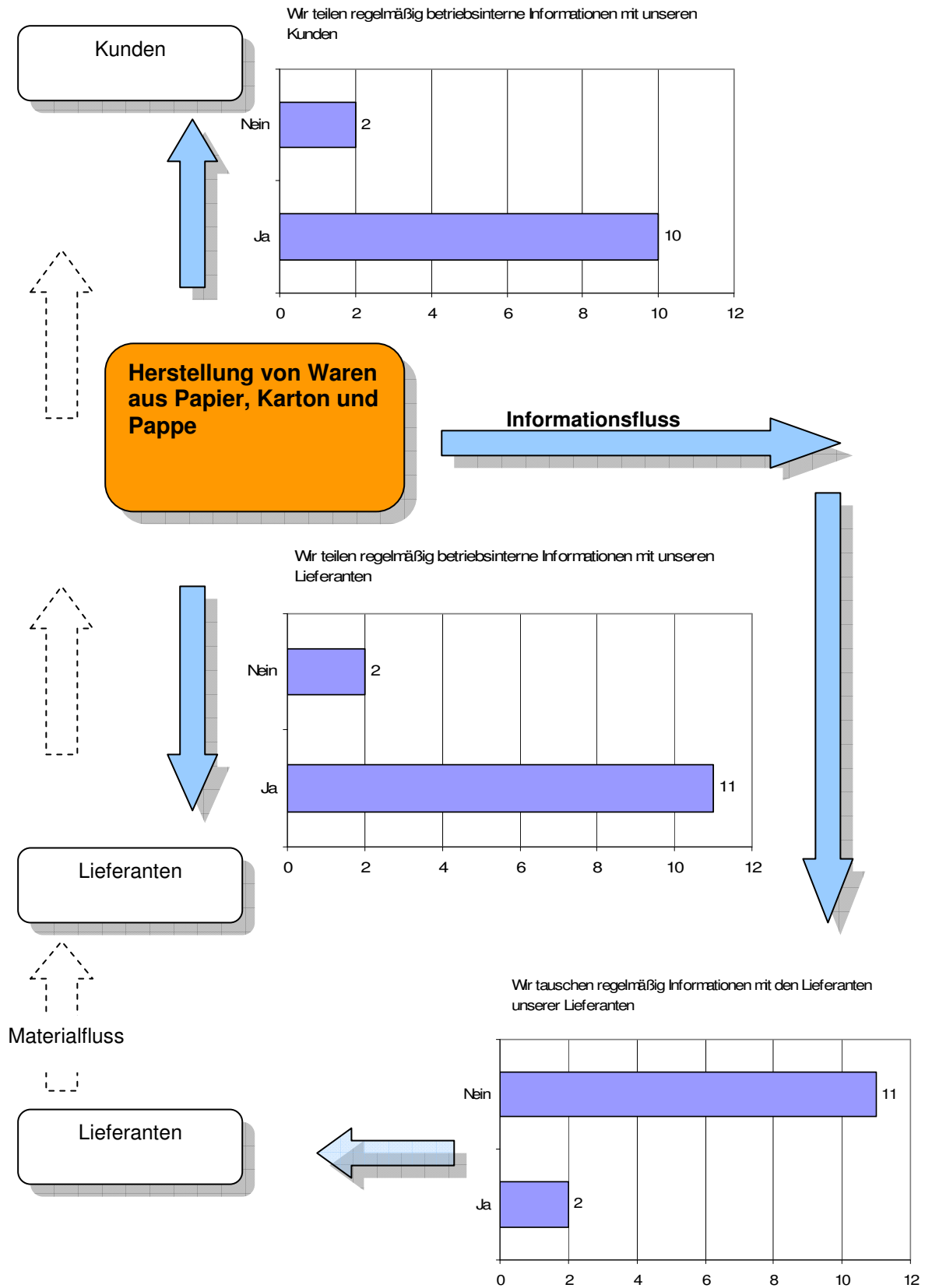


Abb. 3: Austausch sensibler Informationen (Zum Kunden N=12, zum Lieferanten N=13)

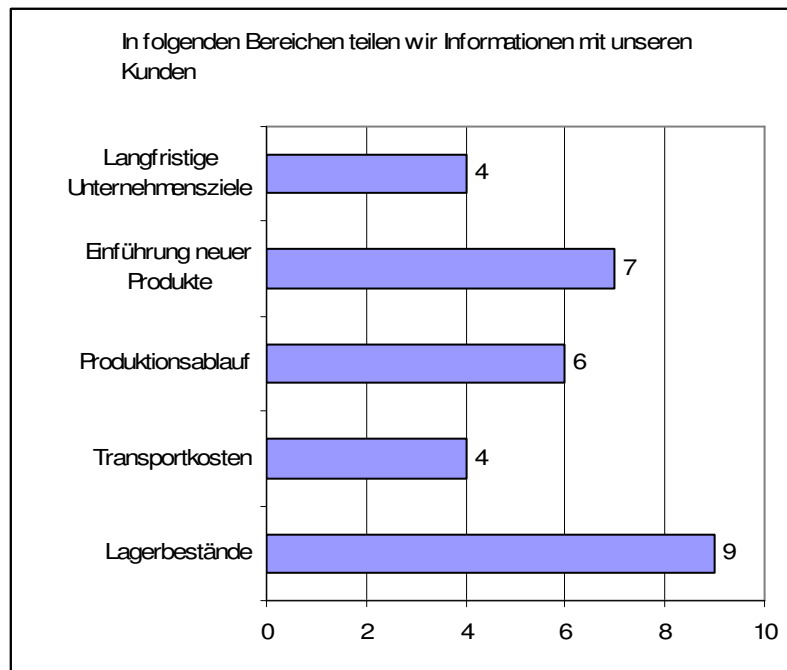


Abb. 4: Bereiche in denen Informationen mit den Kunden ausgetauscht werden bei N = 12 Betriebe (Mehrfachnennungen waren möglich)

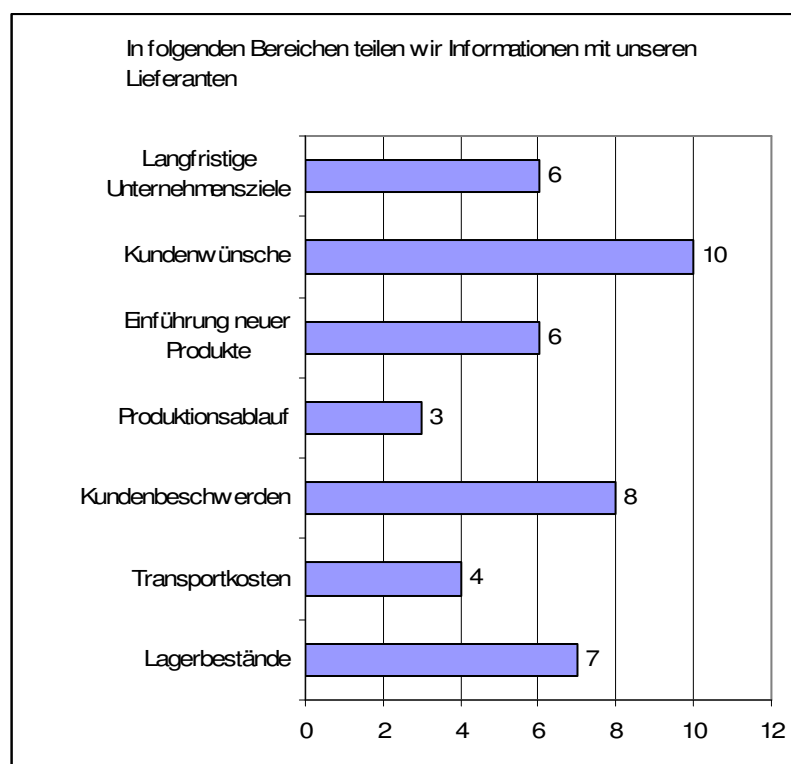


Abb. 5: Bereiche in denen Informationen mit den Lieferanten ausgetauscht werden bei N = 13 (Mehrfachnennungen waren möglich)

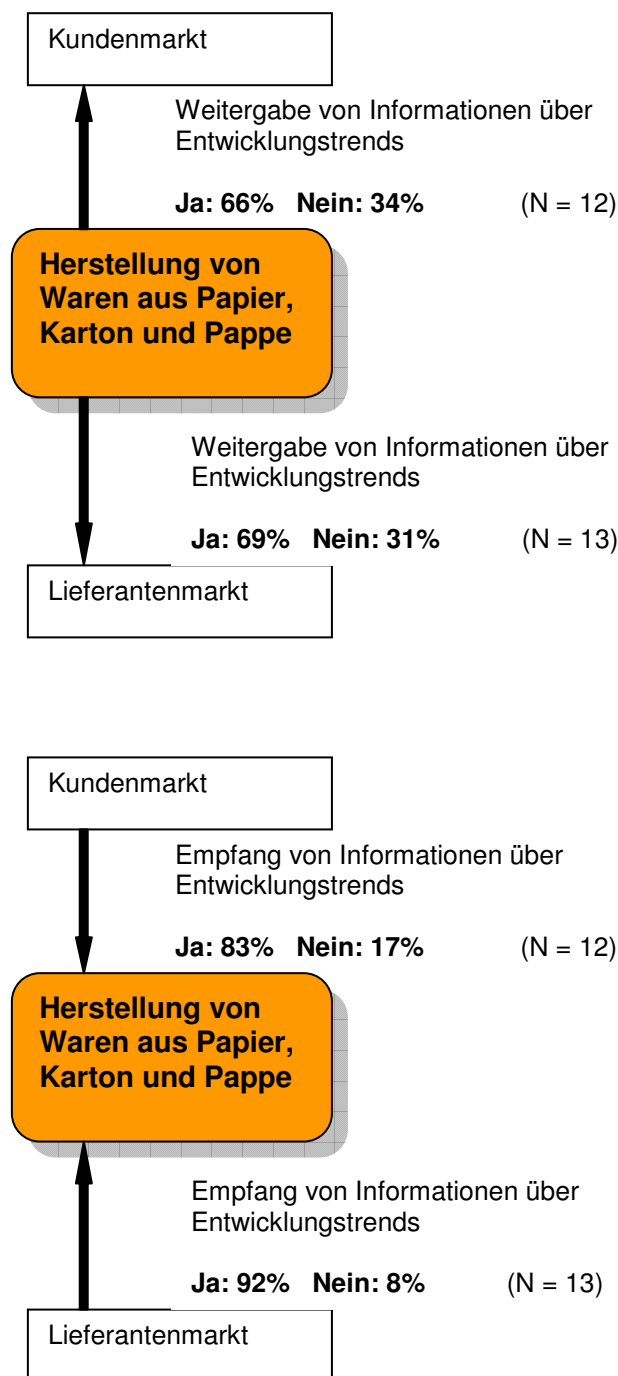


Abb. 6: Austausch von Entwicklungstrends mit den Kunden bzw. Lieferanten

Fazit: Der Austausch sensibler Informationen als auch der Austausch von Entwicklungstrends findet bei der Mehrzahl der Betriebe statt. Eine selektive Verbesserung des integrativen Informationsaustauschs wäre allein hinsichtlich der Informationsbereiche für die einzelnen Betriebe denkbar. Gerade im Bereich der Logistik und bei der Abstimmung der Produktionsabläufe mit den Lieferanten wäre Potential für weitere Verbesserungen vorhanden.

4.3.2 Informationsinfrastruktur

Die Informationsinfrastruktur wird auf drei Strukturelementen aufgeteilt: Informationstechnologien, Meso-Institutionen, und etablierte Kooperationen. Die drei Elemente werden zuerst für sich alleine ausgewertet, bevor ein zusammenführendes Fazit gezogen wird.

Informationstechnologien

46 % (= 6) der 13 befragten Betriebe besitzen IT – Programme, die über die Unternehmensgrenze hinausgehen (siehe Abb. 7). Dadurch können ca. die Hälfte der befragten Betriebe schnell und effektiv mit ihren Lieferanten bzw. Kunden kommunizieren.

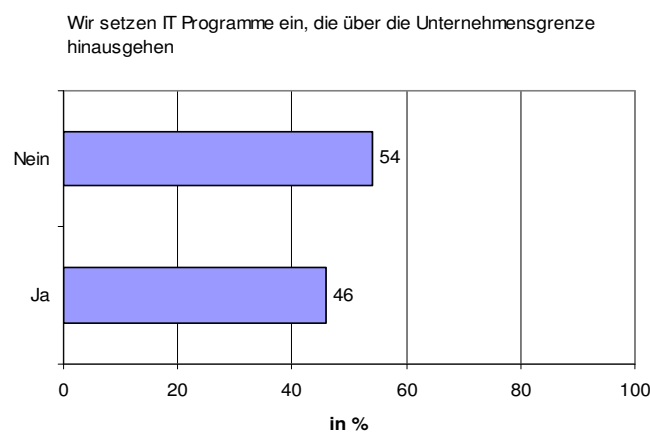


Abb. 7: Verwendung integrativer IT Plattformen bei N = 13 Betriebe

Fallbeispiel A IT Programme: Smurfit Kappa

Smurfit Kappa hat 400 Werke in 30 Ländern und über 42.000 Mitarbeiter. Das Unternehmen erwirtschaftet einen Umsatz von 7,1 Milliarden EUR. In Deutschland hat Smurfit Kappa 46 Werke und über 5.500 Mitarbeiter. Unter den 46 Werken sind 25 Wellpappwerke in Deutschland, eines dieser Werke ist in Germersheim, Rheinland-Pfalz angesiedelt. Der global agierende Betrieb Smurfit Kappa ist von der Herstellung von Papier und Wellpappe bis hin zum Produkt Holz integriert. In Frankreich, Spanien, Kolumbien und Venezuela managt das Unternehmen eigene Wälder. In Deutschland besitzt das Unternehmen keinen Wald, dafür betreibt es aber eigene Recyclingzentren.

Für seine Kunden bietet das Unternehmen eine Informationsinfrastruktur basierend auf IT-Programmen an. Die Lieferanten, welche das Unternehmen trotz der Integration bis zum Rohstoff Holz hat, sind von diesem Angebot ausgeschlossen. Des Weiteren bietet das Unternehmen ein Supplier Managed Inventory (SMI) und ein Extranet für seine Kunden an. Das SMI verfolgt die Idee, dass Smurfit Kappa für seine Kunden über die Nutzung von IT Programmen die Steuerung des Bestandes übernimmt. Dadurch kann das Unternehmen den Kunden bei Bedarfsfall zeitnah beliefern. Durch das Extranet wird dem Kunden eine Informationsinfrastruktur bereitgestellt, durch welche das Abwickeln von Bestellungen transparenter und zeitunabhängig wird. Dabei ist allerdings kritisch anzumerken, dass die Informationsinfrastruktur nur für Kunden offen steht. Die IT Programme stellen eine angebotene Dienstleistung von Seiten Smurfit Kappa dar, und keine gemeinsam betriebene Informationsinfrastruktur, da die Kunden nicht im Aufbau und Management der Strukturen involviert sind. *Quelle: www.smurfitkappa.de, www.smurfitkappa.com*

Kontakt über Meso - Institutionen				
	N	Ja	Nein	Ja/ Nein in %
mit Kunden	12	5	7	42/ 58
mit Lieferanten	13	4	9	31/ 69
Kontakt über Planungs/ Kommunikationstreffen				
	N	Ja	Nein	Ja/ Nein in %
mit Kunden	12	5	7	42/ 58
mit Lieferanten	13	8	5	62/ 38
Kontakt über Kooperationen				
	N	Ja	Nein	Ja/ Nein in %
mit Kunden	12	8	4	67/ 33
mit Lieferanten	12	8	5	62/ 38

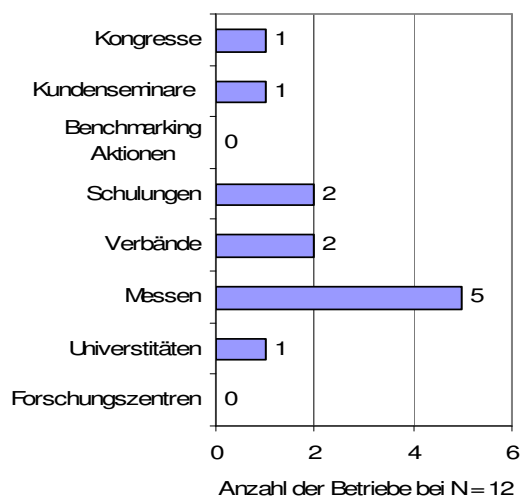
Tab. 5: Ausprägung der Informationsinfrastruktur über Meso-Institutionen, Kommunikationstreffen, und Kooperationen

Meso-Institutionen

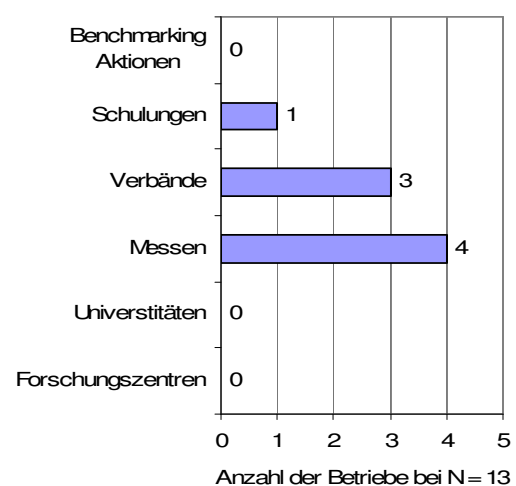
Für die Betriebe des Abschnittes A der Papierwarenkette spielen Meso-Institutionen für den vertiefenden Kontakt mit den Kunden keine große Rolle. Meso-Institutionen als kollektive Versammlungspunkte einer Kette werden bei dem Kontakt zu den Kunden nur von 42% der Betriebe wahrgenommen und bei dem Kontakt zu den Lieferanten nur von 31% (siehe Tab. 5). Als Kontaktpunkte innerhalb der Kette sind nur Messen von Bedeutung. Allerdings sind die Betriebe in der Minderheit, welche Messen zum Informationsaustausch mit ihren Kunden bzw. Lieferanten nutzen. Die anderen Meso-Institutionen spielen nur eine marginale Rolle (Verbände, Schulungen, Kundenseminare, Kongresse, Universitäten) oder überhaupt keine (Benchmarking Aktionen, Forschungszentren) (siehe Abb. 8). Gerade das Fehlen von Forschungszentren und Universitäten als Informationsplattformen kann in Hinsicht auf den Innovationsprozess als negativ betrachtet werden (Vgl. Fallbeispiel Ahlstrom), da diese in Clustern oft als Innovationsmotor dienen können.

Abb. 8: Nutzung von Meso-Institutionen (Mehrfachnennungen waren möglich)

Wir treffen uns auf folgenden Meso-Institutionen mit unseren Kunden



Wir treffen uns auf folgenden Meso-Institutionen mit unseren Lieferanten



Fallbeispiel B Meso-Institutionen – Ahlstrom Corporation

Ahlstrom Corporation ist ein global agierender Hersteller von Materialien, die auf Natur- und Kunstfaser basieren. Die Hauptmarktsegmente des Unternehmens sind Faserverbundwerkstoffe und Spezialpapiere. Insgesamt beschäftigt Ahlstrom 6500 Arbeitnehmer in mehr als 20 Ländern. Der Nettoumsatz des Unternehmens beträgt 1,8 Milliarden EUR. Bei der Herstellung von Faserverbundwerkstoffen betreibt Ahlstrom 28 Produktionsanlagen, bei der Herstellung von Spezialpapieren 11 Fabriken. Eine dieser Fabriken ist in Altenkirchen-Almersbach, Rheinland-Pfalz angesiedelt.

Die Ahlstrom Corporation sieht sich selber in ihrer ‚Corporate Identity‘ als innovationsorientierte Organisation. Um diesem Selbstkonzept gerecht zu werden, betreibt das Unternehmen 7 Forschungs- und Entwicklungszentren und unterhält 23 Technologieteams, die aufgefordert sind, mit den Kunden im Bereich Forschung zu kooperieren. Aus diesen Kooperationen gehen hauptsächlich Innovationen hervor, die kurz bis mittelfristige Bedeutung für den Produktionsprozess haben. Entwicklungsprojekte mit essentieller Bedeutung für den Produktionsprozess werden von dem Ahlstrom Research Corporate Center (ARCC) in Pont Evêque, Frankreich gemanagt. Eine der Hauptaufgaben des Forschungszentrums ist es, die Kooperationen mit verschiedenen Meso-Institutionen zu koordinieren. Darunter fallen Kooperationen mit folgenden Meso-Institutionen:

- CERMAV (Centre de Recherches sur les Macromolécules Végétales), Forschungszentrum für pflanzliche Makromoleküle, Grenoble, Frankreich
- CTP (Centre Technique du Papier), Forschungs- und Technikzentrum für Zellstoff und Papier, Grenoble, Frankreich
- EFGP (Ecole Française de Papeterie et des Industries Graphiques), Französische Ingenieursschule für Papier und Drucken, Grenoble, Frankreich
- IFTH (Institut Français du Textile et de l’Habillement), Französisches Institut für Textilien und Kleidung, Ecully und Lille, Frankreich
- Technische Universität Helsinki, Espoo, Finnland
- Tampere Polytechnic, Universität, Tampere, Finnland
- Oberflächenforschungszentrum, Top Analytica Oy, Turku, Finnland
- VTT (Valtion Teknillinen Tutkimuskeskus), Technisches Forschungszentrum, Finnland
- Nonwoven Cooperative Research Center, College of Textiles, staatliche Universität, North Carolina, USA
- Universität von Akron, Akron, Ohio, USA
- PTS, Papiertechnische Stiftung, München, Deutschland
- Italienisches Forschungszentrum für die Zellstoff- und Papierindustrie, Milan, Italien
- YKI (Ytkemiska Institutet) Institut für Oberflächenchemie, Lund, Schweden

Der Konzern Ahlstrom kooperiert mit 13 Meso-Institutionen, wie Forschungszentren und Universitäten, welche den Informationsaustausch erleichtern und darauf ausgerichtet sind, neue Innovationen mit Grundlagencharakter auf den Weg zu bringen. Die 7 hauseigenen Forschungszentren und 23 Technologieteams sind dagegen darauf ausgerichtet, kurz- bis mittelfristige Produktinnovationen unter besonderem Einbeziehen der Kunden zu realisieren. Insgesamt ist die Ahlstrom Corporation global mit verschiedenen Meso-Institutionen vernetzt, wobei Schwerpunkte in Grenoble, Frankreich und in Finnland gebildet wurden.

Quelle: www.ahlstrom.com

Geht man von der kollektiven Ebene des Informationsaustausches auf die bilaterale Ebene, also der Informationsaustausch eines Betriebes mit seinem Kunden bzw. seinem Lieferanten unter Ausschluss von Mitbewerbern, ergibt sich bei den Lieferantenkontakten folgendes Bild: Mit den Kunden tauschen 42% der Betriebe im Rahmen von Planungs-/Kommunikationstreffen regelmäßig Informationen, was genau den Wert bei den Meso-Institutionen entspricht. 62% der Betriebe kommunizieren über solche Planungstreffen regelmäßig mit ihren Lieferanten. So spielen zwar für die Kommunikation mit den Lieferanten klassische Meso-Institutionen eine geringe Rolle, aber dieses Defizit wird von vielen der Betriebe durch regelmäßige Treffen auf bilaterale Ebene wieder ausgeglichen (siehe Tab. 5).

Kooperationen

Die Mehrzahl der Betriebe unterhält Kooperationen mit ihren Kunden (67%) bzw. mit ihren Lieferanten (62%). Bezogen auf die Kunden ist es interessant zu wissen, dass gerade im Bereich Design und Produktentwicklungen eine hohe Bereitschaft zur Kooperation besteht (jeweils 7 der 12 Betriebe). Dies lässt sich logisch durch den Umstand erklären, dass gerade Hersteller von Verpackungen oder Spezialpapiere, diese bezüglich der graphischen Gestaltung individuell an den Kunden anpassen müssen. Ein intensiver Informationsaustausch ist dafür die Grundlage. Wie dieser Informationsaustausch im Kooperationsbereich Design gestaltet werden kann, ist anhand des Fallbeispiels C dargestellt. Als ein weiteres Fallbeispiel wird ein Joint Venture zwischen SCA und Metsäliitto angeführt, um ein Beispiel einer weiteren Kooperationsform einzuführen (Fallbeispiel D).

Mit den Lieferanten wird vor allem im Bereich Lagerhaltung und ebenfalls im Bereich Produktentwicklung am häufigsten kooperiert. Der Bereich Design ist dagegen nur noch marginal. Für die graphische Gestaltung des Produktes sind die Lieferanten anscheinend nicht bedeutend. Vielmehr ist es wichtig den Materialfluss miteinander abzustimmen (Bereich Lagerhaltung) oder miteinander in der Entwicklung des Produktes zu kooperieren. Dabei scheint vor allem die Kompetenz des Lieferanten bezüglich der Materialeigenschaften wichtig. Im Transport wird fast gar nicht kooperiert (Abb. 9).

Auffällig ist außerdem, dass es innerhalb des Faktors Informationsinfrastruktur eine Gruppe von vier Betrieben gibt, die überhaupt nicht, oder in einem sehr geringen Umfang durch eine bestehende Infrastruktur mit ihren Lieferanten bzw. ihren Kunden vernetzt sind. Diese vier Betriebe fallen alle in die Kategorie der Mitarbeiter <30. Dies lässt den Schluss zu, dass besonders Kleinstunternehmen als isolierte Einheiten am Markt agieren.

Fazit: Die Informationsinfrastruktur ist gut ausgebaut, vor allem bilaterale Kooperationen und Planungstreffen spielen eine wichtige Rolle. Besonders im Bereich Design ist eine hohe Kooperationsbereitschaft mit den Kunden anzutreffen. Im Bereich Produktentwicklung wird mit den Kunden und den Lieferanten überdurchschnittlich kooperiert. Im Bereich der Logistik wird dagegen kaum kooperiert, obwohl Kooperationen in diesem Bereich oft der erste Schritt zu einem erfolgreichen Kundenwertmanagement sind (Vgl. BENDOLY ET AL. 2004). IT Programme werden von der Hälfte der befragten Betriebe für die

interorganisationale Kommunikation verwendet. Allein Meso-Institutionen spielen keine besondere Rolle für die Betriebe in der Region Rheinland-Pfalz.

Innerhalb den Betrieben der Papierwarenkette kann eine Zweiklassengesellschaft ausgemacht werden, da besonders Kleinstbetriebe nicht an eine Informationsinfrastruktur angeschlossen sind. Die positive Einschätzung der Informationsinfrastruktur ist demnach nicht auf alle Betriebe übertragbar.

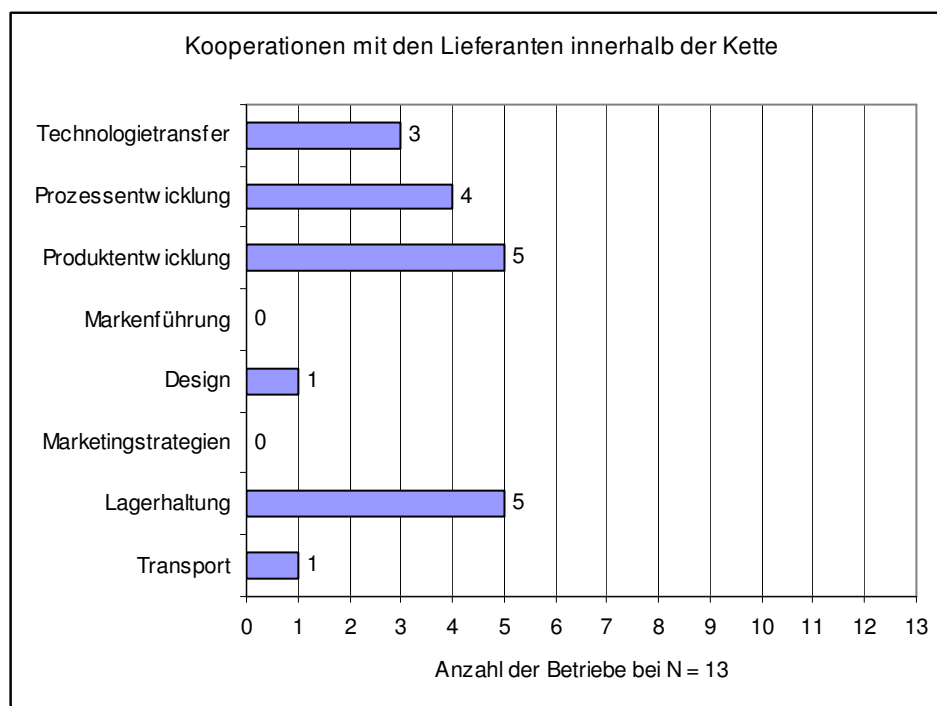
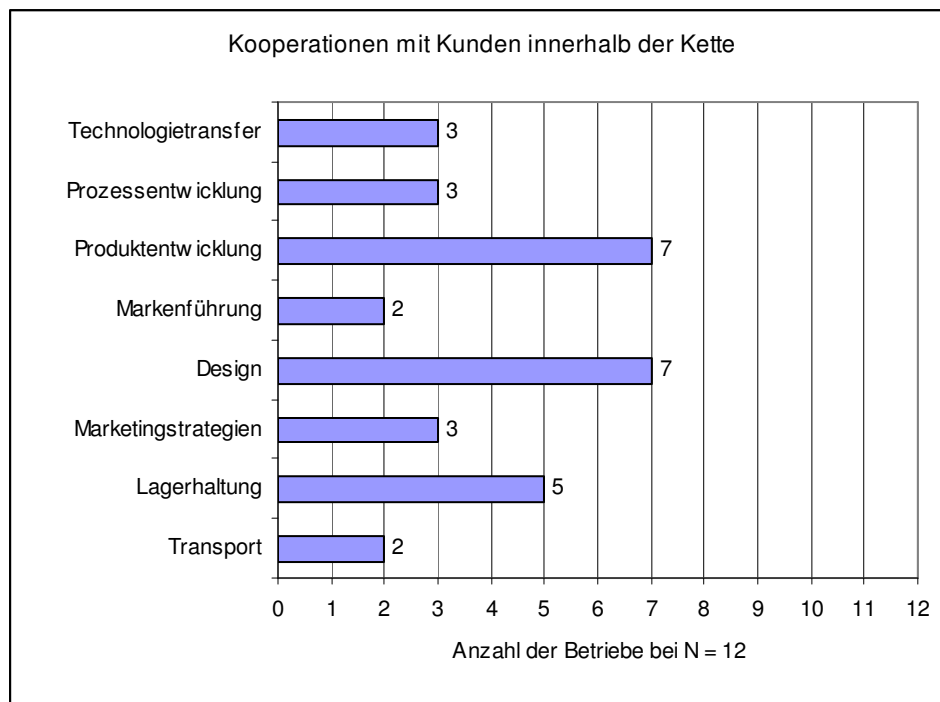


Abb. 9: Kooperationen mit den Kunden bzw. Lieferanten innerhalb der Kette

Fallbeispiel C Kooperation SCA Design

Die SCA Packaging ist ein Teil der schwedischen SCA Gruppe (Svenska Cellulosa Aktiebolaget). Die SCA Gruppe ist ein vom Holz bis zur Herstellung von Verpackungen und Hygieneprodukte integrierter Unternehmen. SCA Packaging bietet als Produkte Verpackungen und Materialien wie Wellpappe ihren Kunden an. Das Unternehmen SCA Packaging hat mehr als 240 Standorte in 30 Ländern und beschäftigt 24.500 Mitarbeiter. Das Unternehmen hatte 2007 einen Nettoumsatz von fast 3,6 Milliarden EUR. In Deutschland beschäftigt das Unternehmen 2500 Mitarbeiter in 27 Werken, eines der Werke steht in Pirmasens, Rheinland-Pfalz.

Das Unternehmen SCA Packaging sieht sich nicht als Anbieter von Verpackungen, sondern als „**Komplettanbieter** von kunden- und **verbraucherorientierten** Verpackungslösungen (SCA 2008).“ Um diesen Selbstkonzept gerecht zu werden, unterhält das Unternehmen verschiedene Informationsplattformen, auf denen das Unternehmen mit ihren Kunden kommuniziert. Die Kommunikation ist dabei nur auf den Kunden und nicht auf mögliche Lieferanten ausgerichtet, was bei einem vollintegrierten Unternehmen nicht verwunderlich ist. Die konkreten Informationsinfrastrukturelemente sind z.B. ein Designnetzwerk, das Anbieten von Seminarprogrammen und einen eigenen Supply Chain Service für die Kunden.

Das Designnetzwerk dient dem Zweck, gemeinsam mit den Kunden die ideale Verpackungslösung zu finden. Dafür gibt es innerhalb Europas 20 Designcenter, die miteinander vernetzt sind und als Treffpunkt zwischen Kunden und Unternehmen angedacht sind, um an Ende, die Verpackung herzustellen, die sowohl die Kunden, als auch die Endverbraucher bestmöglich zufrieden stellt.

In den Seminarprogrammen wird das Wissen des Unternehmens an die Kunden weitervermittelt. Der Ort, in welchem die Seminare stattfinden, ist die IdeenFactory (=Kundenzentrum), welche nach Angaben des Unternehmens als Begegnungsstätte dient, um „den vertrauensvollen Gedankenaustausch zum ständigen Wechsel der Marktanforderungen zu pflegen (SCA 2008).“

Mithilfe des Supply Chain Service bietet das Unternehmen die Möglichkeit an, um gemeinsam mit dem Kunden, die Prozesse der Lieferkette zu analysieren. Das Endziel ist eine effizientere Gestaltung der Marktkette. Insgesamt gibt SCA Packaging ein stark kundenorientiertes Bild von sich selber, wobei die Grenzen zwischen gegenseitig konstituierender Kooperationen und einseitig angebotenen Service fließend sind.

Ergänzend zu den kooperationsfördernden Infrastrukturleistungen ist das Unternehmen auch mit Meso-Institutionen vernetzt. So unterhält SCA Packaging Partnerschaften mit den Universitäten Lund (Schweden), Manchester (GB), Darmstadt (Deutschland), und Vlerick Management School (Belgien). Dadurch sollen auf der einen Seite, Forschungssynergien erzeugt werden und auf der anderen Seite den Fluss von hochqualifizierten Arbeitnehmern garantiert werden.

Quelle: www.scapackaging.de

Fallbeispiel D Kooperation THOSCA Holz

Das Unternehmen THOSCA Holz GmbH ist jeweils zu 50 % im Besitz von den Gesellschaftern Metsäliitto Osuuskunta und SCA Hygiene Products AG + GmbH. Die THOSCA Holz GmbH ist wiederum zu hundert Prozent im Besitz von THOSCA Holz Hallein GmbH und der Holz Logistik Nord GmbH.

Das in Deutschland und Österreich aktive Unternehmen erwirtschaftete im Jahr 2007 einen Umsatz von 175 Mio. EUR bei einer Mitarbeiterzahl von 55. Insgesamt wurde ein Holzvolumen von 3,4 Mio FM umgesetzt, davon waren 1,6 Mio. FM Rundholz, 1,8 Mio. FM Sägenebenprodukte und 0,2 Mio. FM Stockkäufe/ Selbstwerbung.

Als Aufgabe und Ziel nennt das Unternehmen die „Optimierung der Prozesskette vom Wald oder Sägewerke zum Verbraucher (THOSCA 2008)“. Das beinhaltet die

- Nachhaltige und kostenoptimale Versorgung der Kunden
- Maximale Wertschöpfung
- Abnahmesicherheit für die Lieferanten

Von dem Unternehmen THOSCA Holz GmbH wird der SCA Hygiene Products Standort Mannheim und der Metsäliitto Standort m-real Stockstadt beliefert. THOSCA Holz Hallein GmbH beliefert den Standort m-real Hallein und den SCA Standort SCA Graphic AG Laakirchen.

4.3.3 Innovationskraft bzw. -verhalten

Bei der Innovationskraft lassen sich zwei Gruppen von Betrieben identifizieren: Eine Gruppe innoviert regelmäßig am Markt, während die andere Gruppe unregelmäßig durch Produktinnovationen auffällt. Das von den Lieferanten erworbene Produkt verändert sich nur selten, was zu einer Simplifizierung der Koordination der Marktbeziehungen führt, da durch die Konstanz der Gestaltung des Produktes eine Standardisierung des Informationsfluss möglich ist. Dadurch ist der Betrieb nicht genötigt einen intensiven Informationsaustausch zu unterhalten, wie es der Fall wäre, wenn die Innovationskraft der Lieferantenbetriebe größer wäre. Die geringe innovationsbedingte Volatilität der Informationen von Seiten der Lieferanten begrenzt den potentiellen Nutzen einer verstärkten Kooperation (Abb. 10).

Wichtig für das Innovationsverhalten, die Art der Entwicklung neuer Produktideen, sind vor allem einzelne Mitarbeiter im Betrieb, Kunden und betriebseigene Forschungsabteilungen. Damit wird ein großer Anteil der Produktinnovationen intern, im eigenen Betrieb, auf den Weg gebracht, was keinen interorganisationalen Informationsaustausch nötig macht. Da aber auch der Beitrag der Kunden im Innovationsprozess für 58% der Betriebe wichtig ist, ist eine Vernetzung mit den Kundenmärkten von höchster Bedeutung. Lieferanten, Mitbewerber, und Forschungszentren spielen fast keine Rolle für das Innovationsverhalten (Abb. 11).

Fazit: Insgesamt herrschen betriebsinterne Innovationen vor, welche in Regel ohne Koordinationsleistungen mit anderen Betrieben entwickelt werden können. Das Auftreten von Netzwerkinnovationen, was typisch für das Innovationsverhalten von erfolgreichen regionalen Clustern ist, konnte nicht identifiziert werden. Die festgestellte Innovationskraft ist stabil und es herrschen keine volatilen Märkte im Hinblick auf Innovationen vor. Dies spricht, genau wie das Fehlen von Netzwerkinnovationen, gegen die Notwendigkeit einer Agglomeration von Betrieben der Papierwarenkette (Vgl. STEINLE & SCHIELE 2002).

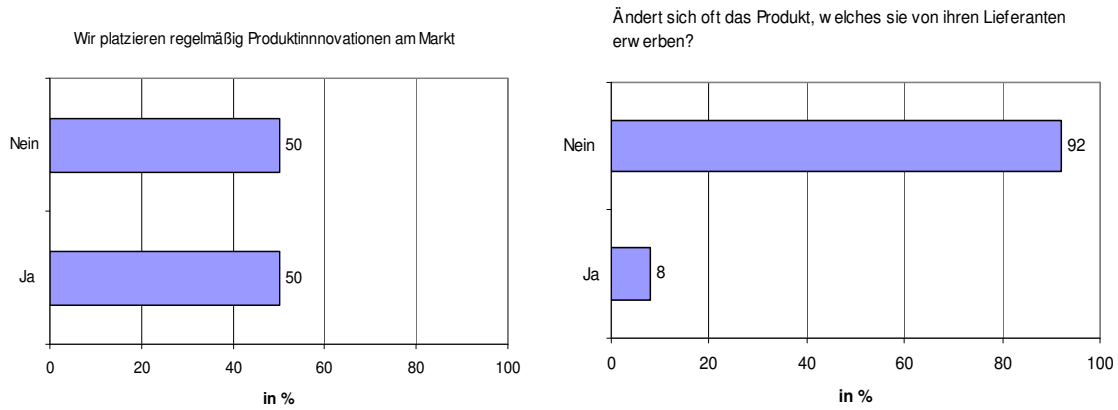


Abb. 10: Innovationskraft der Betriebe bei N = 12

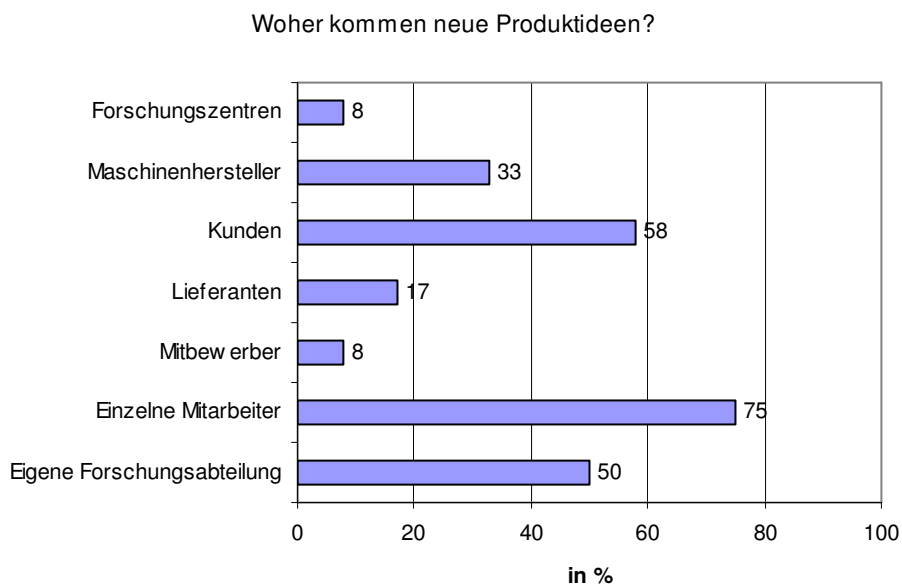


Abb. 11: Innovationsverhalten der Betriebe bei N = 12 (Mehrfachnennungen waren möglich)

4.3.4 Gemeinsame Vertrauensbasis

Für das Bestimmen des Vertrauens wurden die befragten Unternehmen gebeten, ihr Vertrauen zu ihren Kunden bzw. Lieferanten auf einer Skala von 1 = blindes Vertrauen über 4= mittelmäßiges Vertrauen bis 7= kein Vertrauen einzuordnen. Aus den Antworten aller befragten Betriebe wurde ein Durchschnittswert für die Kunden- bzw. Lieferantenseite gebildet. Der Wert beträgt jeweils 2,8, was auf ein positives Vertrauensverhältnis zu den Kunden bzw. zu den Lieferanten schließen lässt (siehe Tab. 6). Um den Wert abzusichern wurden die Betriebe außerdem aufgefordert, das Verhältnis zu ihren Kunden bzw. Lieferanten zu beschreiben. Zur Auswahl standen Freundschaft, langfristige strategische Allianz, Zweckgemeinschaft und Preiskampf. Im Durchschnitt tendierten die Betriebe zu einer Beschreibung des Verhältnisses als langfristige strategische Allianz, was wiederum für ein positives Verhältnis zu den Kunden bzw. den Lieferanten spricht.

Dieser Eindruck wird durch den Umstand bestärkt, dass alle Betriebe mit ihren Lieferanten bzw. Kunden Austauschbeziehungen etabliert haben, die schon länger als fünf Jahre

bestehen. Dabei dominieren Betriebe, die Austauschbeziehungen unterhalten, die seit mehr als 10 Jahren bestehen. Bei den Beziehungen mit den Kunden sind es 58% der befragten Unternehmen, bei den Beziehungen mit den Lieferanten 77% (siehe Abb. 12).

Fazit: Die Austauschbeziehungen zu den Kunden und den Lieferanten basieren auf einem positiven Vertrauensverhältnis und auf langjährigen Beziehungen, was im Hinblick auf den Informationsaustausch von Vorteil ist.

Tab. 6: Gemessene Vertrauensbasis

Gemeinsame Vertrauensbasis		
	Vertrauensintervall	Beschreibung des Verhältnisses
	1 = blindes Vertrauen 5 = mittelmäßiges Vertrauen 7 = kein Vertrauen	1 = Freundschaft 2 = Langfristige strategische Allianz 3 = Zweckgemeinschaft 4 = Preiskampf
Kundenseite	2,8	2,2
Lieferantenseite	2,8	2,1
Tendenz	Positiv ausgeformt	Langfristige strategisch Allianz
Gemeinsame Vertrauensbasis	Positiv	

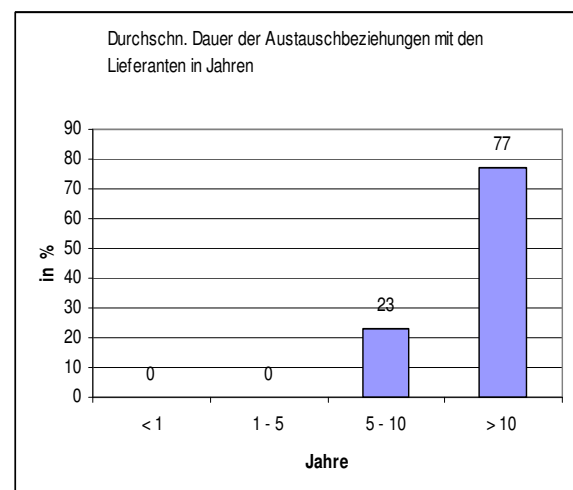
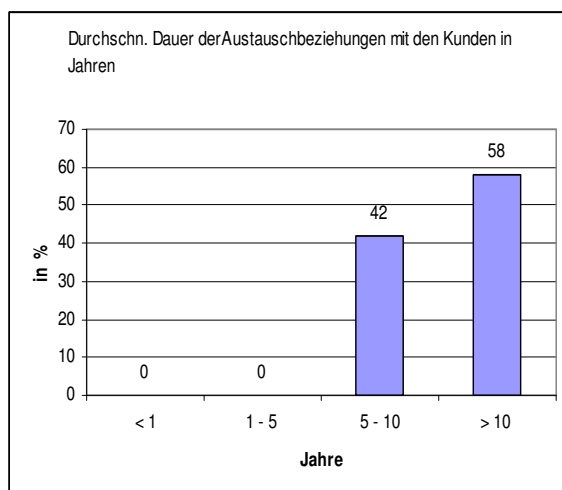


Abb. 12: Durchschn. Dauer der Austauschbeziehungen mit den Kunden bzw. Lieferanten

4.3.5 Kundenauftragsentkopplungspunkt

Für die Bestimmung des Kundenauftragsentkopplungspunkt wurden vier verschiedene Indikatoren zur Annäherung benutzt: der Integrative Informationsaustausch, die CSF (Critical Success Factors), der Standardisierungsgrad der ausgetauschten Produkte und die Bedeutung der Lagerfertigung. Da es aber im Prozess der Datenaufnahme nicht möglich war, die reale Marktkette nach zu verfolgen, müssen bei der Bestimmung des Kundenauftragsentkopplungspunkt Abstriche gemacht werden, die wie folgend aussehen:

- Die Aussagen beziehen sich nur auf den Prozessabschnitt A der theoretischen Papierwarenkette, da keine Betriebe der Abschnitte B und C befragt werden konnten.

- Bezogen auf den Prozessabschnitt A können nur Aussagen bezüglich der direkt vor- und nachgelagerten Märkte getroffen werden, und ob im Hinblick zu diesen Märkten bereits eine Entkopplung vom Kundenauftrag vorliegt.
- Ein Vergleich und Gegenüberstellung der CSF der verschiedenen rekonstruierten realen Stufen ist nicht möglich und wurde komplett gestrichen.
- Es wurden nur die Ergebnisse aus der Messung des Integrativen Informationsaustausches und des Standardisierungsgrades herangezogen, um eine erste tendenzielle Annäherung an den Kundenauftragsentkopplungspunkt herzuleiten.

Integrativer Informationsaustausch

Wie bereits dargelegt wurde (siehe Kapitel 2.1.1), ist der Integrative Informationsaustausch der Betriebe sowohl mit ihren Kunden als auch mit ihren Lieferanten positiv ausgeformt. Gerade über Kundenbeschwerden und Kundenwünsche wird intensiv mit den Lieferanten gesprochen, was gegen eine Entkopplung vom Kundenauftrag spricht.

Standardisierungsgrad

Die Mehrzahl der Betriebe des Kettenabschnittes A produzieren ihre Produkte individuell auf den Kunden zugeschnitten (77%). Dieses Ergebnis überschneidet sich mit den Resultaten im Kapitel 4.3.2, im welchem festgestellt wurde, dass gerade in der Produktentwicklung und der Gestaltung des Designs die Mehrzahl der Betriebe mit den Kunden kooperieren. In den Kooperationen werden die Produkte zusammen auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten.

Auf der Seite der gelieferten Produkte nimmt der Anteil von 77% kundenspezifischer Produkte auf 46% ab, was indiziert, dass 7 der 13 Betriebe ihre Produkte standardisiert geliefert bekommen. Dadurch liegen die produktverwandten Informationen schon in standardisierter Form, sprich kodifiziert vor, was aufgrund der fehlenden Innovationskraft der Lieferanten nicht von großer Bedeutung ist (siehe Kapitel 4.3.3). Das Produkt bleibt konstant und eine Standardisierung führt zu einer effizienteren Gestaltung des Informationsaustausches. Da aber auch bei 5 der 13 Betriebe im Bereich der Produktentwicklung Kooperationen mit den Lieferanten bestehen, ist es nicht verwunderlich, dass nicht bei allen Betrieben Standardprodukte ausgetauscht werden.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in Richtung des Kunden ein hoher Anteil der Produkte nach dessen spezifischen Wünschen gestaltet wird, was auf einen hohen Bedarf an interorganisationaler Kommunikation schließen lässt. Dadurch kann eine Entkopplung in Richtung Endkundenmarkt bei der Mehrzahl der Betriebe ausgeschlossen werden. In Richtung der Lieferanten überwiegt der Austausch standardisierter Produkte, was für eine tendenzielle Entkopplung der Lieferanten vom Endkundenmarkt spricht.

Bedeutung der Lagerfertigung

Bei dem Vergleich von Lagerfertigung gegenüber der Fertigung auf Kundenauftrag ist die gleiche Tendenz wie bei der Analyse des Standardisierungsgrades zu erkennen. In Richtung der Absatzmärkte produzieren 46% der befragten Unternehmen direkt auf Kundenauftrag,

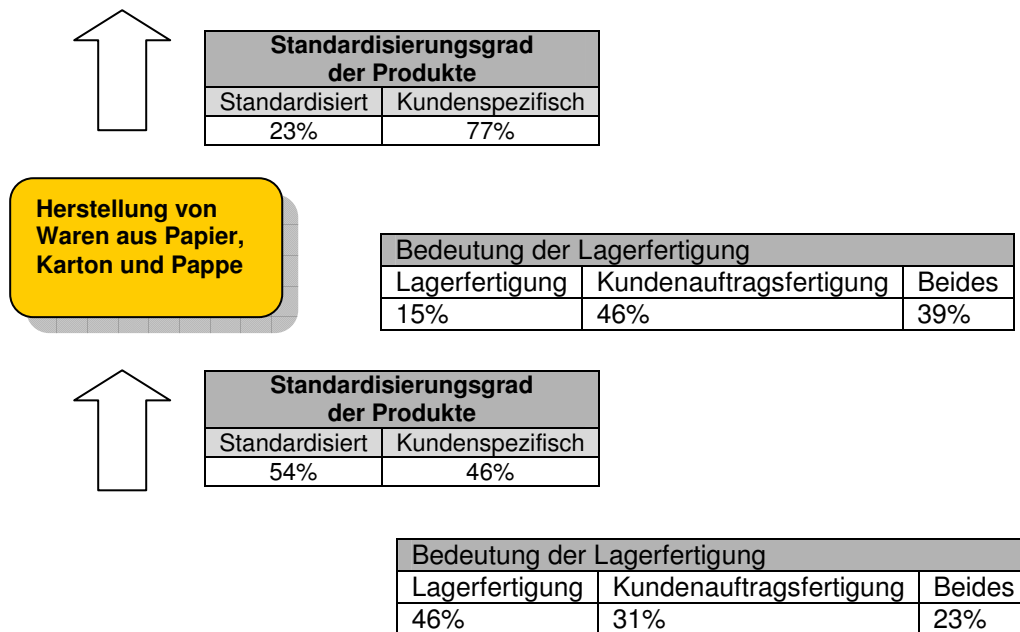


Abb. 13: Standardisierungsgrad und Bedeutung der Lagerfertigung für die Hersteller der Waren aus Papier, Karton und Pappe

15% der befragten Betriebe fertigen nur auf Lager und 39% auf Beides. Bei den gelieferten Produkte verschiebt sich der Trend in Richtung Lagerfertigung (siehe Abb. 13). Dadurch kann festgestellt werden, dass in Richtung Rohstoffmarkt die Anzahl der entkoppelten Betriebe tendenziell zunimmt.

Fazit: Die Bestimmung des Kundenauftragsentkopplungspunkt ist aufgrund der dargelegten Schwierigkeiten bei der Datenerhebung nur eingeschränkt möglich. Deswegen wird dieser Punkt aus der Analyse der Papierwarenkette herausgenommen. Tendenzuell kann nur festgestellt werden, dass in Lieferantenrichtung eine Entkopplung der Betriebe vom Endkundenmarkt zunimmt.

4.3.6 Strategische Prioritäten

Die Analyse der Strategischen Prioritäten der Betriebe besteht aus vier Bewertungsblöcken: die aktuellen strategischen Prioritäten, die Bedeutung der Critical Success Factors (CSF) für die Gewinnung potentieller Kunden und den Absprung ehemaliger Kunden, die strategische Ausrichtung der Betriebe im Hinblick auf die Zukunft und die Einschätzung der Zufriedenheit mit der aktuellen Struktur der Marktkette als Indikator für die betriebseigene Motivation strategische Änderungen anzustreben.

Bei der Auswertung der aktuellen strategischen Prioritäten zeigt sich eine klare Tendenz zur Dominanz der Qualität und des Kundenservice über den Preis. Allein eine Firma strebt die Führerschaft beim Herstellen des Produktes zum niedrigsten Preis an (siehe Abb. 14). Diese Tendenz kann nicht durch die Auswertung der CSF bestätigt werden, da Preis und Qualität in ihrer Wichtigkeit für die Gewinnung neuer Kunden fast gleichwertig eingestuft werden (Qualität hat einen Wert von 6,55 im Vergleich zu 6,1 beim Preis). Die anderen Faktoren wie

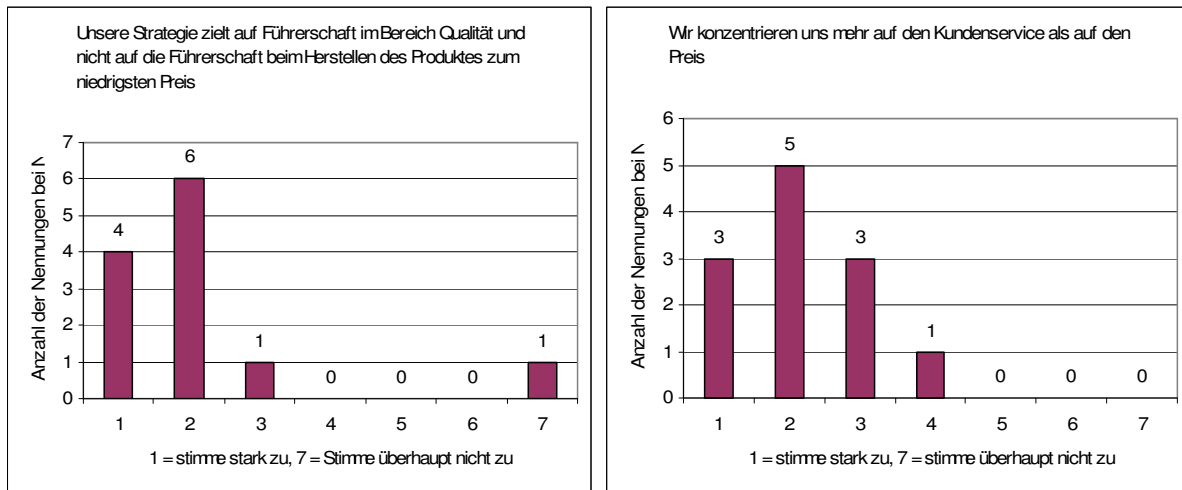


Abb. 14: Aktuelle strategische Prioritäten

Flexibilität bei der Lieferung, Persönliche Kontakte, Lieferungen kleiner Mengen und Produkt-Innovationen lassen auch keine Differenzierung der Aussage zu, da sie ebenfalls als fast gleichwertig eingestuft werden. Allein aus den CSF ist damit nicht erkennbar, welches Merkmal den entscheidenden Wettbewerbsvorteil für die Gewinnung eines neuen Kunden generiert. Es kann nur mit Sicherheit festgestellt werden, dass die räumliche Nähe oder die Bereitstellung eines standardisierten Produktes eine untergeordnete Rolle für potentielle Kunden spielt. Dies wird schnell einleuchtend, wenn man sich die nationale bzw. globale Ausrichtung der befragten Betriebe (siehe Kapitel 4.2) und die Bedeutung des individuellen Designs gerade bei Verpackungen ins Gedächtnis ruft (siehe Kapitel 4.3.2). Eine Betonung der Qualität und des Kundenservice ist, positiv zu bewerten, wenn das Ziel erfolgreiche Kooperationen sind (siehe CHEN & PAULRAY 2004).

Bei den Hauptgründen für den Absprung rangiert der Preis mit 8 Nennungen bei 12 Betrieben mit Abstand vorne. Hier sieht man, dass es Kundensegmente gibt, für welche der Preis wichtiger ist als die geäußerte Priorisierung der Qualität und des Services. Die Betriebe aber nehmen lieber den Absprung von Kunden in Kauf, bevor sie den Preis in seiner strategischen Bedeutung über die Qualität stellen (Abb. 15).

Für die zukünftige strategische Ausrichtung hat besonders die Ausdehnung der Absatzmärkte auf neue Zielgruppen und auf neue geographische Märkte die höchste Priorität. Danach folgen die Entwicklung eines neuen Produktes und die Senkung des Preises beim Einkauf. Letzteres deutet darauf hin, dass zwar die Betriebe den Kundenservice und die Qualität insgesamt in seiner strategischen Bedeutung über den Preis stellen, aber nichtsdestotrotz beim Einkauf einen niedrigeren Preis anstreben, was zu Lasten der Qualität bei der eingekauften Ware führen kann. Die Integration anderer Wertschöpfungsstufen und die Bildung strategische Kooperationen ist jeweils für einen Betrieb von zukünftiger Bedeutung (siehe Abb. 16). Dies zeigt, dass es wenige Bestrebungen innerhalb des Marktkettenabschnittes *Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe* gibt, die jetzige Struktur der Wertschöpfungskette zu ändern. Dieser Eindruck wird durch die Tatsache

bestätigt, dass 66% der Betriebe zufrieden mit der jetzigen Struktur der Papierwarenkette sind (siehe Abb. 17).

Fazit: Die strategische Priorität der Betriebe wird auf die Qualität und den Kundenservice gelegt, was positiv für die strategische Ausrichtung des Managements von Marktketten ist. Negativ könnte sich auswirken, dass viele Betriebe die Priorisierung der Qualität über den Preis nur in Hinblick auf die Kunden im Auge haben und beim Einkauf selber die Senkung des Preises anstreben.

Insgesamt sind die Betriebe mit der jetzigen Struktur der Papierwarenkette zufrieden, denn sie forcieren keinen Ausbau von Kooperationen entlang der Marktkette. Auch die Integration von weiteren Abschnitten des Wertschöpfungsprozesses wird nicht anvisiert.

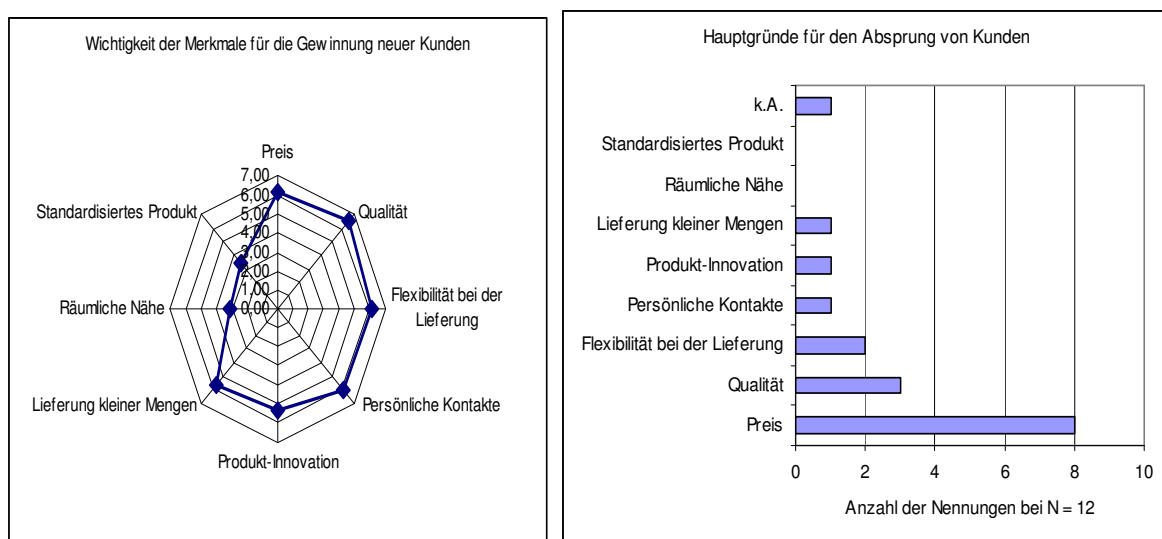


Abb. 15: Bedeutung der Merkmale für die Gewinnung und Absprung von Kunden

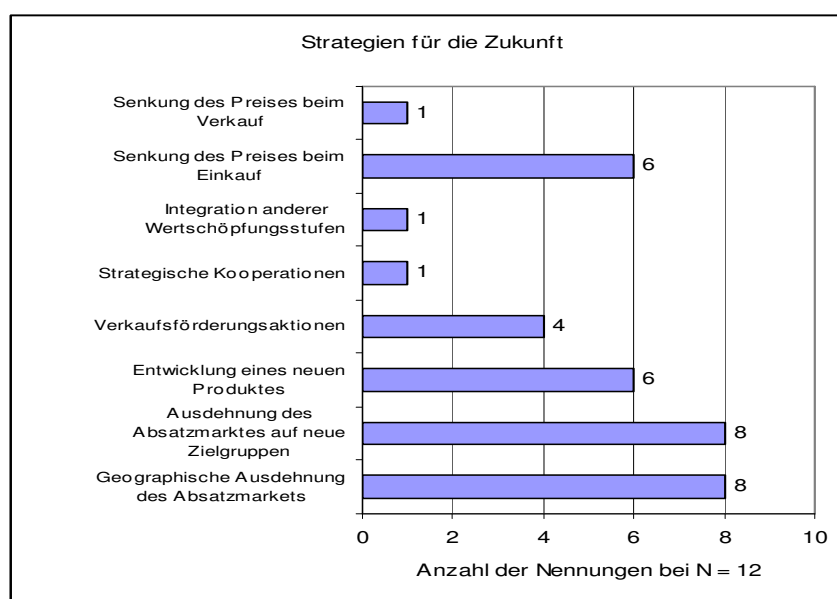


Abb. 16: Strategien für die Zukunft

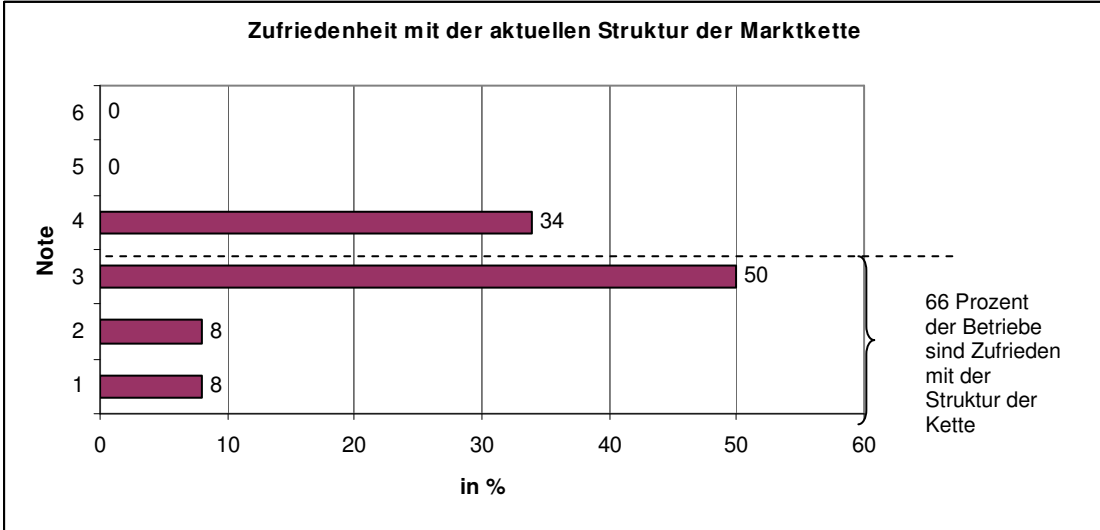


Abb. 17: Zufriedenheit mit der aktuellen Struktur der Marktkette

4.4 Zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse

Klassifizierung von Marktbeziehungen basierend auf dem Informationsaustausch

Klassifizierungskategorien	Fazit:
I Integrativer Informationsaustausch ➤ Austausch von sensiblen Informationen ➤ Austausch von Entwicklungstrends	Positiv: Es findet ein sehr intensiver Austausch statt. Selektiv (z.B. Bereich Logistik) besteht Nachholbedarf
II Informationsinfrastruktur ➤ Integrative IT – Plattformen ➤ Meso – Institutionen ➤ Kooperationen	Neutral: Die Mehrheit der Betriebe ist sehr gut in eine Infrastruktur eingebunden. Aber es gibt auch weitgehend isolierte Betriebe. Kooperationen sind v.a. im Bereich Design u. Produktentwicklung ausgebaut. Es besteht eine geringe Vernetzung über regionale Meso-Institutionen
III Innovationskraft bzw. – Verhalten	Neutral: Hoher Grad an „In House“ Innovationen, welche unabhängig von einem intensiven Informationsaustausch sind
IV Gemeinsame Vertrauensbasis	Positiv: Gemeinsame Vertrauensbasis ist vorhanden
V Kundenauftragsentkopplungspunkt	- - - -: Aufgrund der methodischen Modifikationen nicht ausgewertet
VI Strategische Prioritäten	Positiv: Starke Priorisierung von Qualität und Kundenservice. In Richtung der Lieferanten nimmt allerdings die Bedeutung des Preises zu

Abb. 18: Klassifizierung von Marktbeziehungen basierend auf dem Informationsaustausch

Die zusammenfassende Betrachtung der Ausformung der Erfolgsfaktoren in Hinblick auf ein effektives Kundenwertmanagement bezieht sich nicht auf die gesamte Papierwarenkette, sondern nur auf die Betriebe des Prozessabschnittes A *Herstellung von Waren aus Papier, Karton und Pappe*. Insgesamt konnte die Mehrzahl der Erfolgsfaktoren positiv bewertet werden. Hinsichtlich der Informationsinfrastruktur kann die positive Aussage nicht auf alle Betriebe ausgeweitet werden, so dass insgesamt der Faktor als neutral gewertet wurde. Auch die geringe Bedeutung von Meso-Institutionen, gerade im Bereich Forschung, führte zu der neutralen Bewertung des Faktors. Der Faktor III wurde als neutral eingestuft, da „In House“ Innovationen ein Kennzeichen von Industrien sind, die nicht zu einer Agglomeration neigen. Geclusterte Betriebe zeichnen sich dagegen durch „Netzwerkinnovationen“ aus. Da aber neben der Dominanz der betriebsinternen Innovationen auch Kooperationen im Entwicklungsbereich bestehen, gibt es Ansätze von Netzwerkinnovationen. Ob es bezüglich der Erfolgsfaktoren regionale Unterschiede gibt, konnte aufgrund der beschriebenen Schwierigkeiten bei der Datenaufnahme nicht untersucht werden.

Fazit: Ein effektives Kundenwertmanagement ist bei den Betrieben des Prozessabschnittes A schon teilweise vorhanden oder gegebenenfalls leicht zu realisieren, da die Erfolgsfaktoren tendenziell positiv ausgeformt sind.

Inwieweit die weiteren Prozessabschnitte in das Kundenwertmanagement integriert werden können, ist schwer zu sagen. Zwar konnte in die Richtung der Lieferanten eine positive Ausformung des Informationsaustausches gemessen werden, aber wie weit dieser in die Kette hineinreicht, konnte nicht überprüft werden. Außerdem sind zum Teil die weiteren Prozessabschnitte der Papierwarenkette in die einzelnen Unternehmen integriert, und somit findet der Informationsaustausch intern statt. Inwieweit der interne Informationsaustausch organisiert wird, war nicht Ziel des Forschungsprojektes.

4.5 Ergebnisse des holzfaserproduzierenden Gewerbes

Die Betriebe der Sägeindustrie und der Forstwirtschaft repräsentieren die Betriebe, die auf dem Abschnitt des *Rohstoffes Holz Da* angesiedelt sind, und die Betriebe der Papierwarenkette mit dem Primärrohstoff Holzfasern in der Form von Holz bzw. Sägereiststoffe beliefern. Da diese Betriebe damit als Lieferant auftreten, wurden sie nur bezüglich der Ausformung der Erfolgsfaktoren im Bezug zu ihren Kunden in der Papierwarenkette befragt. Damit sind die Forstbetriebe und die Sägeindustrie bezüglich der Papierwarenkette auf dem gleichen Abschnitt angesiedelt, obwohl natürlich die Forstbetriebe auch gleichzeitig Lieferanten der Sägeindustrie sind, und im Bezug zur realen Papierwarenkette auf zwei Kettenabschnitte zu finden sind. Die Ansiedlung der Forstbetriebe und Sägereibetriebe auf einem Prozessabschnitt orientiert sich allerdings an der theoretischen Papierwarenkette und dient im Rahmen des Projektes der methodischen Vereinfachung.

4.5.1 Sägeindustrie

Tab 7. Betriebe der Sägeindustrie in Rheinland-Pfalz

Sägewerke (Betriebe der Stufe Da Rohstoff Holz der Papierwarenkette)				
Gesamt	Rücklauf		Lieferant der Papierwarenkette	
	N	In %	Ja	Nein
37	13	35	4	9

Innerhalb Rheinland-Pfalz wurden mithilfe des Projektpartners der FAWF Rheinland-Pfalz 37 Sägereibetriebe identifiziert. 17 der Betriebe schneiden im Jahr weniger als 5.000 fm ein, 8 Betriebe 5.001 – 20.000 fm, 3 Betriebe 10.001 – 100.000 fm, und 7 Betriebe mehr als 100.000 fm. Von zwei der Betriebe waren keine Angaben bezüglich der Einschnittmenge/ Jahr vorhanden.

Wie im Methodenteil dargelegt ist, wurden die Betriebe nur brieflich kontaktiert, um ein effektiveres Vorgehen zu garantieren. Insgesamt wurden 13 Fragebögen wieder zurückgesendet, was eine Rücklaufquote von 35 Prozent ergibt. Von den 13 befragten

Betrieben gaben 4 Sägereibetriebe an, Sägereststoffe, wie z.B. Hackschnitzel, an Betriebe der Papierwarenkette zu liefern. Einer der 4 Betriebe hatte den Fragebogen nur unzureichend ausgefüllt, so dass er nicht bei der Auswertung beachtet werden konnte. Damit wurde der Informationsaustausch von drei Unternehmen mit den Abnehmern aus der Papierwarenkette analysiert. Da allerdings eine zusammenfassende Auswertung von nur drei Fragebögen keinen Sinn macht, wurden die drei Betriebe für sich fallbeispielartig ausgewertet. Außerdem sprachen die starken Gegensätze in der Ausprägung der Erfolgsfaktoren ebenfalls gegen eine gemeinsame Auswertung der Betriebe. Dadurch sind zwar keine allgemeingültigen Aussagen bezüglich der Rolle der Sägeindustrie als Lieferant der Papierwarenkette möglich, aber durch die Herleitung der drei Fallbeispiele ein erster vertiefender Einblick.

4.5.1.1 Betrieb A – Negativer Informationsaustausch

Der Betrieb A mit weniger als 30 Mitarbeitern und einem Umsatz von 500.000 – 1 Mio. EUR produziert als Hauptprodukte Bauholz, Bretter und Bohlen. Er beliefert einen Hersteller von Hygieneartikeln, der seinen Standort in Baden-Württemberg hat, mit den ‚Abfällen‘ aus dem Sägewerk. Die gelieferte Menge beträgt ca. 200 rm im Jahr und trägt mit 1-2% zum Gesamtumsatz des Unternehmens bei. Die Marktbeziehung zu dem einen Kunden ist schon seit über 10 Jahren etabliert.

Der Informationsaustausch ist negativ ausgebildet, oder genauer gesagt, findet überhaupt nicht statt. Zwischen dem Sägewerk und dem Betrieb der Papierwarenkette besteht ein reines Transaktionsverhältnis, welches eine vertiefende Kommunikation ausschließt. Der geringe Aufwand der Kommunikation ist nicht verwunderlich, wenn die geringe Menge beachtet wird, und die Tatsache, dass aus der Sicht des Betriebes nur Abfälle verkauft werden.

Trendinformationen werden von beiden Seiten nicht geteilt, und es wird auch kein Austausch von Informationen unterhalten, der über das übliche Preis-Mengenangebot hinausgeht. Meso-Institutionen werden nicht genutzt. Dafür ist das Vertrauen zum Kunden positiv ausgebildet. Demnach ist kein weiterer Informationsaustausch nötig, da man sich blind vertraut. Außerdem zeigt die zeitliche Länge der Austauschbeziehung, dass bisher der Betrieb sehr zufrieden mit dem Verhältnis zu dem Abnehmer aus der Papierwarenkette ist. Als wichtig für den Kunden werden der Preis, die Qualität, die Lieferung kleiner Mengen und die räumliche Nähe genannt, während der persönliche Kontakt, Produktinnovationen, Flexibilität bei der Lieferung und die Standardisierung keine Bedeutung für den Kunden haben.

4.5.1.2 Betrieb B – Neutraler Informationsaustausch

Im Betrieb B finden weniger als 30 Mitarbeiter eine Arbeit und erwirtschaften einen Umsatz von 1-5 Mio. EUR. Die drei wichtigsten Hauptprodukte sind Bauholz, Dachschalungen und Lattungen. 6% des Umsatzes wird durch den Verkauf von 10235 rm Hackschnitzel und Sägemehl im Jahr an zwei Betriebe der Papierwarenkette erzielt. Einer der Kunden ist dabei

ein auf Industrierestholz und Recyclingholz spezialisiertes Handels- und Logistikunternehmen, welches europaweit im Einsatz ist. Mit den zwei Kunden arbeitet der Betrieb seit 1 – 5 Jahren zusammen. Beide Kunden sind auf der regionalen Ebene angesiedelt.

Der Informationsaustausch ist auf der Seite der Trends positiv ausgeformt, d.h. er findet statt, und es werden Informationen im Bereich des Produktionsverlaufes miteinander geteilt. Kommunikationstreffen finden zwischen dem Betrieb und seinen zwei Kunden aus der Papierwarenkette nicht statt und man trifft sich auch nicht in Meso-Institutionen. Die Informationsinfrastruktur wird deswegen als negativ bewertet. Die Vertrauensbasis wird ambivalent beschrieben. Zwar besteht ein fast blindes Vertrauen (Wert = 2) zu den Kunden, aber gleichzeitig befindet sich das Unternehmen im Preiskampf mit den beiden Kunden, was auf eine starke Fixierung auf den Preis als verbindenden Wert zwischen den Marktakteuren schließen lässt. Die Kunden achten nach Aussage des Betriebes neben dem Preis vor allem auf die Qualität und der Flexibilität bei der Lieferung. Die anderen Merkmale sind ebenfalls wichtig, werden aber als zweitrangig eingestuft.

4.5.1.3 Betrieb C – Positiver Informationsaustausch

Der Betrieb C beschäftigt 30 – 100 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von 10 – 50 Mio. EUR. Seine wichtigsten Hauptprodukte sind Kanthölzer und Dielen. An zwei Betriebe der Papierwarenkette liefert der Betrieb ca. 15.000 t atro, was etwa 4% des Gesamtumsatzes des Betriebes vor Steuern ausmacht. Einer der Abnehmer ist im regionalen Umfeld des Betriebes anzufinden, der andere auf der internationalen Ebene. Die Beziehung zu den zwei Kunden dauert schon länger als 10 Jahre.

Der Informationsaustausch ist positiv ausgebildet. So findet ein gegenseitiger Austausch von Entwicklungstrends zwischen den Betrieben statt. Es werden besonders Informationen über den Produktionsablauf und langfristige Unternehmensziele ausgetauscht. Es finden regelmäßig persönliche Gespräche statt, entweder bei Planungstreffen oder auf Meso-Institutionen, wie Messen oder Verbänden. Der Betrieb C vertraut seinen zwei Kunden und betrachtet sein Verhältnis mit beiden als strategische Allianz. Bei der Gewichtung der Merkmale sind alle außer der Lieferung von kleinen Mengen als wichtig für den Kunden gewertet.

Die Betriebe sind in ihrer Struktur und der Ausprägung ihres Informationsaustausches sehr heterogen. Wie bereits erwähnt, kann deswegen keine allgemeingültige Aussage bzw. ein Fazit hergeleitet werden werden.

4.5.2 Forstwirtschaft

Bezüglich der Forstwirtschaft wurde nur der zuständige Leiter für den Vertrieb und das Marketing der Forstverwaltung Rheinland-Pfalz interviewt, da der Verkauf des Rohholzes an die Betriebe der Papierwarenkette in Rheinland-Pfalz zentral organisiert ist. Die Forstverwaltung vertritt nach Angaben des Interviewpartners den gesamten Kommunal-, Gemeinde-, und Staatswald gegenüber der Papierindustrie. Der Privatwald wurde nicht

erfasst, spielt aber nach Angabe des Interviewpartners für die Papierwarenkette nur eine untergeordnete Rolle. In der Auswertung wird deswegen vom Staatsforst gesprochen.

Der Staatsforst verkauft etwa 200.000 fm Rohholz an die Betriebe der Papierwarenkette, was insgesamt einen Anteil von 4% an dem Gesamtumsatz vor Steuern ausmacht. In der Papierwarenkette beliefert der Staatsforst 8 – 10 Firmen im Jahr und das schon seit mehr als 10 Jahren. Die Hauptabnehmer sind Papierfabriken, welche alle außerhalb von Rheinland-Pfalz lokalisiert sind, des Weiteren Dienstleistungsunternehmen und diverse Händler.

Der Informationsaustausch innerhalb dieser Marktbeziehungen ist insgesamt positiv ausgeformt: Der Austausch von Informationen findet auf einer regelmäßigen Basis statt. So informiert der Staatsforst seine Kunden über die neusten Entwicklungen und wird auch von seinen Kunden über die neusten Trends informiert. Der Staatsforst trifft sich auch immer wieder mit seinen Kunden zu Planungs-/ Kommunikationstreffen. Die geteilten Informationen beziehen sich vor allem auf die Lagerbestände, Produktionsablauf und die langfristigen Unternehmensziele. Die ausgetauschten Informationsbereiche deuten darauf hin, dass sie gerade der von Seiten der Papierindustrie angestrebten Liefersicherung dienen.

Für die Beziehung Staatsforst und Papierindustrie spielen Meso-Institutionen, wie Universitäten und Verbände eine wichtige Rolle, um den Informationsaustausch zu unterstützen. Eine gemeinsame Vertrauensbasis ist ebenfalls vorhanden, auch wenn das Verhältnis zur Papierindustrie als Zweckgemeinschaft umschrieben wird.

Bei den CSF sind vor allem die Merkmale Qualität und Flexibilität bei der Lieferung von höchster Bedeutung. Danach rangieren gleichwertig der Preis und der persönliche Kontakt auf dem zweiten Platz. Räumliche Nähe und die Bereitstellung eines standardisierten Produktes spielen nur eine untergeordnete Rolle. Überhaupt keine Relevanz für die Beziehung zum Kunden haben das Merkmal Produkt-Innovation und das Merkmal Lieferung von kleinen Mengen, was sich auch logisch erschließen lässt.

Anhand des Interviews lässt sich folgendes Fazit ziehen:

Fazit:

- Der Informationsaustausch und die analysierten Erfolgsfaktoren sind zwischen dem Staatsforst und der Papierindustrie positiv ausgebildet. So werden z.B. sensible Informationen geteilt, die neusten Trends ausgetauscht, Meso-Institutionen gemeinsam genutzt und es finden regelmäßige Kommunikationstreffen statt.
- Die Papierfabriken sind außerhalb von Rheinland-Pfalz angesiedelt. Der nächste Abschnitt der Wertschöpfung erfolgt außerhalb der Region.
- Verbesserungen im Management der Kundenbeziehungen sind nicht anzustreben, da nur 4% des Umsatzes durch die Kunden aus der Papierindustrie abgedeckt werden, und bereits ein hohes Niveau bezüglich des kundenspezifischen Informationsaustausches vorhanden ist.
- Für die Papierindustrie ist von Interesse, dass durch den positiven Informationsaustausch besonders die Liefersicherheit transparent gestaltet wird und dadurch eine langfristige Planung möglich ist.

5 Diskussion

5.1 Diskussion der Ergebnisse

Insgesamt kann anhand der Ausformung der Erfolgsfaktoren im Bezug zum konzeptuellen Rahmen attestiert werden, dass die Hersteller von Waren aus Papier, Karton und Pappe einen positiv entwickelten Informationsaustausch aufweisen. Dies deutet auf ein vorhandenes Potential für die Etablierung von kooperativen, am Kundenwert orientierten Austauschbeziehungen hin, sprich eines interorganisationalen Kundenwertmanagements. Bezüglich der regionalen Unterschiede bei der Ausformung der Erfolgsfaktoren war aufgrund der geringen Datenlage keine Aussage möglich.

Im Rahmen der Diskussion wird zuerst auf den Informationsaustausch eingegangen und in Verhältnis zu anderen empirischen Ergebnissen gesetzt, bevor die mögliche Umsetzung einer Regionalentwicklung unter der Einbeziehung der Förderung von Agglomerationen im Forst-Holz-Papiersektor diskutiert wird. Ausgehend von diesen zwei Aspekten sollen am Ende der Diskussion Handlungsempfehlungen für gezielte Entwicklungsmaßnahmen in der Region Rheinland-Pfalz hergeleitet werden.

Die Erfolgsfaktoren für die Etablierung eines interorganisationalen Kundenwertmanagements sind zum Großteil positiv ausgebildet. Im Gegensatz zu der Forst-Holz-Marktkette Schreinerei und Holzbau, ist bei den Herstellern von Papierwaren eine kundenwertorientierter Informationsaustausch vorhanden (HAUBER & HUMMEL 2007). Ein Grund für diesen Unterschied zwischen der Forst-Holz-Marktkette und der Papierwarenkette könnte die Rolle der Händler sein. Innerhalb den Forst-Holz-Marktketten stellen die Händler eine Informationsbarriere dar. In der Papierwarenkette dagegen konnten nur wenige Händler identifiziert werden und fallen damit als mögliche Barrieren aus. Der Austausch von Informationen wird in der Papierwarenkette direkt zwischen produzierenden Unternehmen organisiert.

Auch allein die Größenstruktur der Unternehmen kann als eine Begründung für den besseren Informationsaustausch dienen. Denn während bei der Untersuchung der Forst-Holz-Marktkette der Einstiegspunkt sich vorwiegend aus Kleinstbetrieben zusammengesetzt hat, waren bei den Unternehmen der Papierwarenkette mehrheitlich Großbetriebe an diesem Punkt anzutreffen. Diese Unternehmen verfügen allein durch ihre Größe über mehr Ressourcen, um aktiv Anreize für einen Informationsaustausch zwischen den Marktteilnehmern setzen zu können (Vgl. MORRIS & DUNNE 2004, GIBBON 2001). Im Gegensatz dazu wird allerdings immer wieder angenommen, dass gerade klein strukturierte Firmen durch einen vermehrten kooperativen Informationsaustausch auch ohne die Mithilfe großer Wirtschaftseinheiten gegenüber diesen an Konkurrenz gewinnen können. Nur stellt sich in diesem Fall die Frage, wer die Anreize setzt und wer später die Führerschaft bei der Organisation des Informationsaustausches übernimmt. Diese Rolle kann zum Beispiel der Staat übernehmen, obwohl hier die Gefahr der langfristigen Subvention besteht. Alternativ können die Unternehmen auf eine gemeinsame Kultur bzw. Identität zurückgreifen, welche als Motivation dienen könnte, sich kooperativ zu organisieren (IVANIŠIN 2006).

Darüber hinaus zeichnet sich die Papierwarenkette dadurch aus, dass teilweise Betriebe daran teilnehmen, welche vom Holz bis zum Endkunden für Papierwaren integriert sind. Dadurch existieren parallel zu der über Marktbeziehungen koordinierten Papierwarenkette, Unternehmen, in denen die Prozesse der Papierwarenkette hierarchisch organisiert sind. Für weitere Forschungen, auch bezüglich des Managements des Informationsaustausches wäre es wichtig zu analysieren, inwieweit sich die vollintegrierten Betriebe in diesem Punkt von den anderen Betrieben unterscheiden und was die Gründe für die unterschiedliche Koordination der funktionalen Prozessabschnitte in der Papierwarenkette sind. Dies könnte unter Anwendungen der Erklärungsfaktoren wie der Komplexität der transferierten Information, dem Grad der Kodifizierbarkeit der Information und der Kompetenzen der unterschiedlichen Marktakteure innerhalb einer Kette nach GEREFFI ET AL. (2005) geschehen.

Ein weiteres Merkmal des Informationsaustausches innerhalb der Papierwarenkette ist es, dass einige der in Rheinland Pfalz angesiedelten Betriebe Tochterbetriebe von global agierenden Mutterkonzernen sind. Dadurch sind diese Betriebe auch in globale Informationsnetzwerke eingebunden. In Bezug auf Agglomerationen, wie regional verankerte Innovationssysteme oder Cluster kann dies als positiv interpretiert werden. So zeigt COOKE (2001) zum Beispiel für den Biotechnologiecluster bei Massachusetts auf, dass der regionale Cluster neben der Interaktion auf der regionalen Ebene auch von der Interaktion auf der globalen Ebene über die Mutterkonzerne profitiert. In diese Richtung weisen auch neue Untersuchungen, welche betonen, dass gerade die Vernetzung mit externen Informationsflüssen die entscheidende Größe für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit eines Clusters sind (Kiese 2008). Die Vernetzung einer Region mit anderen Regionen verhindert, dass sich die Region von einem offenen System zu einem geschlossenen System entwickelt. In einem geschlossenen, ‚informationsautarken‘ Zustand würde eine regionale Agglomeration Gefahr laufen, sich gegenüber externen Informationsquellen und neuen Ideen abzuschotten und schlussendlich eine Innovationsresistenz zu entwickeln. Für die Region Rheinland-Pfalz ist festzuhalten, dass es für einen regionalen Cluster und dessen Entwicklung wichtig ist, auch Verbindungen zu globalen Informations- bzw. Innovationsquellen zu besitzen. Ob diese globalen Innovationsquellen allerdings im Fall Rheinland-Pfalz für die Region ‚angezapft‘ werden, ist aufgrund der starken Dominanz von „In House“ Innovationen zweifelhaft.

Neben dem Zugang zu externen Informationen muss aber ein Cluster auch sicherstellen, dass innerhalb der Agglomeration nicht kopierbare Informationen oder exakter formuliert ‚klebriges‘ Wissen existiert², welche den Cluster von anderen Clustern unterscheidet, und damit seinen Wettbewerbsvorteil ausmacht. Diese nicht kopierbaren Informationen können durch eine gemeinsame Kultur bzw. Wissenskultur zustande kommen, welche Akteure aus anderen Regionen ausschließt und dazu führt, dass ein Cluster im Gegensatz zu der vorher postulierten Auslegung eines offenen Systems als geschlossenes System betrachtet werden kann.

Die Unterscheidung von Agglomerationen als offene bzw. geschlossene Systeme führt zu dem Paradox (Vgl. Uzzi 1997), dass erfolgreiche Agglomerationen auf der einen Seite eine verbindende Wissenskultur benötigen, welche andere Akteure ausschließt, auf der anderen Seite ein erfolgreicher Cluster Informationsverbindungen zu Akteuren besitzt, die außerhalb der regional verankerten Wissenskultur angesiedelt sind. Die Netzwerktheorie unterscheidet in

² Andere Begriffsmöglichkeiten: stilles Wissen, implizites Wissen, im englischen „tacit“ knowledge (Polanyi 1966)

diesem Sinne „strong- und weak-ties“ Netzwerke. Deswegen ist auch die positive Bewertung von Marktbeziehungen aufgrund des langjährigen Bestehens von Austauschbeziehungen als Faktor für sich alleine nicht möglich, da diese bezogen auf die Gesamtregion auf ein geschlossenes System hindeuten können und damit negativ für die Entwicklung einer Region sind. Geschlossene Systeme weisen oft auf klassische Hersteller-Lieferanten-Beziehungen hin, bei denen die reibungslose Produktion im Vordergrund steht und nicht der Austausch von neuartigen Ideen (GENOSKO 1999). Langjährige Austauschbeziehungen beim gleichzeitigen Fehlen von gemeinsamen Produktentwicklungen sind deswegen negativ zu bewerten.

Für die Entwicklung von Regionen ist es vielmehr positiv, über Akteure zu verfügen, die als Brückenbauer zwischen verschiedenen Regionen und deren Kulturen auftreten können. Diese Rolle können neben gut vernetzten Marktakteuren auch Meso-Institutionen wie Forschungszentren und Universitäten einnehmen.

Das Fehlen der Meso-Institutionen im regionalen Informationsaustausch, welche für die Bildung von regionalen Clustern essentiell sind (COOKE 2001), und das gleichzeitige Fehlen von einer ausgeprägten Agglomeration von Betrieben, dokumentiert gut den Gesamteindruck, dass die positive Ausprägung der Erfolgsfaktoren unabhängig von der geographischen Lage der verschiedenen Betriebe ist. Die Betriebe des Prozessabschnittes Herstellung von Papier, Karton und Pappe weisen ohne eine große regionale Verwurzelung ein positives Potential für ein Kundenwertmanagement auf.

Um regionale Agglomerationen politisch zu fördern, sollte der institutionelle Rahmen für diese Industrie angepasst sein. So ist z.B. ein Vorteil der Agglomeration der Automobilindustrie in Württemberg, dass dort die Privatwirtschaft und die staatlichen Institutionen miteinander gut vernetzt sind (COOKE 2001) und die Ansprüche der jeweiligen Gegenseite kennen.

Wenn das Land Rheinland-Pfalz eine Regionalentwicklung unter Einbeziehung des Forst-Holz-Papiersektors anstrebt, ist es wichtig, zu entscheiden, welcher Bereich innerhalb des Forst-Holz-Papiersektors gefördert werden soll. Eine gleichwertige Unterstützung der unterschiedlichen Bereiche innerhalb des Forst-Holz-Papiersektors durch die Politik nur schwer möglich, da die verschiedenen Bereiche, wie z.B. die Papierindustrie und die Möbelindustrie vollkommen unterschiedliche Ansprüche an die Gestaltungsmacht der Politik haben.³ Im Zuge der Regionalentwicklung ist deswegen eine differenzierte Förderung innerhalb des Sektors notwendig.

Deswegen wird an dieser Stelle auch stark gegen eine „one size fit all“ Modell der regionalen Förderung von Agglomerationen argumentiert. Wie bereits angesprochen ist eine differenzierte Betrachtung innerhalb des Forst-Holz-Papier-Sektors nötig, kann allerdings auch innerhalb des Papierwarenssektors gefordert werden. ASHEIM & COENEN (2005) argumentieren, dass gerade für die Analyse regionaler Agglomerationen zur Herleitung politischer Maßnahmen die Charakteristika einer Region und eines Wirtschaftszweiges eine besondere Bedeutung finden

³ Eine gleichwertige Unterstützung der unterschiedlichen Bereiche innerhalb des Forst-Holz-Papiersektors durch die Politik ist nicht möglich, wie die Untersuchung der finnischen Möbelindustrie zeigt (KAUTONEN 1996). Der Aufbau einer regionalen Agglomeration von Möbelunternehmen wurde in Finnland behindert, da die Ansprüche der Zellstoff und Papierindustrie nicht vereinbar waren mit den Ansprüchen der heimischen Möbelindustrie. Dadurch, dass die finnischen Institutionen sich mehr an den Ansprüchen der Zellstoff und Papierindustrie gerichtet hat, hat die finnische Möbelindustrie einen Wettbewerbsnachteil gegenüber anderen Regionen in der Welt erfahren (MASKELL 2001, LORENZEN 1998, ESKELINEN & KAUTONEN 1997).

muss. Eine zusammenfassende Betrachtung des Forst-Holz-Papier Sektors, wie es auf der nationalen Politikebene wünschenswert ist, sollte bei der Regionalentwicklung außen vor bleiben. Als Begründung führen ASHEIM & COENEN (2005) die unterschiedliche Art und Weise an, wie Wissen in einem Wirtschaftszweig kreiert wird (vgl. auch LAESTADIUS 1998 zitiert nach ASHEIM & COENEN 2005). Überträgt man diesen Gedanken auf die Papierwarenkette, und im Besonderen auf die Hersteller von Papier und die Hersteller von Verpackungen, werden die Konsequenzen für die Unterstützung dieser Argumentationslinie sichtbar. Um in der Papierherstellung neues Wissen zu kreieren, sind die Firmen abhängig von wissenschaftlich angeleitetem Wissen, wie es in Universitäten oder in den eigenen F&E Abteilungen vorhanden ist. Die Innovationen werden dann z.B. auf der molekularen Ebene des Fasermaterials hervorgebracht. Die Hersteller von Verpackungen sind dagegen stark abhängig von Innovationen im Design. Durch eine immer stärker differenzierende Konsumkultur, welche dem Konsumenten durch die Verpackung ganze Lebenswelten verspricht, erhöht sich der Druck auf die Hersteller im Bereich Design neue Wege zu gehen (ULLRICH 2006). Innovative Prozesse im Design sind nicht abhängig von wissenschaftlich angeleitetem Wissen, sondern von handwerklichem Know-how, welche durch die praktische Ausbildung erworben wird. Hier spielen nicht Forschungszentren oder Universitäten eine Rolle, sondern Fachhochschule und praxisorientierte Austauschbörsen. Während sich die wissenschaftliche Forschung vermehrt auf Modelle und deduktive Methoden beruft, ist bei der Papierwarenindustrie das Suchen von neuen Verpackungslösungen bezogen auf die Wünsche der Kunden das Ziel, welche oft von einem langjährigen „learning by doing“ profitiert. Dies ist gut durch die Tatsache dokumentiert, dass die meisten befragten Betriebe einen intensiven Informationsaustausch im Bezug auf das Design mit ihren Kunden unterhalten. Anhand der dargelegten Argumentation ist auch nicht verwunderlich, warum Meso Institutionen wie Universitäten keine große Rolle für die Betriebe spielen. Zurückkommend auf die unterschiedliche Förderung des Informationsaustausches innerhalb des Papiersektors, müssten die Papierhersteller anders unterstützt werden, nämlich stärker durch die Vernetzung von leistungsstarken Forschungszentren, als die Hersteller von Verpackungswaren.

An dieser Stelle soll noch einmal an die Unterscheidung eines strukturorientierten, volkswirtschaftlichen begründeten Cluster-Ansatz und eines innovationsorientierten begründeten Cluster-Ansatz erinnert werden, wie er von SCHANZ (2007) in die Diskussion im Forst-Holz Sektor eingebracht wurde. Während die Identifizierung der Agglomerationen der Papierwarenkette strukturell begründet ist (SEEGMÜLLER 2007), sind die theoretisch dargelegten Erfolgsfaktoren Kennzeichen von innovationsorientierten Clustern (MOROSINI 2004) bzw. Marktketten. Durch die Vermischung der beiden Konzepte bei der Analyse einer Region besteht bezüglich der Etablierung einer regionalen Entwicklungspolitik die Gefahr, dass keine klare Zielsetzung gefunden wird. Verstärkt wird diese Tendenz, wenn bei der Umsetzung von Entwicklungsprojekten in der Region nicht zwischen Regionalpolitik und Regionalentwicklung unterschieden wird, was ein großes Manko in dem Bereich der gesteuerten Entwicklung von Regionen ist (Vgl. Kern 1999 zitiert nach IVANISIN 2006: 34). Oft werden beide Konzepte der Regionalentwicklung und der Regionalpolitik gleichwertig benutzt, und die Unterschiede werden übersehen. Im Zuge der Regionalpolitik stehen der Ausgleich regionaler Disparitäten im Vordergrund und nicht die regionalspezifischen Bedürfnisse. Eine strukturell begründete

Regionalpolitik begünstigt oft das Verlangen der Marktakteure durch Lobbyarbeit reaktiv eine Umschichtung des Wohlstandes zwischen den Regionen und Sektoren vorzunehmen. Um aber proaktiv zu handeln, ist es notwendig, die regionalspezifischen Kompetenzen zu identifizieren, welche sie einzigartig gegenüber anderen Regionen machen und welche das Potential für Innovationen besitzen (PORTER 1990). Genau dies ist die Aufgabe der Regionalentwicklung, welche als Ziel hat, eine Region zu unterstützen, sich aus sich selbst heraus zu entwickeln.

Durch eine vertiefende qualitative Analyse von Agglomerationen, welche die Herleitung einer proaktiven Innovationsstrategie für eine Region als Ziel hätte, könnte eine langfristige Regionalentwicklung gesichert werden. Zwar gibt die Anzahl von Unternehmen oder der Beschäftigten einen ersten tendenziellen Hinweis, wo innovative Agglomerationen sind, doch übersehen rein quantitative Indikatoren oft, dass gerade die Vernetzung einen besseren Hinweis darauf gibt, wo potentielle Cluster sind. Zum Beispiel spricht HOLMBERG (2003) von einem „Functional Food“ Cluster bei Scania, obwohl dort nur 3 Unternehmen mit 130 Angestellten angesiedelt sind. Das Entscheidende bei der Definition des Clusters ist in der Argumentation von HOLMBERG (2003) nicht die Anzahl der Unternehmen, sondern die Vernetzung der Betriebe mit der Lund Universität und weiteren Forschungszentren auf Weltklassenniveau, aus welchen Innovationen hervorgehen können. Gerade in der regionalen Vernetzung mit Forschungseinrichtungen oder anderen Meso-Institutionen zeigt der Papierwarenssektor in Rheinland Pfalz große Defizite.

Ein weiteres Manko der alleinigen Festlegung von Cluster anhand von strukturellen Größen kommt zustande, wenn die Dynamik der letzten Jahre nicht in die Betrachtung miteinbezogen wird (Vgl. LORENZEN 2003). Ein Wachstum von Firmen und/ oder Mitarbeiter über die letzten Jahrzehnte in einer Region ist mit Sicherheit ein besserer Indikator als die Betrachtung von statischen strukturellen Größen, wie sie in der Clusterdiskussion in Deutschland vorherrschen. Aufgrund dieses Defizit wurde bereits in der Diskussion der Methode darauf hingewiesen, vor der Durchführung einer VCA eine Vorstudie bzw. methodische Vorstufe einzubauen, die neben der Identifikation der Wertwahrnehmungen auch eine genauere Identifikation der Natur der Wissensbasis und des Innovationsverhaltens einzubauen. Für weitere Untersuchungen bedeutet dies auch, auf das Problem der Abgrenzung von Regionen einzugehen. Anstatt auf vorgegebene, wie z.B. administrative, Regionen zurückzugreifen, sollte man eine Methode der Regionalisierung benutzen (Vgl. IVANISIN 2006: 27ff und die dort angegebene Literatur), welche mit dem beabsichtigten Ziel zusammenhängt, so z.B. gemeinsame Wertestrukturen bezüglich Kooperation als verknüpfende Perzeptionsregion. Als eine ergänzende Möglichkeit könnte die Abgrenzung einer Region anhand der regionalen Identität durchgeführt werden (MÜLLER 1999). In Hinblick auf die Förderung von regionalen Agglomerationen muss zuerst politisch entschieden werden, in welchem Sinne man diese Agglomeration entwickeln will. Wird z.B. der Ansatz einer regionalen Entwicklung im Sinne eines regionalen Innovationssystems (RIS) gewählt, ist das endgültige Ziel eine endogene Innovationsdynamik zu entwickeln. Wie ambitioniert ein solches Projekt ist, kann dadurch verdeutlicht werden, dass eine im Auftrag der

Europäischen Union durchgeführte Studie nur 4 Regionen identifiziert hat, welche das Potential für ein RIS haben (COOKE ET AL. 2000).⁴

Eine weitere Möglichkeit für die Entwicklung der Region Rheinland-Pfalz mit Schwerpunkt auf Teile des Forst-Holz-Papiersektors wäre die Herleitung eines auf der regionalen Identität basierenden Marketings (Vgl. BURMANN ET AL. 2007, IVANIŠIN 2006). Demnach wäre der Einstiegspunkt für die Ausweisung eines regionalen Clusters das Vorhandensein einer regionalen Identität. Gerade die Definition der Region sollte sich an der regionalen Identität der Bevölkerung orientieren, da sie eine „kostbare endogene Ressource (ist), die sich nicht beliebig herstellen lässt.“ (MÜLLER 1999: 237) Der Vorteil dieses Ansatzes ist es, dass er bereits implizit in den Erfolgsfaktoren beinhaltet ist und sehr einfach in dem wissensbasierten Kooperationskonzepten integriert werden kann, da Menschen, die ein und die gleiche Identität teilen, eine tiefere Vertrauensbasis aufbauen. Die Integration der Identität in das Clusterkonzept würde eine Stärkung der sozialen Faktoren für die Umsetzung eines effektiven Kundenwertmanagements bedeuten. Bezogen auf die Papierwarenkette kann dieser Ansatz aber kritisch gesehen werden, da durch die globale Ausrichtung der Industrie das Vorhandensein oder der Aufbau einer gemeinsamen Identität als nicht realisierbar angesehen werden kann.

Im Rahmen einer Regionalentwicklung ist es für Rheinland-Pfalz und für den dort angesiedelten Forst-Holz-Papier Sektor wichtig, regionalspezifische Stärken zu identifizieren, die über rein strukturelle Größen hinausgehen. Endogene Innovationsfähigkeiten, Wissenskulturen und eine gemeinsame Wertestruktur könnten solche regionalspezifischen Stärken bzw. Kompetenzen sein. Denn eine nachhaltige Regionalentwicklung kann nur funktionieren, wenn die Unternehmen abhängig von der Region sind, wie z.B. durch gut ausgebildete Arbeitskräfte und unterstützenden Institutionen. Der negative Fall wäre gegeben, wenn die Region abhängig von den Unternehmen ist, wie z.B. durch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen (IVANIŠIN 2006).

Für eine weitere strategische Regionalentwicklung mit dem besonderen Schwerpunkt auf Innovationen muss aber das kohärente Bild eines durch den Rohstoffbezug definierten Sektors verlassen werden, da sich eine Förderung mit der Gießkanne über den gesamten Sektor zumindest teilweise gegenseitig aufheben würde. Des Weiteren kann die sektorale Definition des Forst-Holz-Papier Sektors durch den Rohstoffbezug in einer Unternehmensumwelt mit steigenden Rohstoffpreisen durch einen Wettbewerb um die Sicherung von Rohstofflieferungen in der Realität wieder aufgelöst werden (z.B. Anonymus 2008). Es bietet sich dagegen an, innerhalb des Sektors Schwerpunkte zu setzen. Gerade die Forstwirtschaft hat dabei die vorteilhafte Rolle unter vielen Bereichen innerhalb des Holz-Papier Sektors wählen zu können. Die zukünftige Funktion der Definition eines Forst-Holz-Papier Sektors ist es, die Rolle einer Meso-Institution einzunehmen, um die Kommunikation zwischen den unterschiedlichen

⁴ Die vier Regionen sind das Baskenland/ Spanien, die Steiermark/ Österreich, Württemberg/Deutschland und Wales/ Großbritannien. Dazu ist allerdings auch anzumerken, dass die Studie sich vor allem für RIS bezüglich „junge“ Industrien interessiert hat.

Akteuren innerhalb des Sektors zu erleichtern. Das konkrete Management von Marktbeziehungen auf der Ebene der Region muss dagegen in einem enger definierten Bereich des Forst-Holz-Papier Sektors geschehen. Die Definition des Forst-Holz-Papier Sektors dient der zentral gesteuerten Regionalpolitik (Top Down), während eine Differenzierung innerhalb des Sektors als „bottom up“ Ansatz der Regionalentwicklung verstanden werden muss. Führt man beide zusammen, kann eine erfolgreiche regionale Entwicklung erreicht werden.

Fazit & Empfehlungen

- Die Papierwarenkette zeigt ein hohes Potential für ein Kundenwertmanagement unabhängig von der Region.
- Aufgrund der Unabhängigkeit von der Region ist die Papierwarenkette uninteressant für die Umsetzung einer nachhaltigen regionalen Entwicklungspolitik.

- Intensivierung der Identifizierung von regionalspezifischen Kompetenzen (z.B. klassische SWOT Analyse gekoppelt an die Erfolgsfaktoren) innerhalb des Forst-Holz-Papier Sektors
- Stärkere Ausrichtung der Regionalisierung an der Wahrnehmung der Akteure oder an konkreten sinnstiftenden Problemstellungen, sprich an Verknüpfende Perzeptionsregionen wie Identität oder Entwicklungszielen (z.B. Innovation/ siehe auch Netzwerkanalyse Methode)
- Die Einschätzung einer Agglomeration ist abhängig vom angestrebten Ziel
- Favorisierung einzelner Segmente innerhalb des Forst-Holz-Papierssektors und Vermeidung von „One size fit all“ Ansätzen
- Aktives Wechselspiel zwischen zentral gesteuerter Regionalpolitik und dezentraler Regionalentwicklung zur Herleitung einer regionalen Entwicklungspolitik

5.2 Diskussion der Methode

Da es im Laufe des Forschungsprojektes aufgrund der geringen Mitarbeit der Betriebe zu einer Modifikation der ursprünglichen Methode gekommen ist (siehe Kap. 4.1.3), sollen an dieser Stelle mögliche methodische Verbesserungen diskutiert werden, um dies in der Zukunft vermeiden zu können. Darüber hinaus soll durch die Diskussion ein Beitrag zu der Entwicklung eines spezifischen Methodeninstrumentariums für die Analyse von interorganisationalen Kooperationsformen, wie z.B. Clustern, geleistet werden, da die Methodik zur Untersuchung selbiger erst in den Kinderschuhen steckt (Vgl. Kiese 2008).

Bei der Diskussion der Methode soll auf die verschiedenen Phasen „Einstiegspunkt der Untersuchung“, „Mapping der realen Marktkette“, „Konstruktion des Fragebogens“, „Vorgehen bei der Befragung“ und die Auswertung eingegangen werden:

Bei der Wahl des *Einstiegspunktes der Untersuchung* unter gleichzeitiger Festlegung auf ein bestimmtes Material, wie z.B. Holzfasern, besteht das Problem, dass bestimmte wertschöpfende

Aktivitäten, die nicht unmittelbar an den Rohstoff Holzfaser gebunden sind oder nicht in der theoretische Gliederung der Papierwarenkette enthalten sind (siehe Kap. 2.2), aus der Betrachtung der Marktbeziehungen fallen. Im Fall der Papierwarenkette, und besonders bezüglich der Herstellung von Verpackungen, kann konkret die wertschöpfende Aktivität Design, Chemieindustrie, Maschinenbauer und die Werbeindustrie genannt werden. Gerade wenn die Ausrichtung auf den Kundenwert eine Möglichkeit für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region ist, sollte der reale Endkundenwert gemessen werden, und von diesem der Einstiegspunkt in die Kette der wertschöpfenden Aktivitäten abgeleitet werden. Deswegen wäre es zu überlegen, ob bei der Festlegung des Einstiegspunkte nicht stärker von der Wertwahrnehmung des Kunden ausgegangen werden muss, um auch wertschöpfende Akteure zu erfassen, die nicht an den Rohstoff Holz oder an eine vordefinierte Struktur der Papierwarenkette festgelegt sind. Das heißt, dass der Einstieg und das Beziehungssystem, wie z.B. eine Marktkette, nicht definitorisch durch den Bezug zu einem Material festgelegt wird, wie es der Fall ist bei der theoretischen Papierwarenkette, sondern durch die wertschöpfenden Prozesse („Value adding activities“), die zum Endkundenwert beitragen. Das wertschöpfende System wird dann nicht durch den Materialfluss, wie z.B. Holz bzw. Holzfasern definiert, sondern durch die Kombination der an den Endkundenmarkt orientierten wertschöpfenden Aktivitäten (Vgl. WINDHAL & LAKEMOND 2006 und die dort zitierte Literatur). Diese Aktivitäten können dann unabhängig von funktionalen Marktkettenprozesse oder regionalen Bezugsräumen sein. Sie sind nur abhängig vom Endkundenwert.

Methodisch hat dies folgende Konsequenzen: Als erstes muss die Wertwahrnehmung des Endkunden analysiert werden und die Rolle, welche verschiedene Lieferanten bei der Herstellung des gewünschten Wertes spielen. MÖLLER (2006) bezeichnet dies als die Wertschöpfungslogik („Value-creation logic“) innerhalb von Marktbeziehungen. Die Bestimmung des Endkundenmarkts könnte am Anfang durch eine Untersuchung mithilfe von Experteninterviews und der Recherche von Sekundärliteratur erfolgen und seinen Ausdruck in einer exaktere Definition der CSF finden. Innerhalb dieser Voranalyse wäre es auch möglich, schon eine Konkretisierung der Informationsinfrastruktur für die *Konstruktion des Fragebogens* zu erreichen, wie z.B. die Identifizierung konkreter Meso-Institutionen, die an dem Wertschöpfungsprozess beteiligt sind. Das daraus gewonnene Wissen kann dann direkt in die *Konstruktion des Fragebogens* fließen. Aus der stärkeren Betonung der wertschöpfenden Prozessen im Gegensatz zu den durch den Materialfluss definierten Prozessen würden sich eine weitere Änderungen der Methodik ergeben: Anstatt den Prozessverlauf schon durch die statistische Herleitung von Clustern oder Marktketten vorzudefinieren, wäre eine Netzwerkanalyse der Austauschbeziehungen der realen wertschöpfenden Prozesse denkbar.

Das *Mapping der realen Marktkette* wurde im Verlauf der Methode verworfen und stattdessen auf die theoretisch hergeleitete Marktkette zurückgegriffen. Wie sich gezeigt hat, ist die Nachzeichnung der realen Marktbeziehungen stark abhängig von einer positiven Mitarbeit der Betriebe. Somit ist es nicht verwunderlich, dass es nur wenige empirische Beispiele von durchgeführten ‚Value Chain‘ Analysen gibt. Aufgrund des empirischen Mangel spricht DEKKER (2003: 8) von der ‚Value Chain‘ Analyse als Produkt akademischer Vorstellungskraft mit wenig Relevanz für die Praxis. Die wenigen empirischen Beispiele wurden meistens in der Kooperation mit einem Unternehmen durchgeführt, welche die strategische Ausrichtung der

Kette auf den Kundenwert vorantrieb. Bei der Arbeit von MORRIS & DUNNE (2003) ging die Untersuchung von dem Betrieb B&Q aus, bei den Fallbeispielen von DEKKER (2003) von dem Unternehmen Sainsbury, einer Supermarktkette in Großbritannien. Dies weist darauf hin, dass die Rolle der Führerschaft innerhalb eines wertschöpfenden Systems ein wichtiger Faktor ist (HAUBER 2008, COOKE 2001). Bezogen auf die *Konstruktion des Fragebogens* wäre der Aspekt der Führerschaft innerhalb einer Region bzw. eines Sektors ein wichtiger Faktor, welcher Rückschlüsse auf ein erfolgreiches Management von Marktbeziehungen zulässt.

Durch die anerkannte Führerschaft eines Unternehmens innerhalb einer Region oder einer Marktkette könnte auch das *Mapping der realen Marktkette* erleichtert werden. Dieses Unternehmen könnte Anreize für die anderen Marktakteure setzen, sich an einer Untersuchung aktiv zu beteiligen. In Falle der Papierwarenkette konnte allerdings kein führendes Unternehmen für die Region Rheinland-Pfalz identifiziert werden. Aufgrund der innerhalb des Projektes gesammelten Erfahrung ist die Frage offen, ob eine VCA überhaupt nur dort anwendbar ist, wo ein einzelnes Unternehmen durch seine Marktstellung seine Unternehmen zu einer Teilnahme bewegen kann oder schon eine etablierte Kultur der Kooperation herrscht. Die geringe Teilnahmebereitschaft innerhalb des Projektes deutet auf eine tendenziell geringe Kultur des kooperativen Informationsaustauschs innerhalb der Region hin (Vgl. MOROSINI 2004), was als eine negative Einflussgröße für die Etablierung eines erfolgreichen Kundenwertmanagement interpretiert werden kann.

Bezüglich des *Vorgehens bei der Befragung* kann attestiert werden, dass die Befragung per Brief und per Telefon die gleichen Rückflussquoten aufweisen. Die Befragung per Telefon ist allerdings im Gegensatz zu der brieflichen Befragung viel aufwendiger und kostenintensiver, so dass überlegt werden muss, ob eine Befragung per Telefon überhaupt Sinn macht. Allerdings wurde bei der brieflichen Befragung auch ein kürzerer Fragebogen verwendet, was wiederum zu einer höheren Beteiligung trotz der anonymen Kontaktaufnahme geführt haben könnte. Aufgrund des unterschiedlichen Befragungsumfanges ist eine endgültige Aussage zu Überlegenheit eines der beiden Befragungsmethoden nicht möglich.

Bei der *Auswertung* ist kritisch anzumerken, dass die theoretisch hergeleiteten Indikatoren nur tendenziell bewertet werden können (Positiv – neutral – negativ). Um aber genauere Aussagen bezüglich der Ausformung der Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation zwischen Betrieben herzuleiten, wäre die Messung der Faktoren innerhalb von erfolgreichen Kooperationen im Forst-Holz-Papiersektor notwendig. Eine weitere Verbesserung könnte erreicht werden, wenn bei der Untersuchung von zusätzlichen Fallbeispielen die Zeitdimension, d.h. die Entwicklung und gegebenenfalls bewusste Steuerung der Faktoren, integriert wird, um exaktere Aussagen zum intentionalen Management der Erfolgsfaktoren generieren zu können. Die Analyse von „Best-Practice“ Beispielen könnten auch genauere Aussagen bei der statistischen Definition von Agglomerationen zulassen. Es würde mehr Sinn machen, die Agglomeration nicht aufgrund Europäischer bzw. Bundesdeutscher Durchschnittswerten herzuleiten, sondern aufgrund von Werten erfolgreicher Regionalcluster (z.B. Automobilssektor Baden-Württemberg COOKE 2001). Zusammenfassend können anhand der Diskussion der Methode folgende Vorschläge für eine Verbesserung der Methode gemacht werden:

- Einführung einer obligatorischen Voranalyse innerhalb der Methode (Experteninterviews, Sekundäranalyse)
- Dadurch Bestimmung der „Value Creation Logic“ und eine spezifische Anpassung des Fragebogens
- Nachzeichnung der Marktbeziehungen primär anhand der wertschöpfenden Prozesse und nicht primär orientiert an dem Materialfluss
- Nicht auf Cluster oder Marktkette als Wertschöpfendes System festlegen
- Stattdessen die Nachzeichnung als Qualitative Netzwerkanalyse des Wertschöpfenden Systems verstehen
- Aufnahme des Erfolgsfaktors Führerschaft in den Fragebogen
- Methode ist stark abhängig von einer Kultur der Kooperation, welche das Kennzeichen von erfolgreichen Clustern bzw. Marktketten ist.
- Die Analyse von Fallbeispielen erfolgreicher Kooperationen, um die Ausformung der Erfolgsfaktoren präziser einschätzen zu können.

6 Literatur

- AGIPLAN (Hrsg.) (2005): Zukunftsinitiative Eifel: Prädikats- und Kompetenzregion Eifel. Mühlheim an der Ruhr: agiplan GmbH. 92 S. www.zukunftsinitiative-eifel.de. 10.04.2008.
- AL-MUDIMIGH, A.S.; ZAIRI, M.; AHMED, A.M.M. (2004): Extending the concept of supply chain: The effective management of value chains. In: *International Journal of Production Economics*, 87(2004): 309-320
- ANONYMUS (2008): Papierindustrie >> Preisspirale wird in Gang gesetzt << Verband Deutscher Papierfabriken veröffentlicht Stellungnahme zum Entwurf der EEG-Novelle. *Holzzentralblatt* 14: 377
- ASHEIM, B.T. und L. COENEN (2005): Knowledge bases and regional innovation system: Comparing Nordic clusters. *Research Policy* 34: 1173-1190
- BENDOLY, E.; SONI, A.; VENKATARAMANAN, M.A. (2004): Value chain resource planning: Adding value with systems beyond the enterprise. In: *Business Horizons*, 47(2): 79-86
- BRESCHI, S. und F. LISSONI (2001): Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey. *Industrial and Corporate Change*. 10 (4): 975 - 1005
- BURMANN, C.; MEFFERT, H. und C. FEDERSEN (2007): Identitätsbasierte Markenführung. In: FLORACK, A.; SCARABIS, M. und E. PRIMORSCH (Ed.): *Psychologie der Markenführung*. Verlag Franz Vahlen. München. S. 3 - 31
- CHEN, I.J.; PAULRAJ, A. (2004): Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. In: *Journal of Operations Management*, 22(2004): 119-150
- COOKE, P. (2001): Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change* 10 (4): 945-974
- Cooke, P., Boekholt, P. und F. Tödtling (2000): *The Governance of Innovation in Europe*. Pinter: London.
- Dahl, M.S. und C. R. Pedersen (2004): Knowledge flows through informal contacts in industrial clusters: myth or reality. *Research Policy* 33: 1673-1686
- DEKKER, H.C. (2003): Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting* 14: 1 – 23

- ESKELINEN, H und M. KAUTONEN (1997): In the Shadow of the Dominant Cluster – The Case of Furniture Industry in Finland. In Eskelinen, H. (ed.): Regional Specialisation and Local Environment – Learning and Competitiveness. NordREFO Report. Stockholm. 1979 (3): 171 - 192
- FLINT, D.J. (2004): Strategic marketing in global supply chains: Four challenges. In: Industrial Marketing Management, 33(2004): 45-50
- GENOSKO, J. (1999): Netzwerke in der Regionalpolitik. Hans Böckler Stiftung Strukturpolitik. Schüren-Verlag
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. (2005): The Governance of Global Value Chains. Review of International Political Economy 12 (1): 78 – 104
- GIBBON, P. (2001): Upgrading Primary Production: A Global Commodity Chain Approach. World Development 29 (2): 345 - 363
- HAUBER, J.S. (2008): Marktkettenstrukturen in der Forst- und Holzwirtschaft - Strukturelle Hindernisse auf dem Weg zu integrativen Vermarktungsansätzen? Forst und Holz (Eingereicht)
- HAUBER, J.S. und R. HUMMEL (2007): Kundenwertmanagement in Forst-Holz-Marktketten in Rheinland Pfalz. Arbeitsbericht 03/2007. Institut für Forst- und Umweltpolitik. Universität Freiburg. 88 S. <http://portal.uni-freiburg.de/ifp/pub/institutsberichte/>
- IVANIŠIN, M. (2006): Regionalentwicklung im Spannungsfeld von Nachhaltigkeit und Identität. Deutscher Universitäts-Verlag. Wiesbaden.
- KAPLINSKY & MORRIS (2001): A handbook for value chain research. Research Institute of Development Studies at University of Sussex.
<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf> (August 2006)
- KAUTONEN, M. (1996): Emerging Innovative Networks and Milieux: the case of the Furniture Industry in the Lhati Region of Finland, European Planning Studies 4: 439-456
- LORENZEN, M. (ed.) (1998): Specialisation and Localised Learning. Six Studies on the European Furniture Industry. Copenhagen Business School Press: Copenhagen
- MASKELL, P. (2001): Towards a Knowledge-based Theory of the Geographical Cluster. Industrial and Corporate Change 10(4): 921-943

- MEFFERT, H. (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente- Praxisbeispiele. 8. vollständig neubearbeitete und erweiterte Auflage. Gabler Wiesbaden. 1372 S.
- MEYER, H. (2006): Interview und schriftliche Befragung. 3., überarbeitete Auflage. R. Oldenbourg Verlag. 186 S.
- MINISTERIUM DES INNERN UND FÜR SPORT (Hrsg.) (2007): Planen für Rheinland-Pfalz. www.geacarta.de/landesplanung-rlp. 15.01.2008.
- MORGAN, R.M. und S.D. HUNT (1994): The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3): 20 – 38
- MÖLLER, K.E.E. (2006): Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management* 35: 913-924
- MÖLLER, K.K.E. und P. Törrönen (2003): Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management* 32: 109-118
- MOROSINI, P. (2004): Industrial Cluster, Knowledge Integration and Performance. In: *World Development*, 32(2): 305-326
- MÜLLER, M. (1999): Regionalentwicklung Irlands. Historische Prozesse, Wirtschaftsstruktur und EU-Förderpolitik. (Mitteilungen der Geographische Gesellschaft in Hamburg, Band 89) Hamburg.
- POLANYI, M. (1966): *The tacit dimension*. Gloucaster, Mass. 108 S.
- PORTER, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- PORTER, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* March-April: 73-93
- POWELL, W.W. (1996): Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis, P.; Schneider, V. (Hrsg): *Organisation und Netzwerk. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*. Campus Verlag. Frankfurt/ New York. 213 – 271 S
- RAMESTEINER, E.; WEISS, G. (2006): Innovation and innovation policy in forestry: Linking innovation process with systems model. *Forest Policy and Economics* 8: 691 – 703

- RIECHSTEINER, D.; LEMM, R.; ULRICH, H. (2004): Supply Chain Management als Gestaltungsinstrument für eine wettbewerbsfähige und eigenwirtschaftliche Produktionskette Rohholz. Arbeitspapier Nr. 1. WSL (Eidgenössische Forschungsanstalt für Wald, Schnee und Landschaft), Abteilung Management Waldnutzung, Birmensdorf, 27 S.
- SCHANZ, H. (2007): Cluster und Marktketten – Möglichkeiten und Grenzen integrativer Vermarktungskonzepte in der Forst- und Holzwirtschaft. *Forst und Holz* 62: 27 - 31
- STATISTISCHES BUNDESAMT (HRSG.) (2003): Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2003 (WZ 03). [http://www.destatis.de /shop](http://www.destatis.de/shop). 54 S.(Mai 2007)
- STEINLE, C. und H. SCHIELE (2002): When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation. *Research Policy* 31: 849-858
- SEEGMÜLLER, S. (2007): Regionale Konzentrationen der rheinland-pfälzischen Forst-, Holz- und Papierwirtschaft. Forschungsanstalt für Waldökologie und Forstwirtschaft Rheinland-Pfalz, Trippstadt, 53 S.
- SEEGMÜLLER, S. (2005): Die Forst-, Holz- und Papierwirtschaft in Rheinland-Pfalz. Forschungsanstalt für Waldökologie und Forstwirtschaft Rheinland-Pfalz, Trippstadt, 61 S.
- ULLRICH, W. (2006): Habenwollen. Wie funktioniert die Konsumkultur? Fischer Verlag GmbH. Frankfurt am Main.
- Uzzi, B. (1997): Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42 (1): 35-67
- VAN HORNE, C.; FRAYRET, J.M., POULIN, D. (2005): Knowledge management in the forest products industry: the role of centres of expertise. *Computers and Electronics in Agriculture* 47: 167 - 184
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. (2001): Value Creation in Buyer – Seller Relationships. *Industrial Marketing Management* 30: 365 - 377
- WINDHAL, C. und N. LAKEMOND (2006): Developing integrated solutions: The importance of relationships within networks. *Industrial Marketing Management* 35: 806-818

7 Anhang

7.1 Zielsetzung der Originalfassung Projektantrag

„Ziel des Forschungsprojekts ist es, auf Grundlage bekannter regionaler Schwerpunkte der Papierwarenherstellung (SEEGMÜLLER 2007), die Papierwarenkette abzubilden und kritische Erfolgsfaktoren für die Agglomeration in diesen Gebieten herauszuarbeiten (BENDOLY 2004). In der Folge werden auch Regionen, in denen die Papierwarenkette nur eine untergeordnete wirtschaftliche Bedeutung hat, auf die gleichen Erfolgsfaktoren hin untersucht. Der Vergleich beider Regionen in einem zweistufigen Verfahren soll dabei weiter Aufschluss über die regional entscheidenden Einflussfaktoren geben. (Originalfassung Projektantrag)“

7.2 Liste der identifizierten Betriebe

Konzern	Unternehmen	Ort	Region	Produkte	URL	Kategorie
	J.M. Schmitt GmbH & Co KG	Bad Neunahr - Ahrweiler	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Versandhülsen, Pappkernhülsen, Rundverpackungen aus Pappe und Kunststoff	www.jmschmitt.de	Aa
	West-Papier GmbH, Papier- und Folienverarbeitung		Mittelrhein-Westerwaldkreis	Verpackungen, Tragetaschen, Werberollen	www.west-papier.de	Aa und Ae
	Frömbgen GmbH	Berg	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Papieretiketten	www.etiketten-froembgen.de	Ae
	Flexium GmbH Flexible Verpackungen	Rheinböllen	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Verpackungen, Pappe, Wellpappe	www.cysapak.de	Aa
Hakle-Kimberly Deutschland GmbH	Hakle-Kimberly Deutschland GmbH, Vertriebsbereich away from home	Koblenz	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Einmalhandtücher, Wischtücher	www.kcprofessional.com	Ab
	Papier-Nonn GmbH	Koblenz-Lützel	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Großhandel Papierwaren	www.papier-nonn.de	Handel von Ac
Neenah Paper	Neenah Lahnstein	Lahnstein	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Spezialpapiere, Synthesefaserpapiere, Fliesstoffe	www.neenah-lahnstein.de	B (aber Spezialpapier)
	Meyer/Stemmler GmbH & Co. KG	Mühlheim-Kärlich	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Verpackungen, Tragetaschen, Banner	www.meyerstemmler.de	Aa
	Möller Kartonagen GmbH	Kastellaun	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Verpackungslösungen	www.moelle.de	Aa
	Mank GmbH Converting Service	Harschbach	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Hygienepapier: Toilettenpapier, Küchentücher, Taschentücher, Kosmetiktücher, Handtuchpapier	www.mank.de	Ab
	Mank GmbH Tissue + Paper Products	Dernbach	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Hygienepapier: Toilettenpapier, Küchentücher, Taschentücher, Kosmetiktücher, Handtuchpapier	www.mank.de	Ab
Metsä Tissue Corporation	Metsä Tissue GmbH Raubach Mill	Raubach	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Küchentücher, Taschentücher, Kosmetiktücher, Handtuchpapier	www.metsatissue.com	Ab
	Schneider Recycling GmbH & Co. KG Papier- und Kunststoffentsorgung	Simmern	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Papierrecycling		D Recycling
	Dyer Papiere	Montabaur	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Geschenkpapiere, Lesezeichen, ...	www.dyer-germany.com	Ae
	Franz-Josef Wolf Wellpappe- Kartonagen GmbH & Co.KG	Montabaur	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Verpackungen	www.wolf-kartonagen.de	
	Bendorfer Papierverarbeitungs GmbH	Meudt	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Staubsaugerbeutel, Trägerpapiere, Silikonisiertes Papier		Ae

Konzern	Unternehmen	Ort	Region	Produkte	URL	Kategorie
	TMT Thiel Machinery Trading GmbH	Neuwied	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Papierverarbeitungs- maschinen		
	Curtis 1000 Europe AG	Neuwied	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Verschiedene Versandverpackungen	www.curtis.de	Aa
	Neuwieder Couvertfabrik	Neuwied	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Versandhüllen, Verpackungen	www.nc-couvert.de	Aa
	Brenner Industrieholz - Späne GmbH	Neuwied	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Handel und Logistik von Industrieresthölzer, Recyclingholz	www.brenner.eu	Handel
	PA-KU-PAK Papier- und Kunststoffhandelsge- sellschaft mbH	Neuwied	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Papierhandel		Handel
Wellpappe Alzenau GmbH & Co KG	Hommer Wellpappe	Andernach	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Wellpappe		Aa
	PBS Papier-, Büro-, Schreibwaren- Großhandel GmbH	Andernach	Mittelrhein-Westerwaldkreis			Handel
	Lucas Baden GmbH	Andernach	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Verpackungen, Versandlösungen	www.lucas-baden.de	Handel
	Klaus Hörz Verpackungen	Nickenich	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Großhandel Verpackungen		Handel
	Cartonic Packaging GmbH & Co KG	Mayen	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Faltschachteln und Faltschachtelzuschnit- te aus Vollpappe	www.cartonic-packaging.de	Aa
	Creativ Packaging GmbH	Mayen	Mittelrhein-Westerwaldkreis			Aa
	Moritz J. Weig GmbH & Co KG	Mayen	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Faltschachtelkartons, Hülsen	www.weig-karton.de	Aa
	Papierfabrik Nettemühle GmbH	Mayen	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Seiden- und Einschlagpapiere	www.nettemuehle.de	B (Nische)
	Brohl Wellpappe GmbH & Co. KG	Mayen	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Wellpappe	www.brohl-wellpappe.de	Aa
	Pauken und Leifert Wellpappenverarbeitung	Mendig	Mittelrhein-Westerwaldkreis		pauken-leifert@t-online.de	Aa
Ahlstrom Corporation	Ahlstrom Altenkirchen GmbH	Altenkirchen- Almersbach	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Faserkomposite, Spezialpapier	www.ahlstrom.com	B (Global)
	Fa Heinz Gottschalk	Kleinmaischeid	Mittelrhein-Westerwaldkreis	Briefumschlagfabrik		Ac
Hakle- Kimberly Deutschland GmbH	Hakle-Kimberly Deutschland GmbH Consumer Service	Mainz	Rheinessen- Nahe	Hygienepapier: Toilettenpapier, Küchentücher, Taschentücher, Kosmetiktücher, Handtuchpapier	www.hakle.de	Ab (Kontakt zu WEPA)
	WEPA Papierfabrik Mainz GmbH & Co. KG	Mainz	Rheinessen- Nahe	Hygienepapier: Toilettenpapier, Küchentücher, Taschentücher, Kosmetiktücher, Handtuchpapier	www.wepa.de	Integratio n (Ab, B, C)

Konzern	Unternehmen	Ort	Region	Produkte	URL	Kategorie
	Wahl Kartonagen e. K.	Mainz	Rheinessen-Nahe	Verpackungen, Faltschachteln	www.wahl-kartonagen.com	Aa
	Copaco Gesellschaft für Verpackungen mit beschränkter Haftung & Co. Kommanditgesellschaft	Mainz-Hechtsheim	Rheinessen-Nahe	Verpackungen, u - management	www.copaco.de	Dienstleister
Svenska Cellulosa Aktiebolaget	SCA Hygiene Products GmbH Mainz-Kostheim	Mainz/Kostheim	Rheinessen-Nahe	Taschentücher, Hygienepapier, Packpapier	www.sca.com	Ab (Teil des voll integrierten Unternehmen SCA)
	THIMM Display GmbH	Wörrstadt	Rheinessen-Nahe	Faltschachteln	www.thimm.de	Aa
	ORGA PRODUCTS GmbH	Wörrstadt	Rheinessen-Nahe	Dienstleistungen für Lagerung und Versand	www.orga-products.de	Dienstleister
	Papier-Ludwig Wilhelm Ludwig e.K.	Lörzweiler	Rheinessen-Nahe	Papierhandel	www.papier-ludwig.de	Handel
	GEWA Etiketten GmbH	Bingen	Rheinessen-Nahe	Flaschenetiketten	www.gewa-bingen.de	Ae
	FLEX-TEAM GmbH Flexible Verpackungen	Langenlonsheim	Rheinessen-Nahe	Verpackungen, Verpackungsmittel		Aa
	Odd Aktiengesellschaft	Bad Kreuznach	Rheinessen-Nahe	Faltschachteln, Tickets, Etiketten	www.odd.de	Aa und Ae
	Intensivverpackung Gesellschaft mbH	Bad-Kreuznach	Rheinessen-Nahe	Papierverpackungen		Aa
	CORVUS Beschichtungssysteme GmbH Durchschreibpapiere	Worms	Rheinessen-Nahe		www.corvus-worms.de	B
BASF Aktiengesellschaft	BASF AG	Ludwigshafen	Rheinpfalz	Papierchemikalien	www.basf.de/paper	
	Stemmler Verpackungen Gesellschaft mit beschränkter Haftung	Ludwigshafen	Rheinpfalz	Verpackungen		Aa
Cordier Spezialpapier GmbH	Papierfabrik Cordier, Bad Dürkheim	Bad Dürkheim	Rheinpfalz	hochwertige Vliese, technische Baumwoll- und andere Papiere	www.cordier-papier.de	B
Cordier Spezialpapier GmbH	Papierfabrik Schleipen, Bad Dürkheim	Bad Dürkheim	Rheinpfalz	Werkdruckpapiere	www.cordier-papier.de	B
	NNZ Industrielle Verpackungen GmbH Zweigniederlassung Süd	Mutterstadt	Rheinpfalz	Verpackungen, Verpackungsmittel		Aa
	Wellpappenfabrik GmbH	Grünstadt-Sausenheim	Rheinpfalz	Wellpappe, Gefahrgutverpackungen	www.Wellpappe-Sausenheim.de	Aa
	Elopak GmbH	Speyer	Rheinpfalz	Verpackungen	www.elopak.de	Aa
	Druck- und Papier-Service Liebers GmbH	Speyer	Rheinpfalz			Dienstleister
	Briefumschlagfabrik Schönthal Dalhoff & Co. GmbH	Neustadt	Rheinpfalz	Briefumschläge, Versandtaschen, Briefhüllen	www.schoenthal.de	Ac

Konzern	Unternehmen	Ort	Region	Produkte	URL	Kategorie
	Julius Glatz GmbH	Neidenfels	Rheinpfalz	Papiere für die Zigarettenindustrie	www.zigaretten-papier.de	B
	Kontec GmbH	Frankeneck	Rheinpfalz	Papier, Karton, Pappe		B
	Achilles Papierveredelung Landau GmbH	Maikammer	Rheinpfalz	Papierveredelung Präsentationsmappen	www.achilles-apv.de	Diensleister
Smurfit Kappa Deutschland	Smurfit Kappa GmbH-Wellpappenwerk Germersheim	Germersheim	Rheinpfalz	Papier, Wellpappe		Aa
	Europack GmbH	Wörth	Rheinpfalz	Wellpappenverpackungen, Displays	www.europack-woerth.de	Aa
Palm Gruppe	Papierfabrik Palm GmbH & Co. KG	Wörth a. Rh.	Rheinpfalz	Wellpappenrohpa-piere	www.papierfabrik-palm.de	B und C
	Euowell GmbH Wörth	Wörth	Rheinpfalz	Wellpappe	www.euowell-woerth.de	Aa
	Papierfabrik Poerringer GmbH & Co. KG	Annweiler am Trifels	Rheinpfalz	Zellstoff, Holzschliff, Papier und Pappe		B und C
	Buchmann GmbH	Annweiler am Trifels	Rheinpfalz	Faltschachtelkartons	www.buchmannkarton.de	Aa
	Johann Barth. Seibel Söhne GmbH & Co KG	Hauenstein	Rheinpfalz	Kartonagen		Aa
	Heco Werbemittel GmbH	Großfischlingen	Rheinpfalz	Notizwürfel Quaderblocks	www.heco-werbemittel.de	Ac
	H.-J. Dres GmbH	Speyer	Rheinpfalz	Faltschachteln	www.dresgmbh.de	Aa
	Papier Ehm GmbH	Trier	Trier	Mulfunktionspapier, Verpackungen, Papiergroßhandel	www.ehm.de	Handel
	Surya Verpackung GmbH	Trier	Trier	Büroartikel Großhandel		Handel
	Mead Verpackung GmbH	Trier-Ehrang	Trier	Weiterverarbeitung von Karton, u.a. zu Mehrstückverpackungssystemen		Aa
MM Austria	MM Graphia Trier GmbH	Trier	Trier	Karton, kartonbasierte Verbundmaterialien	www.mm-graphia.com	Aa
	Helmut Sachsenweger, Papier- und Schreibwaren e.Kfm.	Schweich	Trier	Papier- und Schreibwaren (Handel)		Handel
	Papier Mettler Morbach	Morbach	Trier	Verpackungen	www.papier-mettler.de	Aa
	Batra GmbH Traben-Trarbach	Traben-Trarbach	Trier	Diagrammrollen/ -scheiben	www.batra.de	Ae
MM Austria	MM Packaging Caesar GmbH & Co KG	Traben-Trarbach	Trier	Faltschachteln	www.mm-packaging.com	Aa
	Schollenberger Verpackungen GmbH	Wallhalben	Westpfalz	Verpackungen, Tüten, Beutel	www.schollenberger-verpackungen.de	Aa
	Heinrich Faul Kartonagen Inh. Günter Mann eK	Pirmasens	Westpfalz	Wellpapier, Pappe, Verpackungsmittel	www.kartonagen-faul.de	Aa
	Karl Dörr Kartonagen- und Hinterkappenfabrik GmbH & Co KG e.V.	Pirmasens	Westpfalz	Kartonagen	www.doerrkarton.de	Aa
	APO Pappenfabrik Apostelmühle Friedrich Schaaf-Tempel e.K.	Rodalben	Westpfalz	Papier, Pappe, Verpackungen, Hartpapierwaren	n.v.	

Konzern	Unternehmen	Ort	Region	Produkte	URL	Kategorie
	Kögel Papiermanagement	Kaiserslautern	Westpfalz	Altpapierhandel	www.koegel-kpm.de	Handel
	PAPIERSCHMIDT Handelsgesellschaft mbH	Kaiserslautern	Westpfalz	Papierwaren	www.papierschmidt.de	Handel
	CP Schmidt Verpackungs-Werk GmbH & Co. KG	Kaiserslautern	Westpfalz	Faltschachteln	www.cpschmidt.de	Aa
	Kartofa Displaywelt GmbH	Enkenbach- Alsenborn	Westpfalz	Aufstellfiguren, Faltschachteln, Displays, Schauverpackungen, Mobile,.....	www.kartonagen-enkenbach.de	Aa
	G. & G. Preißer GmbH	Pirmasens	Westpfalz	Faltschachteln, Werbedisplays, Schuhkartons	www.preisser-verpackungen.de	Aa

7.3 Fragebögen für die Betriebe der Papierwarenkette

A Daten zur Person

1. Was ist Ihre Position im Betrieb?

2. Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Betrieb?

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

B Fragen zum Produkt

1. Würden Sie bitte ihre Produkte kurz beschreiben

2. Beliefern Sie nach eigener Einschätzung einen Massenmarkt oder einen Nischenmarkt?

<input type="checkbox"/>	Nischenmarkt
<input type="checkbox"/>	Massenmarkt

3. Wie viele Messeinheiten ihres Hauptproduktes verkaufen Sie etwa pro Jahr (z.B. Stück, Kilo...)

4. Welche Produkte bekommen sie geliefert

<input type="checkbox"/>	Graphisches Papier	<input type="checkbox"/>	Altpapier
<input type="checkbox"/>	Verpackungspapiere/ -pappe	<input type="checkbox"/>	Holz
<input type="checkbox"/>	Papiere für spezielle Verwendungszwecke	<input type="checkbox"/>	Hackschnitzel
<input type="checkbox"/>	Hygienepapiere	<input type="checkbox"/>	Holzstoff
<input type="checkbox"/>	Sonstige.....	<input type="checkbox"/>	Zellstoff

C Fragen zum Kunden

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

2. Über welchen Zeitraum arbeitet ihr Betrieb mit der Mehrzahl der Kunden?

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

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

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

4. Stufen Sie die folgenden Merkmale auf einer Skala von 1 – 7 nach der Wichtigkeit für ihre Kunden ein: (1 = sehr wichtig zu 7 = überhaupt nicht wichtig)

	1	2	3	4	5	6	7
Preis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität bei der Lieferung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlicher Kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt-Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferung von kleinen Mengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Räumliche Nähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung eines standardisierten Produktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wir informieren unseren Kunden über die neuesten Trends und Veränderungen, die ihn gegebenenfalls betreffen könnten.

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

6. Unser Kunde informiert uns über die neuesten Trends und Veränderungen, die uns betreffen könnten.

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

7. Wir teilen Informationen (z.B. Lagerbestände, s.u 8.) mit unserem Kunden, die über das übliche Preis/ Mengen - Angebot hinausgehen.

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

8. In folgenden Bereichen teilen wir Informationen mit unseren Kunden:

<input type="checkbox"/>	Spezielle Kundenwünsche
<input type="checkbox"/>	Lagerbestände
<input type="checkbox"/>	Transportkosten
<input type="checkbox"/>	Produktionsablauf
<input type="checkbox"/>	Einführung neuer Produkte
<input type="checkbox"/>	Langfristige Unternehmensziele

9. Wir haben regelmäßige **face-to-face** Planungs-/ Kommunikationstreffen mit unseren Kunden.

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

10. Wir treffen uns regelmäßig auf **Veranstaltungen** (s.u. 12.) mit unseren Kunden, um Informationen auszutauschen.

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

11. Wir treffen uns auf folgenden Veranstaltungen/ in folgenden Institutionen:

<input type="checkbox"/>	Forschungszentren
<input type="checkbox"/>	Universitäten
<input type="checkbox"/>	Messen
<input type="checkbox"/>	Verbände
<input type="checkbox"/>	Schulungen
<input type="checkbox"/>	Benchmarking Aktionen
<input type="checkbox"/>

12. Auf einer Skala von 1-7 (1= blindes Vertrauen 4= mittelmäßiges Vertrauen, 7= kein Vertrauen), wie sehr **vertrauen** Sie Ihren Kunden?

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

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

Freundschaft -- langfristige strategische Allianz -- Zweckgemeinschaft -- Preiskampf

D Fragen zu den Lieferanten, welche die auf *Holzfasern* basierenden Produktkomponenten liefern:

1. Mit wie vielen Lieferanten arbeiten Sie im Laufe des Jahres ungefähr zusammen?

2. Über welchen Zeitraum arbeitet ihr Betrieb mit der Mehrzahl der Lieferanten?

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

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

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

4. Stufen Sie die folgenden Merkmale auf einer Skala von 1 – 7 nach der Wichtigkeit für ihre Lieferanten ein: (1 = sehr wichtig, zu 7 = überhaupt nicht wichtig)

	1	2	3	4	5	6	7
Preis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität bei der Lieferung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlicher Kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt-Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferung von kleinen Mengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Räumliche Nähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung eines standardisierten Produktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wir teilen Informationen (z.B. Lagerbestände, Frage 6.) mit unseren Lieferanten, die über das übliche Preis/ Mengen - Angebot hinausgehen.

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

6. In folgenden Bereichen teilen wir Informationen mit unseren Lieferanten:

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

7. Wir informieren unsere Lieferanten über die neusten Trends und Veränderungen, die ihn gegebenenfalls betreffen könnten.

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

8. Unsere Lieferanten informieren uns über die neusten Trends und Veränderungen, die uns betreffen könnten.

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

9. Wir haben regelmäßige **face-to-face** Planungs-/ Kommunikationstreffen mit unseren Lieferanten

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

10. Wir treffen uns regelmäßig auf **Veranstaltungen** (s.u. 12.) mit unseren Lieferanten, um Informationen auszutauschen.

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

11. Wir treffen uns auf folgenden Veranstaltungen/ in folgenden Institutionen:

<input type="checkbox"/>	Forschungszentren
<input type="checkbox"/>	Universitäten
<input type="checkbox"/>	Messen
<input type="checkbox"/>	Verbände
<input type="checkbox"/>	Schulungen
<input type="checkbox"/>	Benchmarking Aktionen
<input type="checkbox"/>	

12. Auf einer Skala von 1-7 (1 blindes Vertrauen, 4 mittelmäßiges Vertrauen, 7 überhaupt kein Vertrauen), wie sehr **vertrauen** Sie Ihren Lieferanten?

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

13. Welcher der folgenden Begriffe beschreibt am ehesten das Verhältnis zu Ihren Lieferanten?
Freundschaft -- langfristige strategische Allianz -- Zweckgemeinschaft -- Preiskampf

E Fragen zu der durchgehenden Integration vom Endkundenmarkt bis zum Rohstoffherzeuger:

1. Wir kennen die Lieferanten unserer Lieferanten.

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

2. Wir tauschen regelmäßig **Informationen** über unsere Absatzmärkte mit den Lieferanten unserer Lieferanten

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

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

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

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

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

F Standardisierung:

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

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

2. Sind Ihre auf Holzfasern basierenden Produktkomponenten standardisiert oder werden sie individuell nach ihren Wünschen **vom Lieferanten** gefertigt?

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

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

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

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

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

5. Produzieren Sie unter einer bestimmten **Marke**?

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

6. Gibt es eine Marke, die **entlang der Marktkette** gemeinsam mit anderen Betrieben aufgebaut wird?

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

7. Platzieren Sie regelmäßig Produktinnovationen am Markt?

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

8. Woher kommen ihre neuen Produktideen?

<input type="checkbox"/>	Eigene Forschungsabteilung
<input type="checkbox"/>	Einzelne Mitarbeiter
<input type="checkbox"/>	Mitbewerber
<input type="checkbox"/>	Lieferanten
<input type="checkbox"/>	Kunden
<input type="checkbox"/>	Maschinenhersteller
<input type="checkbox"/>	Forschungszentren

9. Ändert sich oft das Produkt/Produktkomponente, welches Sie von ihren Lieferanten erwerben?

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

G Fragen zur langfristigen Planung innerhalb ihres Betriebes:

1. Unsere Strategie zielt auf Führerschaft im Bereich Qualität und nicht auf die Führerschaft beim Herstellen des Produktes zum niedrigsten Preis. (1= Stimme stark zu, 7=Stimme überhaupt nicht zu)

1 2 3 4 5 6 7

2. Wir konzentrieren uns mehr auf den Kundenservice als auf den Preis.

(1= Stimme stark zu, 7=Stimme überhaupt nicht zu)

1 2 3 4 5 6 7

3. Stufen Sie die folgenden Merkmale auf einer Skala von 1-7 nach Wichtigkeit für die **Gewinnung neuer Kunden** ein: (1 = sehr wichtig zu, 4 = mittelmäßig wichtig, 7 = überhaupt nicht wichtig)

	1	2	3	4	5	6	7
Preis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität bei der Lieferung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Kontakte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt-Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferung von kleinen Mengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Räumliche Nähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung eines standardisierten Produktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Welche der oben genannten Faktoren waren ausschlaggebend, dass **Kunden schon abgesprungen** sind?

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

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

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

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

H Daten zum Betrieb:

1. Wie viele Mitarbeiter sind im Betrieb beschäftigt?

<input type="checkbox"/>	unter 30
<input type="checkbox"/>	30 – 100
<input type="checkbox"/>	100 – 500
<input type="checkbox"/>	500 – 1000
<input type="checkbox"/>	über 1000

2. Wie hoch ist der Umsatz pro Jahr (entweder konkrete Zahl oder Kategorie unten)?

<input type="checkbox"/>	unter 500.000 €
<input type="checkbox"/>	500.000 - 1 Mio €
<input type="checkbox"/>	1-5 Mio €
<input type="checkbox"/>	5-10 Mio €
<input type="checkbox"/>	10-50 Mio €
<input type="checkbox"/>	über 50 Mio €

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

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

Lieferant	Telefonnummer	Geliefertes Produkt

Wir bedanken uns herzlich für Ihre Mithilfe!

Christine Ehler ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich Markt und Marketing, Institut für Forst- und Umweltpolitik
Christine.ehler@ifp.uni-freiburg.de

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

7.4 Fragebogen für die Betriebe des holzfaserproduzierenden Gewerbes

A Daten zur Person

1. Was ist Ihre Position im Betrieb?

2. Wie lange arbeiten Sie schon in diesem Betrieb?

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

3. Beliefern Sie Betriebe der Papierwarenkette (z.B. Hersteller von Holz- und Zellstoff, Papier, Karton und Pappe – siehe auch Anhang S. 5)

<input type="checkbox"/>	Ja
<input type="checkbox"/>	Nein

Wenn Ja	, fahren Sie bitte mit B Fragen zum Produkt fort
Wenn Nein	, fahren Sie bitte mit D Fragen zum Betrieb fort

B Fragen zum Produkt (für die Betriebe der Papierwarenkette)

2. Würden Sie bitte ihr Produkt für Betriebe der Papierwarenkette beschreiben?

3. Wie viele Messeinheiten dieses Produktes (siehe Frage 2) verkaufen Sie etwa pro Jahr an Betriebe der Papierwarenkette (z.B. Fm, Stück, Kilo...)

4. Wie viel Prozent Anteil haben die verkauften Produkte an die Papierwarenkette am Gesamtumsatz ihres Unternehmens vor Steuern:

C Fragen zu den Kunden (welche der Papierwarenkette zugeordnet werden können)

Diese Fragen beziehen sich nur auf ihre *Kunden*, die direkt der **Papierwarenkette** zugeordnet werden können. (z.B. Papierfabriken, Zellstoffwerke, Dienstleister der Papierindustrie usw.)

1. Mit wie vielen Kunden aus der Papierwarenkette arbeiten Sie im Laufe eines Jahres zusammen?

2. Über welchen Zeitraum arbeitet ihr Betrieb mit der Mehrzahl dieser Kunden?

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

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

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

4. Wir informieren unseren Kunden über die neuesten Trends und Veränderungen, die ihn gegebenenfalls betreffen könnten.

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

5. Unser Kunde informiert uns über die neuesten Trends und Veränderungen, die uns betreffen könnten.

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

6. Stufen Sie die folgenden Merkmale auf einer Skala von 1 – 7 nach der Wichtigkeit für diese Kunden ein: (1 = sehr wichtig zu 7 = überhaupt nicht wichtig)

	1	2	3	4	5	6	7
Preis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität bei der Lieferung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönlicher Kontakt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt-Innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferung von kleinen Mengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Räumliche Nähe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitstellung eines standardisierten Produktes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Wir teilen Informationen (z.B. Lagerbestände, s.u 6.) mit diesen Kunden, die über das übliche Preis/ Mengen - Angebot hinausgehen.

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

8. In folgenden Bereichen teilen wir Informationen mit unseren Kunden aus dem Papiersektor:

<input type="checkbox"/>	Spezielle Kundenwünsche
<input type="checkbox"/>	Lagerbestände
<input type="checkbox"/>	Transportkosten
<input type="checkbox"/>	Produktionsablauf
<input type="checkbox"/>	Einführung neuer Produkte
<input type="checkbox"/>	Langfristige Unternehmensziele

9. Wir haben regelmäßige **face-to-face** Planungs-/ Kommunikationstreffen mit unseren Kunden aus dem Papiersektor.

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

10. Wir treffen uns regelmäßig auf **Veranstaltungen** (s.u. 12.) mit unseren Kunden aus dem Papiersektor, um Informationen auszutauschen.

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

11. Wir treffen uns auf folgenden Veranstaltungen/ in folgenden Institutionen:

<input type="checkbox"/>	Forschungszentren
<input type="checkbox"/>	Universitäten
<input type="checkbox"/>	Messen
<input type="checkbox"/>	Verbände
<input type="checkbox"/>	Schulungen
<input type="checkbox"/>	Benchmarking Aktionen
<input type="checkbox"/>

12. Auf einer Skala von 1-7 (1= blindes Vertrauen 5= mittelmäßiges Vertrauen, 7= kein Vertrauen), wie sehr **vertrauen** Sie diesen Kunden?

1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	7	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------

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

Freundschaft -- langfristige strategische Allianz -- Zweckgemeinschaft -- Preiskampf

D Daten zum Betrieb:

1. Wie viele Mitarbeiter sind im Betrieb beschäftigt?

<input type="checkbox"/>	unter 30
<input type="checkbox"/>	30 – 100
<input type="checkbox"/>	100 – 500
<input type="checkbox"/>	500 – 1000
<input type="checkbox"/>	über 1000

2. Wie hoch ist der Umsatz pro Jahr (entweder konkrete Zahl oder Kategorie unten)?

<input type="checkbox"/>	unter 500.000 €
<input type="checkbox"/>	500.000 - 1 Mio €
<input type="checkbox"/>	1-5 Mio €
<input type="checkbox"/>	5-10 Mio €
<input type="checkbox"/>	10-50 Mio €
<input type="checkbox"/>	über 50 Mio €

3. Was sind ihre 3 wichtigsten Hauptprodukte?

1.

2.

3.

Die folgende Frage hilft uns, die konkreten Wertschöpfungsketten weiter zu verfolgen. Die Daten, die Sie uns anvertrauen, werden natürlich von uns vertraulich behandelt. Wir benötigen vor allem die Namen ihrer Kunden, damit wir den Weg zum Endkunden finden können. Gegenüber den genannten Kunden werden wir natürlich ihren Namen nicht nennen. Vielen Dank für Ihr Vertrauen

Können Sie uns ihre wichtigsten **Kunden** aus dem Papiersektor nennen?

Kunden	Telefonnummer	Geliefertes Produkt

Wir bedanken uns herzlich für Ihre Mithilfe!

Christine Ehler ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Arbeitsbereich Markt und Marketing,
Institut für Forst- und Umweltpolitik
Christine.ehler@ifp.uni-freiburg.de

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

© 2008 bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren