

BOKU

W I E N

DISSERTATIONEN

42

GERNOT MAIER

ANALYSE DER BESCHAFFUNG VON
RUNDHOLZ IN DER SÄGEINDUSTRIE
ÖSTERREICHS

Österreichischer Kunst- und Kulturverlag

BOKU

W I E N

DISSERTATIONEN
DER UNIVERSITÄT
FÜR BODENKULTUR

42

GERNOT MAIER

ANALYSE DER BESCHAFFUNG
VON RUNDHOLZ IN DER
SÄGEINDUSTRIE ÖSTERREICHS

Österreichischer Kunst- und Kulturverlag
Wien



Meinen Eltern

Approbiert am 22. Mai 1995

Begutachter:

Ass.-Prof. Dipl. Ing. Dr. Peter SCHWARZBAUER
o. Univ.-Prof. Dipl. Ing. Dr. Helmuth RESCH

Gefördert durch das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst.

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek:

Maier, Gernot

Analyse der Beschaffung von Rundholz in der Sägeindustrie Österreichs.
Dissertationen der Universität für Bodenkultur in Wien, Band 42.
Österreichischer Kunst- und Kulturverlag, Wien 1995.

ISBN 3-85437-100-4

NE: Universität für Bodenkultur in Wien: Dissertationen der Universität ...

Zugl.: Wien, Universität für Bodenkultur, Dissertation, 1995

Der Autor ist für die gesamte Druckvorlage in fachlicher, graphischer und orthographischer Hinsicht selbst verantwortlich.

All rights reserved. No part of this book may be reprinted or reproduced or utilized in any form or by any electronic, mechanical or other means, now known or hereafter invented, including photocopying and recording, or in any information storage or retrieval system, without permission in writing from the publishers.

© 1995 Österreichischer Kunst- und Kulturverlag

A-1016 Wien, Postfach 17

Tel.: (+43-1-) 587 85 51; Fax.: (+43-1-) 587 85 52

Vorwort

In den Betrieben der Sägeindustrie Österreichs beansprucht die Beschaffung von Sägerundholz rund 60% der Gesamtkosten. Zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit werden in dieser Branche diesbezüglich Strategien meist nur auf die traditionell funktionsdominanten Bereiche wie Produktion und Absatz ausgerichtet. Bisherige Untersuchungen in der Sägeindustrie Österreichs waren bislang hauptsächlich auf technische und den Absatz betreffende Fragestellungen ausgerichtet. Dies war Anlaß, die Beschaffung von Sägerundholz in Österreich näher zu beleuchten. Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit am Institut für Holzforschung an der Universität für Bodenkultur und soll ein Beitrag zur Beseitigung von Defiziten an der derzeitigen Nutzung von Verknüpfungen zwischen Forst und Säge sein.

Die Erstellung dieser Arbeit war nur mit Unterstützung zahlreicher Personen möglich, denen ich an dieser Stelle besonders danken möchte. Mein größter Dank gilt meinem Betreuer Ass.-Prof.Dipl.-Ing.Dr. Peter Schwarzbauer, der meine Ideen stets förderte und zum Gelingen dieser Arbeit in vieler Hinsicht großen Beitrag geleistet hat. Ebenso gilt der Dank O.Univ.-Prof.Dipl.-Ing.Dr. Helmuth Resch für die Übernahme der Zweitbegutachtung sowie für zahlreiche Denkanstöße, die mir in vieler Hinsicht ein wertvoller Beitrag zu meiner Arbeit waren. Ganz besonderer Dank gilt Dipl.-Ing.Dr. Karl Hogl für seine große Hilfe und die ausgezeichnete Zusammenarbeit bei der Durchführung der gemeinsamen Erhebungen in der Sägeindustrie. Seine Anregungen zu dieser Arbeit und zu meinem Schaffen an der Universität für Bodenkultur haben mich stets motiviert.

Den Herren Dr. Gerhard Altrichter und Dr. Christoph Capek vom Fachverband der Sägeindustrie Österreichs spreche ich Dank für die Unterstützung bei der Primärerhebung aus. Dieser gilt ebenso den zahlreichen Sägem für ihre bereitwillige Auskunft. Sie gewährten mir einen für mich sehr wertvollen Einblick in ihre Branche.

Herrn O.Univ.-Prof.Dipl.-Ing.Dr. Harald Strelec sage ich Dank für die statistische Betreuung dieser Arbeit. Meinen Kollegen und Freunden an der Universität für Bodenkultur Dipl.-Kfm.Dr. Peter Hamberger, Dipl.-Kfm.Dr. Rudolf Hamberger, Dipl.-Forstwirt Gero Hütte und Dipl.-Forstwirt Dr. Christian Schadendorf danke ich für ihr Interesse und die konstruktive Kritik, die sie meiner Arbeit entgegengebracht haben.

Großer Dank gilt meinen Mitarbeitern am Institut für Holzforschung, Herrn Ing. Raphael Olbrich, Frau Inge Swoboda und Herrn Gerald Schalk für ihre Mithilfe bei der Gestaltung dieser Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1 Einleitung und Problemstellung	1
2 Zur Theorie der Beschaffung	4
2.1 Begriff und Dimensionen der Beschaffung	4
2.1.1 Begriff der Beschaffung	4
2.1.2 Ziel der Beschaffung	4
2.1.3 Bedeutung der Beschaffung	6
2.1.4 Kosten der Beschaffung	8
2.1.5 Wertkette und Beschaffung	11
2.1.5.1 Wertaktivitäten	12
2.1.5.2 Gewinnspanne	14
2.1.5.3 Verknüpfungen innerhalb einer Wertkette	15
2.1.5.4 Verknüpfungen zwischen Wertketten	18
2.1.5.5 Verknüpfungen mit Lieferanten	18
2.2 Beschaffungsverhalten von Organisationen	21
2.2.1 Merkmale des Industriegütermarktes	22
2.2.2 Beteiligte am Beschaffungsprozeß	27
2.2.2.1 Das Buying Center	27
2.2.2.1.1 Personen, Rollen und Funktionsträger	28
2.2.3. Kaufsituationen	30
2.3 Kooperation	33
2.3.1 Grundlagen vertikaler Kooperation	33
2.3.2 Kritische Betrachtung der Begriffe Kooperation und Partnerschaft	34
2.3.3 Ziel der Kooperation	35
2.3.4 Dauer und Stabilität der Kooperation	37
2.4 Beschaffungstrends	39
2.4.1 Qualität	39

2.4.2	Materialbedarfsplanung	40
2.4.3	Nutzung moderner Computer- und Kommunikationstechnologien	41
2.4.4	Längerfristige Verträge	42
2.4.5	Out-/ Single-/ Multiple- und Global Sourcing	42
2.4.5.1	Probleme internationaler Beschaffung	43
2.4.6	Lean Management	45
2.4.7	Just-in-Time	46
2.4.7.1	Ziel des Just-in-Time-Konzepts	46
2.4.7.2	Merkmale des Just-in-Time-Konzepts	47
2.4.7.3	Auswirkungen des JIT-Konzepts auf die Beschaffung	51
2.4.8	Beschaffungsmarketing	53
2.4.8.1	Charakterisierung des Marketing	53
2.4.8.2	Merkmale des Beschaffungsmarketing	55
2.4.8.3	Ziel des Beschaffungsmarketing	58
2.4.8.4	Begründungszusammenhänge für Beschaffungsmarketing	58
2.4.8.5	Theoretische Bezüge	62
2.4.8.5.1	Anreiz-Beitrags-Theorie	62
2.4.8.5.2	Gratifikationstheorie	65
2.4.8.5.3	Interaktionstheorie	65
2.4.8.5.4	Konflikttheorie	66
2.4.8.6	Kooperation als Element des Beschaffungsmarketing	67
2.4.8.7	Lieferantenhilfe	69
2.4.8.7.1	Lieferantenhilfe in Abhängigkeit von der Lieferantengröße	70
2.4.8.7.2	Kleinlieferanten	70
2.4.8.7.2.1	Kontakt zu kleinen Lieferanten	72
2.4.8.7.2.2	Abhängigkeit kleiner Zulieferer	72
2.4.8.7.3	Großlieferanten	73
2.4.8.7.4	Mittelgroße Lieferanten	74
2.4.8.7.5	Zusammenfassung zur Lieferantengröße	75
2.4.8.8	Entwicklungstendenzen im Beschaffungsmarketing	75
2.5	Dimension und Teilbereiche der Beschaffungsanalyse	78
2.5.1	Situationsanalyse	78

2.5.1.1 Beschaffungskonstellationen	78
2.5.1.2 Eigenes Unternehmen	80
2.5.1.3 Beschaffungsmarkt	80
2.5.1.4 Absatzmarkt	82
2.5.1.5 Umwelt	83
2.5.2 Bedarfsanalyse	84
2.5.2.1 Objktanforderungen	86
2.5.2.1.1 Mengenanforderungen	86
2.5.2.1.2 Leistungsanforderung	86
2.5.2.2 Modalitätsanforderungen	87
2.5.2.2.1 Zeitanforderungen	87
2.5.2.2.2 Ortsanforderungen	88
2.5.2.2.3 Lieferanforderungen	89
2.5.2.2.4 Entgeltanforderung	90
2.5.2.2.5 Serviceanforderungen	91
2.5.2.2.6 Informationsanforderungen	92
2.5.3 Beschaffungsmarktanalyse	93
2.5.4 Lieferantanalyse	95
2.5.4.1 Einflußkriterien der Lieferantenauswahl	96
2.5.4.2 Lieferantenauswahlproblem	96
2.5.4.3 Anlässe für die Lieferantenauswahl	97
2.5.4.4 Ziele der Lieferantenauswahl	98
2.5.4.5 Lieferantenzahlentscheidung	99
2.5.5 Methoden der Lieferantenbewertung - Überblick	100
3 Analyse der Beschaffung von Rundholz in der Sägeindustrie Österreichs	105
3.1 Erhebungen in der Sägeindustrie Österreichs	106
3.1.1 Zielsetzung	106
3.1.2 Methodik der Erhebungen	107
3.1.2.1 Expertenbefragung	107
3.1.2.2 Auswahl der Erhebungseinheiten	107
3.1.2.3 Erstellung des Fragebogens und Pretest	108

3.1.2.4 Mündliche Befragung - Betriebe ab 25.000 fm Jahreseinschnitt	109
3.1.2.5 Schriftliche Befragung - Betriebe 5. - 25.000 fm Jahreseinschnitt	109
3.2 Bemerkungen zur statistischen Auswertung der Daten	111
3.3 Struktur der Sägebetriebe Österreichs	113
3.3.1 Strukturentwicklung	113
3.3.2 Maschinelle Ausstattung	115
3.3.2.1 Produktionsanteil nach Hauptmaschinen und Größenkategorien	115
3.3.2.1.1 Betriebe ab 25.000 fm	115
3.3.2.1.2 Betriebe 10. - 25.000 fm	117
3.3.2.1.3 Betriebe 5.- 10.000 fm	118
3.3.3 Rundholzkenngrößen	119
3.3.3.1 Nadelbaumartenanteile nach Größenkategorien	119
3.3.3.2 Blochlängenanteile nach Größenkategorien	119
3.3.3.3 Media nach Größenkategorien	120
3.3.3.3.1 Media für Nadelholz in Österreich	122
3.3.4 Ausbeute	123
3.3.4.1 Gesamtausbeute nach Größenkategorien	125
3.3.4.2 Ausbeute an Hauptware nach Größenkategorien	126
3.3.4.3 Ausbeute an Seitenware nach Größenkategorien	127
3.3.5 Sägerundholzpreise	129
3.3.5.1 Sägerundholzpreise nach Größenkategorien	129
3.3.5.2 Preise für Sägerundholz aus dem Ausland - Betriebe ab 25.000 fm	131
3.3.6 Preise für Sägenebenprodukte	131
3.3.6.1 Preise für Sägespäne nach Größenkategorien	132
3.3.6.2 Preise für Hackgut nach Größenkategorien	133
3.3.6.3 Preise für Rinde nach Größenkategorien	134
3.3.7 Rundholzlagerkapazität	134
3.3.8 Rundholztransport - Betriebe ab 25.000 fm	136
3.3.8.1 Rundholztransportentfernungen	136
3.3.8.2 Rundholztransportkosten	137
3.3.8.2.1 Rundholztransportkosten im Inland	137
3.3.8.2.2 Rundholztransportkosten für Importholz ab Grenze	138

3.3.9 Rundholzeinkauf	139
3.3.9.1 Eigentümer/Leiter im Rundholzeinkauf	139
3.3.9.2 Eigene Einkäufer im Rundholzeinkauf	140
3.3.9.3 Rundholzbeschaffungsumfang durch den eigenen Einkauf	141
3.3.9.4 Rundholzbeschaffungsumfang durch den Handel	142
3.4 Anbieter am Rundholzbeschaffungsmarkt	144
3.4.1 Waldeigentumsarten in Österreich	144
3.4.2 Rundholzaufkommen nach Waldeigentumsarten	145
3.4.3 Rundholzaufkommen nach Bezugsquellen	146
3.4.3.1 Kleinwald	149
3.4.3.2 Verbände	149
3.4.3.3 Betriebe	150
3.4.3.4 Österreichische Bundesforste	150
3.4.3.5 Eigenwald	150
3.4.3.6 Ausland	150
3.4.3.6.1 Motive für den Auslandsbezug - Betriebe ab 25.000 fm	151
3.4.3.7 Sägen	152
3.4.4 Geschätztes Rundholzaufkommen nach Bezugsquellen	152
3.5 Rundholzbeschaffungsprobleme	155
3.5.1 Einschätzung von Beschaffungsproblemen	156
3.5.2 Ursachen von Beschaffungsproblemen	158
3.5.2.1 Mengen	159
3.5.2.1.1 Saisonale Versorgungsengpässe	160
3.5.2.2 Qualität	163
3.5.2.3 Preis	164
3.5.2.4 Vertragstreue	164
3.5.2.5 Fehlende Spezialsortimente	165
3.5.2.6 Kurzfristige Rundholzlieferungen	166
3.5.3 Instrumente zur Vermeidung von Beschaffungsproblemen	167
3.5.3.1 Stammlieferanten	167
3.5.3.2 Mengenvereinbarungen	168
3.5.3.3 Preisvereinbarungen	170

3.5.3.4 Kooperation zwischen Interessenvertretungen von Forst und Säge	171
3.6 Lieferantenbewertung nach Bezugsquellen	174
3.6.1 Kleinwald	175
3.6.2 Verbände	178
3.6.3 Betriebe	181
3.6.4 Österreichische Bundesforste	183
3.6.5 Eigenwald	185
3.6.6 Ausland	186
3.6.7 Ergebnis der Lieferantenbewertung - Gegenüberstellung der Bezugsquellen	189
4 Schlußfolgerungen	194
5 Zusammenfassung	199
Literaturverzeichnis	202
Anhang	208

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 2.1: Deckungsgleichheit der Beschaffungs- und Unternehmensstrategien	5
Abb. 2.2: Das Unternehmen als Input-Output-Transformationssystem	8
Abb. 2.3: Auswirkung von Einsparungen bei der Rundholzbeschaffung	9
Abb. 2.4: Einsparungspotential bei der Rundholzbeschaffung	10
Abb. 2.5: Das Wertsystem nach Porter	11
Abb. 2.6: Modell einer Wertkette	13
Abb. 2.7: Planungseinflüsse zwischen betrieblichen Funktionsbereichen	17
Abb. 2.8: Mitglieder des Buying Centers	28
Abb. 2.9: Charakterisierung der Kaufsituationen	31
Abb. 2.10: Kaufphasen des industriellen Kaufprozesses und deren Aktivierung in den Kaufklassen	32
Abb. 2.11: Marketingfelder	53
Abb. 2.12: Charakterisierung des Marketing	54
Abb. 2.13: Die typische Lieferanten-Einkäufer-Beziehung	55
Abb. 2.14: Die Lieferanten-Einkäufer-Beziehung im Beschaffungsmarketing	56
Abb. 2.15: Die Unternehmung als Koalition	62
Abb. 2.16: Anreiz-Beitrags-System	64
Abb. 2.17: Der Konfliktprozeß	67
Abb. 2.18: Mögliche Beschaffungskonstellationen	79
Abb. 2.19: Gliederung der Bedarfsanforderungen	85
Abb. 2.20: Grundstruktur einer Beschaffungsmarktanalyse	94
Abb. 2.21: Lieferantenbewertungsverfahren	100

Abb. 2.22: Profilanalyse	102
Abb. 3.1: Produktionsanteil der gewerblichen Sägen im Jahr 1993 nach Einschnittsgrößenkategorien in Prozent	114
Abb. 3.2: Produktionsanteil nach Hauptmaschinen in der Kategorie ab 25.000 fm	116
Abb. 3.3: Produktionsanteil nach Hauptmaschinen in der Kategorie 10. - 25.000 fm	117
Abb. 3.4: Produktionsanteil nach Hauptmaschinen in der Kategorie 5. - 10.000 fm	118
Abb. 3.5: Eigentumsarten in Österreich (gesamte Waldfläche in %)	144
Abb. 3.6: Starknutzholzaufkommen nach Eigentumsarten	145
Abb. 3.7: Angegebenes Rundholzaufkommen nach Bezugsquellen	148
Abb. 3.8: Geschätztes Rundholzaufkommen nach Bezugsquellen	153
Abb. 3.9: Rundholzversorgungsprobleme nach Größenkategorien	157
Abb. 3.10: Monatliche Schwankungen von Produktionsspitzen und Versorgungsengpässen nach Häufigkeit	161
Abb. 3.11: Monatliche Schwankungen von Lieferspitzen und Versorgungsengpässen nach Häufigkeit	162
Abb. 3.12: Eigenschaftsprofil - Kleinwald	176
Abb. 3.13: Gewünschte Bezugsveränderungen nach Aussagehäufigkeit - Kleinwald	177
Abb. 3.14: Eigenschaftsprofil - Verbände	178
Abb. 3.15: Gewünschte Bezugsveränderungen nach Aussagehäufigkeit - Verbände	180
Abb. 3.16: Eigenschaftsprofil - Betriebe	181
Abb. 3.17: Gewünschte Bezugsveränderungen nach Aussagehäufigkeit - Betriebe	182
Abb. 3.18: Eigenschaftsprofil - ÖBF	183
Abb. 3.19: Gewünschte Bezugsveränderungen nach Aussagehäufigkeit - ÖBF	184
Abb. 3.20: Eigenschaftsprofil - Eigenwald	185
Abb. 3.21: Eigenschaftsprofil - Ausland	187
Abb. 3.22: Gewünschte Bezugsveränderungen nach Aussagehäufigkeit - Ausland	188

Abb. 3.23: Lieferantenprofile nach Bezugsquellen	189
Abb. 3.24: Gewünschte Bezugsveränderungen nach Aussagehäufigkeit über alle Bezugsquellen	192
Abb. 3.25: Gewünschtes Rundholzaufkommen nach Bezugsquellen	193

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 3.1: Betriebe und Einschnitt in der österreichischen Sägeindustrie nach Einschnittsgrößenkategorien 1992	108
Tab. 3.2: Nadelbaumartenanteile nach Kategorien	119
Tab. 3.3: Blochlängenanteile nach Kategorien	120
Tab. 3.4: Media nach Größenkategorien in cm	121
Tab. 3.5: Ausbeute an Erzeugnissen bei der Schnittholzproduktion	123
Tab. 3.6: Auswirkung der Haupterzeugnis-Ausbeute auf den finanziellen Erfolg in einem Betrieb	124
Tab. 3.7: Gesamtausbeute getrennt nach Größenkategorien (in %)	125
Tab. 3.8: Ausbeute an Hauptware nach Größenkategorien (in %)	126
Tab. 3.9: Prozentueller Anteil der Hauptware an der Gesamtausbeute	127
Tab. 3.10: Ausbeute an Seitenware nach Größenkategorien (in %)	128
Tab. 3.11: Prozentueller Anteil der Seitenware an der Gesamtausbeute	128
Tab. 3.12: Rundholzpreise (ÖS/fin) frei Werk nach Größenkategorien - Nov. 1992	130
Tab. 3.13: Rundholzpreisvergleich (ÖS/fin) - Stichprobe und Vollerhebung	130
Tab. 3.14: Preise (ÖS/rm) für Sägespäne nach Größenkategorien - Nov. 1992	132
Tab. 3.15: Preise (ÖS/rm) für Hackgut nach Größenkategorien - Nov. 1992	133
Tab. 3.16: Preise (ÖS/rm) für Rinde nach Größenkategorien - Nov. 1992	134
Tab. 3.17: Rundholz-Lagerkapazität nach Größenkategorien	135
Tab. 3.18: Rundholz-Einzugsgebiet in Kilometer	136
Tab. 3.19: Rundholztransportkosten (ÖS/fin) - Inland	137
Tab. 3.20: Rundholztransportkosten (ÖS/fin) für Importholz - ab Grenze	138
Tab. 3.21: Anteil der Rundholzbeschaffung durch Eigentümer/Leiter (in %)	140

Tab. 3.22: Anteil der Rundholzbeschaffung durch eigene Einkäufer (in %)	141
Tab. 3.23: Anteil der Rundholzbeschaffung durch den eigenen Einkauf (in %)	142
Tab. 3.24: Anteil der Rundholzbeschaffung durch den Handel (in %)	143
Tab. 3.25: Rundholzaufkommen nach Bezugsquellen und Größenkategorien	147
Tab. 3.26: Motive für Auslandsbezug - Betriebe ab 25.000 fm	151
Tab. 3.27: Rundholzversorgungsprobleme nach Größenkategorien	156
Tab. 3.28: Ursachen von Rundholzbeschaffungsproblemen nach Häufigkeit in Prozent	158
Tab. 3.29: Beispiel einer Kalkulation für die Wahl des Rundholzdurchmessers	159
Tab. 3.30: Stammlieferantenanteil nach Größenkategorien (in %)	168
Tab. 3.31: Vereinbarte Liefermengen zu Jahresbeginn in Prozent des Jahresbedarfs	169
Tab. 3.32: Gewünscht vereinbarte Liefermengen zu Jahresbeginn in Prozent des Jahresbedarfs	170
Tab. 3.33: Zeitdauer für gewünschte Preisvereinbarungen in Monaten	171
Tab. 3.34: Beurteilung der Zusammenarbeit zwischen Interessenvertretungen von Forst und Säge	172
Tab. 3.35: Rundholzausformung	173
Tab. 3.36: Preisgestaltung	173
Tab. 3.37: Einschlagsverhalten	173
Tab. 3.38: Durchschnittliche Lieferantenzahl pro Betrieb nach Bezugsquellen	174
Tab. 3.39: Reihung der Bezugsquellen nach Lieferantenbewertung und Rundholzpreisen	190

1 Einleitung und Problemstellung

Die österreichische Sägeindustrie befindet sich in einem von Wettbewerb im In- und Ausland geprägten Strukturwandel. Die generelle Wirtschaftslage seit Beginn der 90er Jahre und damit im Zusammenhang der Nadelschnittholzmarkt in Europa hatten für viele Unternehmen der Sägeindustrie Österreichs Produktionsrückgänge und Absatzprobleme zur Folge (Habersatter, 1992, S. 1f.; Die Sägeindustrie, 1994, S. 14). Die Währungsabwertungen beim Hauptabnehmer Italien sowie bei den skandinavischen Hauptkonkurrenten waren verantwortlich für den Preisrückgang bei Schnittholz seit 1992 (Bayer et al., 1993, S. 35f.). Auf stagnierenden Schnittholzabsatzmärkten treten infolge intensiverer Wettbewerbsintensität Strukturveränderungsprozesse wesentlich deutlicher in Erscheinung als auf wachsenden Märkten. Die im Vergleich zu anderen Branchen geringen Möglichkeiten der Produktdifferenzierung und die im Gegensatz zur Papier- und Holzwerkstoffindustrie polypolistische Struktur des Angebotes führen dazu, daß auf den Schnittholzmärkten der Wettbewerb hauptsächlich über Preise ausgetragen wird (Hogl, 1994, S. 245). Unmittelbar Preise und Kosten beeinflussende Parameter als Mittel des Wettbewerbes werden in der Sägeindustrie vorrangige Bedeutung beigemessen.

In den letzten Jahren hat der Wettbewerb nicht nur am Schnittholzmarkt sondern auch beschaffungsseitig um Sägerundholz zugenommen. Die Sägeindustrie Österreichs, der fünftgrößte Exporteur von Nadelschnittholz auf dem Weltmarkt (FAO, 1994), kann ihren Rohstoffbedarf im Inland nicht decken und ist daher auf Importe angewiesen (vgl. Schweighofer, 1990, S. 9f.). So lag Österreich im selben Jahr beim Rohholzimport international an vierter Stelle (Schwarzbauer, 1994, S. 7).

Die österreichischen Säger haben bezüglich der Rundholzpreise deutliche Wettbewerbsnachteile gegenüber ausländischen Konkurrenten (Hogl, 1994, S. 245ff.). Die im wesentlichen vom Schnittholzpreis bestimmten Rundholzpreise (Puwein, 1989, S. 483; Schwarzbauer, 1994, S. 26) betragen in Österreich durchschnittlich 60% des Gesamtaufwands der österreichischen Sägeindustrie. Möglichkeiten, dem Wettbewerb mit wesentlichen Einsparungen beim Einschnitt zu begegnen sind derzeit bis auf laufende Verbesserungen bei der Einschnittplanung und Auftragsoptimierung weitgehend ausgeschöpft, denn mit der Einschnitttechnologie liegt die

Sägeindustrie Österreichs international im Spitzenfeld (Bayer et al., 1993, S. 41). Großes Einsparungspotential ergäbe sich daher vor allem bei der Rundholzbeschaffung.

Die Rundholzbeschaffung ist jedoch, wie der Schnittholzabsatz, für viele Sägebetriebe häufig mit Problemen behaftet. Rundholzversorgungsengpässe, hohe Rundholzpreise im Vergleich zu ausländischen Konkurrenten, mangelhafte Erfüllung von Beschaffungskriterien seitens der Forstwirtschaft, wie Just-in-Time-Lieferung, fehlende Preisvereinbarungen, das sogenannte "marktverkehrte" Verhalten seitens Forstwirtschaft und Sägeindustrie bereiten der österreichischen Sägeindustrie wirtschaftliche Probleme und bieten Anlaß für heftige Diskussionen in Fachkreisen zwischen Forst und Säge (Anonymus, 1992; vgl. Mosser, 1992, S. 6; Ramsauer, 1992, S. 11ff.; vgl. Schenker, 1992, S. 15). Die Begriffe Kooperation und Partnerschaft scheinen, aufgrund der Aussagen von Beteiligten, zur Durchsetzung eigener Interessen vielfach mißbraucht zu werden. "Partnerschaft" darf von einer Seite nicht nur verlangt, sondern muß von der anderen auch so empfunden werden.

Bei Abschätzung des bestehenden Konfliktpotentials zwischen Forst und Säge und zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit für die Sägeindustrie erscheinen Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Rundholzbeschaffung daher sinnvoll. Da für beschaffungsrelevante Fragen und Probleme der Sägeindustrie umfangreiches Datenmaterial bisher nicht vorlag, wurden diesbezüglich Erhebungen durchgeführt. Diese beziehen sich dabei ausschließlich auf Nadelrundholz. Alle Daten, Aussagen und Ergebnisse im empirischen Teil dieser Arbeit sind daher ausschließlich auf Nadelholzsägebetriebe zu beziehen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, über eine Analyse Beschaffungsdaten der österreichischen Sägeindustrie zu erheben, um Aussagen für das beschaffungsrelevante Verhalten der Säger sowie deren Beschaffungsprobleme treffen zu können. Weiters sollen für Sägebetriebe über die theoretischen Grundlagen der Beschaffung hinaus, Strategien und Maßnahmen aufgezeigt werden, die zu einer Verbesserung der Rundholzversorgung und somit Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit beitragen können.

So wie für die Sägeindustrie ist auch für den Forst wichtig, das Beschaffungsverhalten und die Strukturen seines Hauptabnehmers genau zu kennen, um so Entscheidungsgrundlagen für einen verbesserten Absatz von Sägerundholz zu erhalten. Eine Beurteilung von Rundholzlieferanten, die für diese Erhebung zu Bezugsquellen zusammengefaßt wurden, soll für Österreichs Waldbesitzer und deren Interessenvertretungen Möglichkeiten aufzeigen und Anreiz bieten, den Rundholzabsatz gegenüber "Konkurrenten" zu verbessern, um damit die Erlöse aus dem Verkauf von Sägerundholz zu erhöhen.

Ausgangspunkt der Arbeit bildet **Kapitel 2** mit theoretischen Grundlagen der Beschaffung. Darin werden Begriff und Stellenwert der Beschaffung, die Einflußnehmer auf Beschaffungsentscheidungen in einem Unternehmen sowie Wesen und Wirkung von Kooperation in und zwischen Unternehmen zur Verbesserung der Versorgungs- und Absatzsituation untersucht.

Um den Anforderungen von Kunden gerecht zu werden, sind Unternehmen ihrerseits gezwungen, diese Anforderungen an ihre Lieferanten in ähnlicher Weise zu übertragen. Viele neue Beschaffungstrends machen sich zunehmend in fast allen Branchen, so auch in der Holzbranche, bemerkbar. Gegenstand vorliegender Arbeit ist auch aufzuzeigen, welche Anforderungen an Unternehmen seitens ihrer Abnehmer künftig vermehrt gestellt werden, und welche Möglichkeiten diese Beschaffungstrends bieten, die eigene Versorgungssituation und somit die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern.

Eine in Kapitel 2 abschließende Beschaffungsanalyse liefert die theoretischen Grundlagen für die empirische Analyse der Beschaffung von Sägerundholz in **Kapitel 3**. Den Kernpunkt der Untersuchung in der Sägeindustrie Österreichs bildet dabei eine Lieferantenbeurteilung nach Rundholzbezugsquellen. Diese läßt Unterschiede zwischen Rundholzbezugsquellen sowie die Bewertung einzelner Beschaffungskriterien durch die Sägeindustrie erkennen. Abschließend wird auf Verbesserungspotentiale, mögliche Maßnahmen und Chancen für Forst und Säge hingewiesen, um zukünftig gemeinsam Probleme zu vermeiden und Verbesserungspotentiale zu nutzen.

2 Zur Theorie der Beschaffung

2.1 Begriff und Dimensionen der Beschaffung

2.1.1 Begriff der Beschaffung

Beschaffung und Einkauf werden häufig synonym verwendet. Porter (1989, S. 68) definiert die Beschaffung als *Funktion* und den Einkauf als *Abteilung* (organisatorische Einheit) - "...und nicht als die *gekauften Inputs*..." - in einem Unternehmen. Nach Porter (1989) ist jedes Unternehmen eine Ansammlung von Tätigkeiten, durch die ein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt (Produkthaftung, Reparatur, Wartung, Entsorgung, ...) wird. Zu den Inputs des Unternehmens gehören Rohstoffe, Hilfs- und Betriebsstoffe, Anlagegüter wie Gebäude, Büroeinrichtungen, Maschinen und Laborausüstung sowie Dienstleistungen. Beschaffung findet in allen organisatorischen Einheiten einer Unternehmung statt.

Leenders (1989, S. 3) sieht in einem Unternehmen ein Input-Output-Transformationssystem. Das Management der Input-Seite ist dabei für den Erfolg des Gesamtsystems überaus relevant. Auch Porter hebt die Beschaffung als Funktion besonders hervor und stellt sie mit anderen Tätigkeiten im Unternehmen in einer *Wertkette* (Kap. 2.1.5) dar.

2.1.2 Ziel der Beschaffung

Unternehmen können vielfältige Ziele verfolgen, diese sind für die Beschaffung richtungsweisend. Bei Leenders (1989, S. 16) finden sich beispielsweise folgende **Unternehmensziele**:

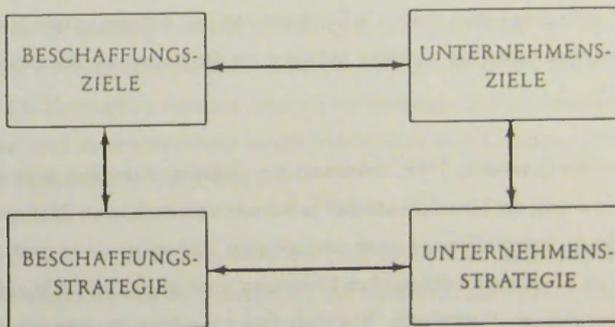
- Überleben
- Wachstum
- finanzielle- und Umweltziele

Diese vereinfachte Darstellung von Unternehmenszielen soll nicht implizieren, daß es einfach wäre, diese zu operationalisieren, zu überprüfen und zu vermitteln. Sie soll vielmehr zeigen, daß angesichts derart allgemein formulierter Unternehmensziele meist detaillierte Interpretationsarbeit erforderlich ist, um diese in Beschaffungsziele überführen zu können.

Wie die Unternehmensziele so sind auch grundsätzlich Beschaffungsziele möglichst genau zu definieren. Je klarer eine Unternehmenszielsetzung formuliert und strukturiert ist, umso genauer können die Beschaffungsziele daraus abgeleitet werden. Corey (1978, S. 10 f.) kommt aufgrund von Fallstudien zur Erkenntnis: *"Die Marketingstrategien, die Verkäufer entwickeln und implementieren, sind in der Regel in den Firmen und in der Literatur gut formuliert. Im Gegensatz dazu sind die Beschaffungsstrategien oft nicht eindeutig festgelegt. Doch gut konzipierte und geschickt durchgeführte Beschaffungsstrategien sind von höchster Bedeutung für den Erfolg jedes Unternehmens. Letzten Endes ist jedoch das Wachstum und die Rentabilität eines Unternehmens stark von seiner Fähigkeit abhängig, seine Versorgung zu sichern und über seine Bezugsquellen die Vorteile neuer Technologien zu nutzen"*.

Unklar formulierte und in der Folge fehlinterpretierte Unternehmensziele sind häufig Ursache von Zielkonflikten zwischen Unternehmens- und Beschaffungszielen. Diese und davon abgeleitete Strategien sind daher stets auf Übereinstimmung zu überprüfen (Abb.: 2.1).

Abbildung 2.1: Deckungsgleichheit der Beschaffungs- und Unternehmensstrategien



Quelle: Leenders, 1989, S. 15

Zu den häufigsten **Beschaffungskriterien**, die selbst bei den unterschiedlichsten Beschaffungsstrategien immer wieder gemeinsam auftreten, zählen: Qualität, Quantität (Mengen), Liefertermine, Preise und Service (Grochla, 1980; Leenders, 1989; Porter, 1989). Das Unvermögen, auch nur einen dieser Beschaffungsfaktoren zu erfüllen, führt bereits zu Schwierigkeiten für den Anwender bzw. Verbraucher des Produkts oder der Dienstleistung.

Da Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen sowie Marktbedingungen dem Wandel der Zeit unterliegen, ist die ständige Neuerteilung von Unternehmens- und Beschaffungsstrategien - darunter versteht man Aktionspläne für den Erwerb von Materialien und den Umgang mit Lieferanten - zur Anpassung an die Markterfordernisse unerlässlich.

2.1.3 Bedeutung der Beschaffung

In fast jeder Branche hat die Beschaffung zwar strategische Bedeutung, jedoch wird ihr in den Unternehmen selten ausreichendes Gewicht zugestanden. Erfolgreiche Unternehmen nutzen die Beschaffung als Wettbewerbsvorteil, sie ist daher ein ständiges Anliegen des Top-Managements, vollkommen in das Unternehmen integriert und verlangt Rückkoppelung mit anderen Unternehmensbereichen wie z.B. F&E, Fertigung, Finanzen, Verkauf und Personal (vgl. Leenders, 1989, S. 8). In jedem dieser Unternehmensbereiche werden in irgendeiner Form gekaufte Inputs wie Rohstoffe, Dienstleistungen, Büroräume, Pacht von Lagerplätzen und Kapital eingesetzt. Die gekauften Inputs werden in Betriebsmittel und Anlagen unterteilt und sind als Teil des Unternehmenswertes ein wichtiger Indikator für die Bedeutung der Beschaffung (Porter, 1989, S. 125).

Helmut Maucher (Leenders, 1989, Geleitwort zur deutschen Ausgabe) weist auf die umfangreiche Beschreibung der Materialwirtschaft in betriebswirtschaftlichen Büchern hin, bemängelt jedoch fehlende Beschreibungen einer umfassenden Einkaufsfunktion und deren kreativen Umsetzung im Sinne einer erfolgreichen Unternehmensstrategie und im Hinblick auf das Bestehen im zukünftigen Wettbewerb. Wie viele Säger im Zuge der Interviews anmerkten, so verweist auch Maucher auf die These, daß im Einkauf der Gewinn läge. Denn viele Qualitäts- und Produktivitätsprobleme haben ihren Ursprung bereits in der Beschaffung. Nicht nur

direkte Kosteneinsparungen - der Preis, den Lieferanten für ihre Güter und Dienstleistungen erhalten - sondern auch indirekte Kosteneinsparungen (durch höhere Qualität, geringere Vorlaufzeiten, geringere Lagerbestände, Kontinuität der Produktion, Wertanalyse, bessere Beschaffungssysteme, Kooperation) bewirken eine Leistungssteigerung der Beschaffung und erhöhen somit den Gewinn von Unternehmen entscheidend (Leenders, 1989, S. 12).

"Verschiedene Arten von Produkten und Produktionsprozessen verlangen eine enge Zusammenarbeit der aufeinanderfolgenden Fertigungsstufen. ... Im Falle des Fremdbezuges bieten spezialisierte Zulieferer oft Qualitätsvorteile weil sie a) leistungsfähigere Produktionsmittel einsetzen und b) aufgrund ihrer wesentlich intensiveren Forschungs- und Entwicklungsarbeit über größere Erfahrung verfügen. Zugekaufte Waren können, bei entsprechender Verhandlungsmacht des eigenen Unternehmens, einer wesentlich strengeren Qualitätskontrolle unterworfen werden als dies im eigenen Betrieb oft aus personalwirtschaftlichen Gründen möglich ist. Aus der Zusammenarbeit mit einem qualitativ leistungsfähigen Zulieferer können sich darüber hinaus neue Impulse und Anregungen für die Qualitätssicherung im eigenen Unternehmen ergeben." (Hamberger, 1994, S. 27f.).

Leenders (1989, S. 13f.) kritisiert, daß bislang dem Beschaffungsbereich sowohl in Wirtschaft als auch an Wirtschaftsuniversitäten zuwenig Bedeutung beigemessen wurde: *"Es ist sogar ein bißchen überraschend, daß das Topmanagement den Beschaffungsbereich bisher nicht stärker beachtet hat. Sicherlich sind die Hochschulen mitschuldig daran. Nur sehr wenige Universitäten und andere höhere Lehranstalten bieten Kurse in Betriebswirtschaft oder Management an, die die Rolle der Beschaffung hervorheben. Infolgedessen treten jedes Jahr Tausende von Absolventen in die Wirtschaft ein, die glauben, was sie nicht gelernt haben, könne auch nicht sehr wichtig sein. Die Beschaffung wird seit jeher als **Verwaltungs-** statt als **strategische Funktion** betrachtet und auch dementsprechend besetzt"* (siehe dazu auch Leenders, 1989, S. 35; Koppelman, 1993 und Corey, 1978, S. 14ff.).

Leenders (1989, S. 3f.) Betrachtungsweise des Unternehmens als Input-Output-Transformationssystem läßt erkennen, daß das Management der Input-Seite ganz wesentlich zu den Unternehmenszielen und somit zum Erfolg des Gesamtsystems beitragen kann (Abb.: 2.2).

42. Wie hat sich die Wettbewerbsintensität aus Ihrer Sicht in den letzten Jahren entwickelt?

	stark zu- genommen	zuge- nommen	unver- ändert	abge- nommen	stark ab- genommen
Inländischer Schnittholzmarkt:					
Preiswettbewerb	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Qualitätswettbewerb	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Schnittholz-Exportmärkte:					
Preiswettbewerb	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Qualitätswettbewerb	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
auf dem Sägerundholzmarkt:					
Preiswettbewerb *)	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Qualitätswettbewerb **)	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅

*) beschaffungsseitiger Preiswettbewerb zwischen den Sägern; **) Wettbewerb um Rundholz guter Qualität

43. Welche Bedeutung messen Sie gegenwärtig folgenden Faktoren bei, um auf Ihren wichtigsten Schnittholzmärkten wettbewerbsfähig zu bleiben bzw. zu werden?

	sehr hohe Bedeutung	hohe Bed.	mittlere Bed.	geringe Bed.	keine Bed.
Preise	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
breite Produktoalette	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Spezialisierung	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Lieferzuverlässigkeit	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Schnittholzqualität	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Rundholzqualität	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Rundholzpreis	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
persönliche Marktkontakte	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Werbung	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Zahlungsbedingungen	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Unternehmensimage	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Qualifikation der Arbeitskräfte	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Kooperation d. Säger	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Eigene Marktbeobachtung	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Marktinformation (Fachverb., Presse)	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
hohe Kapazitätsauslastung	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Technische Ausstattung	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
betriebl. Kostenrechnung	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
Trockenkammern	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅
kurze Lieferfristen	0 ₁	0 ₂	0 ₃	0 ₄	0 ₅

44. Führen Sie eine laufende Kostenrechnung ? 0₂ nein 0₁ ja, und zwar seit 19...

45. Welchen Beitrag für eine von Forst- und Holzwirtschaft gemeinsam getragene Holzwerbung wären Sie bereit zu leisten, wenn dadurch der Absatz der heimischen Holzwirtschaft wesentlich gesteigert werden könnte ? ___ öS/fm

46. Würden Sie grundsätzlich Preisvereinbarungen für einen längeren Zeitraum zwischen Säge und Forst begrüßen ? 0₂ nein 0₁ ja, für einen Zeitraum von ___ Monaten.

47. Hat sich Ihr Schnittholzabsatz in den letzten 5 Jahren

am Inlandsmarkt	0 ₁ verringert	0 ₂ kaum geändert	0 ₃ erhöht ?
im Export	0 ₁ verringert	0 ₂ kaum geändert	0 ₃ erhöht ?

48. Bewerten Sie bitte die Ertragslage Ihrer Säge. (1=sehr gut, 2=gut, 3=mäßig, 4=schlecht, 5=sehr schlecht)

1992: ___ 1991: ___ 1990: ___ 1989: ___ 1988: ___

49. Wollen Sie in den nächsten Jahren Ihren Einschnitt gegenüber 1992 nach Möglichkeit

0₁ erhöhen ? 0₂ nicht ändern ? 0₃ senken ?